

# BUURTZORG et VIVAT : Quand auto-organisation rime avec qualité des soins et efficience économique

par

Gertje VAN ROESSEL, Coach et directrice internationale chez Buurtzorg

et

Arnold FAUQUETTE, Fondateur dirigeant de Vivat

## En bref

Depuis 2006, Buurtzorg a su développer une offre de soins à domicile pour les personnes âgées à la fois personnalisée et abordable, grâce à son modèle innovant, fondé sur l'auto-organisation. Ce succès organisationnel, mis en avant dans le célèbre ouvrage *Reinventing Organizations* (2015) de Frédéric Laloux, se traduit notamment par une croissance importante : le nombre de soignants est passé de 4 à près de 10 000 en quinze ans. Composées de 12 infirmiers au plus, les équipes se coordonnent entre elles sans supervision directe, pour prodiguer des soins (zorg) de proximité, à des quartiers (buurt) qui comptent entre 5 et 10 000 habitants. Ainsi, l'autonomie et la responsabilisation priment sur l'injonction et la hiérarchie : l'organisation ne compte que 50 fonctions support, 22 coaches et 2 managers. Pour renforcer cette horizontalité qui procure satisfaction aux patients comme aux soignants, Buurtzorg s'appuie sur un fonctionnement en réseau (en collaborant étroitement avec les familles, assistants sociaux, médecins, etc.) et des systèmes d'information puissants. Fort de son succès, le modèle Buurtzorg s'est désormais exporté sur les six continents. Il a également inspiré d'autres entreprises comme Vivat, qui propose des services d'aide à domicile dans les Hauts de France.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*Participants* : F. Bally (Grenoble École de Management), C. Baron (Université Paris Descartes), I. Billot (CleRMA), É. Bourguinat (Conseil en récits d'entreprises), S. Canivenc (Chaire Fit2), M. Chan-Huot (Groupe Nutriset), A. de Vaugelas (Advisor), C. Favre (doctorant USMB), M. Fleurbaey (PSE), M. Lallement (CNAM), C. Mattelin-Pierrard (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne), A. Nyadanu (Lowpital), B. Ollivier (ANACT), É. Poli (ESCP), N. Raulet-Croset (IAE Paris), M. Richer (Management & RSE), C. Rigollier (Alchibiz), T. Weil (Chaire Fit2).

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)

## EXPOSÉ de Gertje VAN ROESSEL

J'ai commencé ma carrière en 1985, en tant qu'infirmière à domicile, au sein d'une équipe de 8 personnes. Nous faisons partie d'une grande organisation mais nous devons tout gérer nous-mêmes. Or, à partir des années 1990, nous avons été confrontés à des tâches administratives de plus en plus prenantes, ce qui nous laissait moins de temps pour prendre soin de nos clients. Par ailleurs, on nous parlait de plus en plus de "produits" ou de "tâches" et cette fragmentation de notre travail entraînait une perte de qualité dans le soin apporté à nos patients.

### La création de Buurtzorg

En 2006, Jos de Blok, l'infirmier à l'origine de la création de Buurtzorg, m'a invitée à prendre une bière et m'a parlé de son projet. Je l'ai écouté attentivement mais je n'ai pas pu m'empêcher de rire en lui disant « *Jos, ton idée me plaît mais elle est trop simple ! Elle ne marchera jamais.* »

J'ai pourtant décidé de quitter mon emploi pour me lancer dans ce qui était alors vraiment une aventure. Certes, je connaissais parfaitement le métier consistant à prendre soin des patients à domicile, mais l'organisation et l'état d'esprit de Buurtzorg étaient complètement différents de ce que j'avais connu jusqu'alors. Plus de management pyramidal : les équipes étaient autonomes, et mon rôle, en tant que coach, consistait à leur demander de quoi elles avaient besoin et à le leur apporter. Elles étaient désormais les clientes de l'organisation. 16 ans plus tard, Buurtzorg fédère près de 10 000 infirmières regroupées en petites équipes d'une dizaine de personnes, sans chef d'équipe.

Comme la plupart des organismes de soins à domicile aux Pays-Bas, Buurtzorg est une fondation. Elle est gérée par un conseil d'administration qui comprend des observateurs représentant le système de santé néerlandais.

L'organisation est très plate, avec un directeur, Jos de Blok, les 10 000 infirmières et, au milieu, les coaches, qui ne sont en aucun cas chargés de prendre des décisions, mais seulement d'aider les équipes lorsqu'elles rencontrent des difficultés ou des conflits. À ceci s'ajoutent les services support, qui comprennent une cinquantaine de personnes chargées exclusivement des tâches administratives. Le recrutement, par exemple, est assuré par les infirmières elles-mêmes : elles cherchent les candidates, mènent les entretiens, et lorsqu'elles ont fait leur choix, elles demandent aux équipes support de préparer le contrat.

J'ai travaillé comme coach pendant 12 ans dans la région d'Amsterdam, et depuis 8 ans, je m'occupe surtout des activités internationales. En effet, sans doute à cause du chapitre consacré à Buurtzorg dans le best-seller de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, nous nous développons de plus en plus à l'étranger.

### Un cadre très strict

Certains pourraient croire que notre fonctionnement est lié à notre culture nationale et au fait que nous sommes censés être très libéraux. Il n'en est rien. Notre fonctionnement repose sur un ensemble de règles très simples et claires, définies par Jos de Blok, qui portent à la fois sur les relations avec les clients, les missions des infirmières et la gestion financière. C'est la seule dimension *top down* de

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)

l'entreprise... Ces règles explicitent les droits mais également les responsabilités de chacune, ce qui nous donne un cadre à notre travail et nous préserve du chaos dans lequel une trop grande liberté pourrait nous entraîner.

Par exemple, une équipe n'a pas le droit de décider de ne pas travailler en soirée. Le service doit être accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Autre exemple, les équipes ne peuvent comprendre que des professionnels de soin : il est interdit d'embaucher quelqu'un pour se charger des tâches administratives. En ce qui concerne les finances, Jos de Blok fixe chaque année le niveau de productivité à atteindre, c'est-à-dire le taux de présence chez les patients par rapport au nombre d'heures de travail total. Ce taux est actuellement de 61 %. Nous disposons de tableaux de bord permettant aux équipes de savoir, à tout moment, où elles en sont de l'atteinte de cet objectif, et de comparer leurs résultats avec ceux de toute l'organisation.

Chaque équipe fonctionne comme une petite entreprise, au sein de laquelle les rôles sont clairement répartis, de façon à s'assurer que chacune disposera de tout ce dont elle a besoin pour bien travailler. Deux de ces rôles sont fondamentaux : l'un consiste, bien sûr, à faire son travail d'infirmière, et l'autre, à être partie prenante de l'équipe. Cela signifie que personne ne peut se dispenser de participer aux réunions ni de prendre des responsabilités au sein de l'équipe.

Les autres rôles sont, par exemple, la tenue du planning, le fait de contrôler l'enregistrement des prestations, ou encore le fait d'assurer l'accompagnement d'une nouvelle collègue. Quelqu'un aussi doit se charger de l'entretien du bureau, c'est-à-dire veiller à ce qu'il y ait du café ainsi que du papier dans les toilettes.

Tous ces rôles font l'objet d'une rotation périodique, en particulier la tenue du planning, qui pourrait représenter une source de pouvoir pour celle qui s'en charge. Bien sûr, certaines infirmières peuvent avoir plus de leadership que d'autres et prendre davantage d'initiatives, en fonction de leurs compétences, mais l'équipe doit veiller très attentivement à l'équilibre des pouvoirs.

### La méthode SDMI

Pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir au sein d'une équipe, nous recourons à la méthode SDMI (*Solution Driven Method of Interaction*), à laquelle tous les membres de Buurtzorg sont formés.

Au lieu de chercher à savoir d'où vient le problème et qui en est responsable, cette méthode conduit à se concentrer sur la description objective du problème (le *feedback*) et la recherche de solutions.

Personne ne peut prendre une bonne décision s'il n'a pas toutes les données du problème. C'est pourquoi tout le monde a accès aux différents tableaux de bord ou à la description du problème rencontré, qui permettent de se faire une représentation claire de la situation.

Une fois qu'une solution a été proposée, les décisions ne sont pas prises à la majorité des voix, mais au consentement. À moins que quelqu'un émette un veto parce qu'il estime « *qu'il ne pourra pas vivre avec cette décision* », le groupe est censé consentir à la proposition qui a été faite.

À mon sens, c'est essentiellement sur cette méthode SDMI que repose le secret de Buurtzorg. C'est cet outil qui permet l'appropriation de l'organisation par ses membres, dans la mesure où ils exercent un contrôle réel sur les décisions prises.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



## EXPOSÉ d'Arnold FAUQUETTE

Je suis ch'ti, j'ai 43 ans et trois enfants et, en 2006, l'année où Jos de Blok fondait Buurtzorg, j'ai créé le service d'aide à domicile Vivat, à Marcq-en-Barœul, dans les Hauts-de-France.

J'ai mis en œuvre, dans cette entreprise, tout ce que l'on m'avait appris à l'EDHEC : « *Si vous voulez être chef d'entreprise, il faut commencer par être un chef, prendre des décisions, sélectionner vous-même vos collaborateurs, contrôler leur travail, etc.* »

Cela a relativement bien fonctionné et l'entreprise s'est développée à un bon rythme jusqu'en 2015, date à laquelle l'effectif était de 150 personnes.

### Un constat préoccupant...

Pourtant, je n'étais pas satisfait de mon activité. Je m'étais engagé dans ce métier parce que j'aime les relations humaines, et je m'étais donné une mission, apporter des solutions aux personnes âgées et aux personnes en situation de dépendance pour leurs besoins quotidiens, de façon à leur permettre non seulement de rester chez elles, mais de faire de chaque jour une joie, quel que soit leur âge ou leur situation de santé. Or, le résultat était plutôt décevant. Mes collaborateurs se retrouvaient souvent en difficulté pour accomplir cette mission, certains se montraient distants par rapport à leurs clients, et la plupart ne semblaient pas heureux d'exercer leur métier.

Je ne parvenais pas non plus à assurer la satisfaction des personnes accompagnées ni de leurs familles. Comme j'étais le directeur de la structure, c'est moi que l'on sollicitait en cas de difficulté et j'essayais de trouver des solutions, mais je ne disposais pas de toutes les informations et j'avais beaucoup de mal à garantir la qualité de la prestation. Les responsables de secteur eux-mêmes étaient pris dans un triangle infernal : la personne accompagnée ou sa famille se plaignaient de leur auxiliaire de vie, le responsable faisait pression sur cette dernière, et à la fin l'auxiliaire se mettait en arrêt maladie ou cessait tout simplement d'aller chez la personne, ce qui entraînait des problèmes insolubles de remplacement.

Enfin, je ne pouvais pas, même si j'avais été cynique, me consoler par de bons résultats économiques, car l'aide à domicile en France n'est pas une activité très rentable.

### Un choc culturel

C'est alors qu'un chef d'entreprise m'a conseillé de lire l'ouvrage de Frédéric Laloux, afin de m'inspirer éventuellement de l'expérience de Buurtzorg. J'ai contacté Jos de Blok et il m'a invité à venir découvrir sa structure.

Avec cinq des dirigeants de Vivat, nous sommes partis rencontrer Gertje van Roessel. À ma grande confusion, nous sommes arrivés avec plus d'une heure de retard, car nous nous étions perdus en route. Pourtant, Gertje nous a reçus avec le sourire : « *Ne vous inquiétez pas, je gère 400 infirmières et je dois rester près du téléphone mais, en principe, je suis disponible et nous allons passer une bonne journée ensemble. Que voulez-vous savoir ?* » J'étais stupéfait : était-ce une blague, une mise en scène ? Dans

mon entreprise, alors que je gérais un nombre bien moindre de salariés, le téléphone n'arrêtait pas de sonner et tout le monde s'arrachait les cheveux toute la journée. Ce fut vraiment un choc culturel...

Gertje a passé la journée à nous expliquer le principe de subsidiarité sur lequel repose le fonctionnement de Buurtzorg. Il consiste à inverser la pyramide et à rendre la liberté d'agir aux personnes qui savent, c'est-à-dire à celles qui sont sur le terrain, en mettant les personnes des bureaux à leur service.

### Les clés du camion

Je suis revenu à Marcq-en-Barœul bien décidé à faire évoluer mon entreprise dans ce sens. Dès 2016, j'ai engagé la transformation organisationnelle de Vivat en proposant aux auxiliaires de vie de "prendre les clés du camion".

Désormais, elles devraient travailler en équipe, organiser elles-mêmes leur temps de travail, choisir leurs nouvelles collègues, contribuer à certaines fonctions administratives. L'objectif était de leur apporter un cadre de vie plus valorisant, ce qui devait améliorer leur performance et créer un cercle vertueux sur le plan économique, y compris en termes de partage de richesses, car certaines fonctions administratives leur étant déléguées, comme le recrutement, leur rémunération devait pouvoir être augmentée.

Cette réorganisation devait également nous permettre de reconstruire une relation de responsabilité et de confiance entre professionnels et familles, en mettant fin au triangle infernal que j'ai décrit.

En France, nous avons été les premiers à entreprendre une transformation de ce type dans le secteur de l'aide à domicile. Tout n'a pas été simple mais, aujourd'hui, nos 200 auxiliaires de vie sont réparties en 40 équipes et travaillent de façon autonome.

### Deux indicateurs

Pour mesurer l'impact de la transformation et vérifier si nous allions dans la bonne direction, nous avons, dès le début, mis en place deux indicateurs.

Le premier est assez classique : il s'agit de Net Promoter Score. Basé sur la question « *Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque X à un ami ou un collègue ?* », il permet de mesurer le niveau global de satisfaction des clients. Le score, calculé par la différence entre le pourcentage des "promoteurs" et celui des "détracteurs", s'inscrit dans une échelle allant de -100 à +100. Au démarrage de la transformation, notre score était de 0 (« *autant de clients satisfaits qu'insatisfaits* ») et il est passé en deux ans à 50, ce qui est considéré comme une bonne performance.

Nous avons également recouru à un outil de mesure du climat social, l'IAH (indice d'alignement humain), qui s'inspire des travaux de l'École des relations humaines et de la hiérarchie des besoins fondamentaux établie par Maslow. Cet indicateur, qui est en *open source* sur le site du collectif L'Humain d'abord, permet d'évaluer la cohérence entre le cadre de travail des auxiliaires de vie et la nature humaine de leur métier. En l'utilisant, notre objectif était de vérifier si la nouvelle organisation générerait globalement un mieux-être professionnel pour les salariées. Dans le cadre du dialogue social, certains s'inquiétaient en effet de savoir si le fait de confier des responsabilités supplémentaires à des

personnes peu qualifiées n'allait pas alourdir encore leur charge mentale, sans pour autant se traduire immédiatement par une revalorisation de leur rémunération.

La mise en œuvre de cet indicateur, qui comprend une quarantaine de questions, a montré que non seulement le fait d'exercer davantage de responsabilités entraînait un meilleur alignement entre le cadre de travail et les qualités humaines attendues des auxiliaires dans leurs interactions avec leurs clients, mais qu'il leur permettait de mieux assumer leur métier vis-à-vis de leur entourage et du regard des autres. Par exemple, notre mode d'organisation suppose un niveau de digitalisation relativement avancé : on ne peut pas confier au collaborateur "les clés du camion" sans lui donner la possibilité d'entrer en contact facilement avec son client ainsi qu'avec ses collègues, d'accéder directement aux informations dont il a besoin, etc. Or, nos salariées montrent une très forte appétence pour se former à ces technologies, dans lesquelles elles voient un moyen d'émancipation, avec un impact direct sur leur vie personnelle. Le fait de pouvoir s'affirmer dans leur pratique professionnelle les conduit, par exemple, à participer à nouveau à des réunions de parents d'élèves ou de syndic d'immeuble, et à reprendre ainsi leur place dans la cité.

À l'heure actuelle, une quarantaine de structures médico-sociales utilisent l'IAH et les structures mettant en place des équipes autogouvernées obtiennent globalement des résultats supérieurs à ceux des structures qui ne le font pas.

### Rester vigilant

Dans cette nouvelle organisation, le rôle des managers, y compris le mien, a changé. Désormais, je définis une vision, je fixe une direction, je fais confiance à mes collaborateurs et je m'assure que chacun a tout ce qu'il lui faut pour bien effectuer sa mission.

Je dois cependant aussi m'assurer que les vieux réflexes ne reprennent pas le dessus et prévenir la réapparition de jeux d'influence, de chapelles ou de rapports de pouvoir au sein des équipes. Je reste donc vigilant et, au besoin, je rappelle la nécessité d'"écraser" toute pyramide et de bien répartir les rôles.

Comme tous les sports collectifs, ce modèle d'organisation repose sur un certain nombre de règles et c'est dans le respect de ces règles que l'équipe doit jouer et chercher à marquer des points. Les coaches et les arbitres se tiennent en dehors du jeu, les uns pour encourager les joueurs, les autres pour intervenir lorsque les règles ne sont pas respectées mais, pour l'essentiel, coaches et arbitres doivent apprendre à s'effacer. On considère trop souvent que le dirigeant est indispensable pour maintenir la culture interne d'une organisation. Il doit, au contraire, faire en sorte que la culture soit complètement intégrée par les équipes, de façon à se rendre "dispensable".

### DÉBAT

#### Les écarts par rapport à la règle

**Un intervenant :** *Gertje Van Roessel, comment réagissez-vous lorsque vous constatez un dysfonctionnement dans une des équipes ?*

**Gertje Van Roessel** : Je pose des questions, mais je n'interviens pas tant que ce dysfonctionnement ne fait pas courir de risque sur l'un de nos trois axes de vigilance (clients, collègues, finances). Si un risque apparaît, je quitte ma casquette de coach pour prendre celle de manager et j'interviens.

**Int.** : *N'est-ce pas un peu ambigu d'afficher habituellement un rôle de coach, et de redevenir un manager lorsqu'il y a un problème ?*

**Gertje Van Roessel** : Cela reste exceptionnel. Pendant les douze ans où j'ai été coach, cela n'a dû se produire que quatre ou cinq fois.

**Int.** : *De votre côté, Arnold Fauquette, vous donnez-vous la possibilité de sanctionner les personnes qui ne respectent pas les règles ?*

**Arnold Fauquette** : Certains écarts par rapport au comportement professionnel, au travail en équipe, ou encore aux règles concernant la santé au travail (comme le non respect des règles d'utilisation des matériels) relèvent du cadre disciplinaire prévu par le Code du travail. Dans ce cas, une sanction peut être prise par la direction des ressources humaines. En revanche, nous sommes très attentifs à ne pas confondre ce qui relève de ce cadre et ce qui relève de nos choix organisationnels.

En 2015, une partie des salariés étaient réticents à la transformation (*« Jamais de la vie je ne travaillerai en équipe ! Mes clients, c'est mes clients, un point c'est tout »*). Aujourd'hui, les mêmes vont témoigner, partout en France, de l'intérêt de travailler en équipe. D'autres n'ont pas pu ou pas voulu s'adapter, et sont partis d'eux-mêmes.

Nous essayons de faire en sorte que même ceux qui ne sont pas très motivés finissent par raccrocher les wagons. Par exemple, selon nos règles de rémunération, toutes les auxiliaires de vie reçoivent la même rémunération, celles qui font un travail extraordinaire et celles qui ne jouent pas vraiment le jeu, ce qui met une petite pression sur l'équipe pour s'aligner sur les plus consciencieuses. De même, en aucun cas, nous ne fixons des objectifs individuels ou d'équipes. Nous nous contentons de donner accès à toutes les informations, comme chez Buurtzorg.

Au passage, j'aimerais bien que nous puissions avoir un objectif de 61 % de présence chez les clients, ce qui nous laisserait du temps pour organiser davantage de réunions d'équipes mais, en deçà de 84 % de présence chez les clients, nous ne sommes pas rentables...

### La décision par consentement

**Int.** : *Prendre les décisions par consensus est l'idéal mais cela exige généralement beaucoup de temps, y compris pour des microdécisions sans grande importance. Avez-vous une technique pour parvenir à un consensus rapidement ?*

**Gertje Van Roessel** : Au début, cela nécessite un peu d'apprentissage, mais ensuite, cela va très vite, au contraire. C'est d'ailleurs indispensable, car les infirmières n'ont vraiment pas le temps de passer l'après-midi à discuter...

Prenons un exemple concret, le choix des dates de vacances. C'est toujours un sujet délicat, car il touche à la vie privée de chacun. L'une des infirmières prend l'initiative de le mettre à l'ordre du jour de la réunion d'équipe et devient alors la "propriétaire" de cette question. Sur l'ordre du jour, elle

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)

précise si l'objectif est une prise de décision immédiate ou seulement le lancement de la réflexion. Elle fixe également la durée de traitement de ce point, par exemple dix minutes. Comme tout le monde a connaissance à l'avance de l'ordre du jour, chacun peut se préparer aux différents points qui vont être abordés.

Quand le sujet arrive sur la table, la "propriétaire" explique la situation, donne les informations utiles, puis formule une proposition et demande s'il y a d'autres suggestions. Toutes les propositions sont écrites au tableau car il est important de les visualiser. Une fois qu'elles ont toutes été recueillies, on passe à la prise de décision. Le président de séance demande si tout le monde « *peut vivre* » avec la première proposition, puis avec la deuxième, avec la troisième, etc. Il faut peu de temps pour identifier la proposition qui convient à peu près à tout le monde.

**Arnold Fauquette** : Même si la recherche du consensus prend du temps, elle est indispensable pour une décision de recrutement, par exemple. Si quelqu'un est embauché malgré l'opposition d'un membre de l'équipe, cette personne risque d'avoir une attitude hostile. En cas de difficulté à intégrer la nouvelle venue, elle aura tendance à triompher (« *J'avais bien raison !* ») et le climat peut se dégrader très vite. Si, au contraire, les décisions se prennent par consensus, toute l'équipe va les assumer, ce qui signifie que chacun agira, à son niveau, pour faire en sorte que la décision prise s'avère bonne le plus longtemps possible.

Chez Vivat, nous utilisons aussi la formule « *Pouvez-vous vivre avec cette décision ?* » De fait, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de décisions avec lesquelles les auxiliaires « *peuvent vivre* », même si elles ne les approuvent pas complètement. Au lieu de créer un espace de débat, on crée un espace de progrès, de capacité à décider ensemble et à travailler ensemble.

Pour faire comprendre l'intérêt de la méthode SDMI, j'évoque souvent l'image d'un parent qui entend ses enfants se disputer à l'étage. Il monte, voit l'un des deux enfants venir vers lui en pleurant, et deux possibilités s'offrent alors à lui. La première est de demander « *Qu'est-ce qui s'est passé ?* » puis d'écouter le récit de ce que l'un a dit, de ce que l'autre a fait, etc. La deuxième consiste à demander à l'enfant qui vient vers lui « *Qu'est-ce que tu veux ?* » Dans ce cas, peut-être que la réponse sera simplement « *Je veux un câlin* » et que la dispute s'arrêtera là...

Dans des métiers comme les nôtres, qui sont des métiers de passion et de relationnel, si l'on commence à revenir en arrière pour essayer de comprendre l'origine des conflits, cela peut être très lourd pour toute l'équipe. Il vaut mieux s'orienter tout de suite vers la recherche des solutions, ce qui contribue à créer un environnement de travail plus fluide et plus agréable pour tout le monde.

### La gestion des conflits

**Int. :** *Que se passe-t-il lorsqu'il existe des conflits interpersonnels au sein de l'équipe, sans que ceux-ci aient forcément de rapport avec le respect du cadre ? Intervenez-vous ou laissez-vous l'équipe se réguler elle-même ?*

**Gertje Van Roessel** : Les équipes sont de petite taille et les conflits interpersonnels ne peuvent donc pas passer inaperçus. Au bout d'un moment, quelqu'un se saisit du problème et le met à l'ordre du jour de la réunion d'équipe. On emploie, là aussi, la méthode SDMI et, lorsque l'équipe ne réussit pas à trouver de solution, elle peut faire appel au coach. La gestion du conflit passe souvent par

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)



l'élaboration d'un plan à trois mois précisant les points sur lesquels la collègue qui pose problème doit s'améliorer, comment elle compte s'y prendre et de quoi elle a besoin pour cela. Souvent, cela permet de résoudre le conflit mais, en cas d'échec répété, il est de la responsabilité de l'équipe de mettre fin au contrat avec la personne en question.

**Int. :** *Dans ce cas, la décision se prend-elle au consensus, en incluant la personne directement concernée ?*

**Gertje Van Roessel :** Lorsqu'il est devenu clair que le comportement de cette personne n'est pas compatible avec le fonctionnement du groupe, la décision se prend au consensus entre les autres membres de l'équipe, sans elle.

**Int. :** *Cela se produit-il souvent ?*

**Gertje Van Roessel :** Non, heureusement, car ce n'est pas un moment agréable à vivre pour qui que ce soit. Il vaut mieux discuter du problème dès qu'il apparaît et essayer de soutenir la collègue en difficulté pour l'aider à s'améliorer.

**Arnold Fauquette :** La décision de se séparer d'une collègue est toujours douloureuse, d'autant qu'elle a un impact direct sur la charge de travail de l'équipe et sur les personnes accompagnées et leurs familles. Cela dit, lorsque l'équipe a essayé plusieurs fois, en vain, d'arranger les choses, c'est généralement parce que la collègue n'a pas le niveau d'implication ou de savoir-être correspondant à ce modèle d'organisation. Dans ce cas, il est fréquent qu'elle décide elle-même de quitter l'entreprise.

On peut regretter qu'au cours de leur formation, en France en tout cas, les auxiliaires de vie ne soient pas davantage sensibilisées à l'intérêt de travailler en équipe. On leur apprend les gestes techniques à accomplir auprès des personnes accompagnées, mais pas le fonctionnement d'un collectif. Certaines, lors de leur recrutement, se montrent enthousiasmées par notre fonctionnement (« *C'est exactement comme cela que je veux travailler !* ») mais ne comprennent pas que ce que la notion d'autonomie suppose en termes d'engagement. Travailler en équipe ne signifie pas que l'on démarre et finit la journée à l'heure que l'on veut, ni que l'on prend des vacances quand on le souhaite, ni que l'on choisit ses clients. Nous devons faire beaucoup de pédagogie pour expliquer aux nouvelles recrues que nos contraintes ne sont pas les mêmes que dans une structure classique mais qu'il en existe quand même. La personne qui respecte ces contraintes bénéficiera certainement d'un cadre de travail plus positif qu'ailleurs, mais cela lui demandera une forme d'engagement particulier.

Dans certains cas, un conflit au sein d'une équipe peut aussi se résoudre par une scission en deux équipes plus petites. Cela s'est produit récemment à Douai, entre deux groupes qui n'avaient pas la même vision des choses.

### La constitution d'une nouvelle équipe

**Int. :** *Comment une nouvelle équipe se constitue-t-elle chez Buurtzorg ? Comment s'assurer que ses membres auront suffisamment d'"atomes crochus" pour bien travailler ensemble ?*

**Gertje Van Roessel :** Une nouvelle équipe se constitue toujours à partir d'un petit groupe préexistant de trois ou quatre infirmières, qui nous contactent pour travailler avec nous. Avant de les intégrer, le coach prend le temps de les rencontrer et de comprendre quelle est la dynamique du groupe.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Personnellement, j'accorde plus d'importance à cette notion de dynamique qu'au profil individuel de chaque personne. Une fois que j'ai acquis la conviction que le groupe en question constituera une bonne équipe, j'appelle Jos et je lui demande de préparer un contrat.

### L'autonomie ne dépend pas du niveau de formation

**Int. :** *Les infirmières sont des professionnelles qualifiées, qui ont effectué au moins trois ans d'études supérieures. Les auxiliaires de vie reçoivent une formation beaucoup plus courte. Cela n'oblige-t-il pas à adapter certaines procédures ?*

**Arnold Fauquette :** La capacité de toute personne, même sortie très tôt du parcours scolaire, à être acteur de sa vie professionnelle en s'appuyant sur un socle de compétences ne fait aucun doute.

Une auxiliaire de vie est quelqu'un qui travaille essentiellement avec son bon sens. Lorsqu'elle interagit avec les quatre ou cinq personnes qui entourent la personne accompagnée, elle se place dans une démarche assez proche de celle qu'elle adopte en tant que mère de famille. De même qu'elle n'oublie pas d'aller chercher son enfant à l'école et que, si elle est dans l'impossibilité de le faire, elle se préoccupe de trouver une solution, elle est capable d'assumer les situations courantes qu'elle rencontre avec ses clients.

En revanche, ces personnes subissent parfois un environnement personnel quotidien assez compliqué, pour lequel elles ont, elles-mêmes, besoin d'un accompagnement social. C'est souvent le cas, par exemple, lorsqu'il s'agit de femmes seules avec enfants, ou lorsqu'elles ont des problèmes de logement. Ce sont surtout ces difficultés personnelles qui peuvent rejallir sur l'exercice du métier.

### Le rôle du dirigeant

**Int. :** *Comment sera désigné le successeur de Jos de Blok ?*

**Gertje Van Roessel :** On ne le sait pas encore et lui non plus ne le sait pas ! Faudra-t-il simplement trouver quelqu'un pour le remplacer, ou faudra-t-il donner à cette personne un statut différent ? La question reste ouverte.

**Int. :** *Chez Buurtzorg aussi bien que chez Vivat, le rôle du dirigeant de l'organisation semble très important pour veiller au respect du cadre, ce qui peut être une source de fragilité le jour où ce dirigeant sera remplacé par quelqu'un qui n'aura peut-être pas exactement la même vision. Pourrait-on envisager de stabiliser encore davantage l'organisation, par exemple à travers une constitution et des règles formalisées, de façon à ne même plus avoir besoin d'un leader pour les incarner et veiller à leur respect ?*

**Gertje Van Roessel :** Jos de Blok prétend toujours qu'il n'est pas le "directeur" de Buurtzorg mais c'est faux : bien sûr qu'il est le directeur. Cela dit, son rôle, surtout dans les premières années, a principalement consisté à nous protéger de tous les acteurs externes qui mettaient en cause notre modèle. Certains se moquaient de nous, d'autres étaient furieux. Toute la gamme des sentiments s'exprimait à notre rencontre, et nous avons vraiment besoin qu'il préserve un espace où nous pouvions agir comme nous l'entendions.

**Arnold Fauquette** : Je confirme ce rôle de pare-feu et de protection des équipes joué à la fois par le dirigeant, par les coaches et par les fonctions support de l'entreprise, dans un écosystème où de très nombreux acteurs viennent interférer avec le travail des auxiliaires de vie : familles, professionnels de santé, financeurs, etc.

**Int.** : *Le dirigeant n'a-t-il pas également pour rôle de motiver et d'encourager les équipes ?*

**Arnold Fauquette** : J'estime que mon rôle n'est pas d'inciter les gens à faire quelque chose, mais d'être disponible si, à un moment ou un autre, ils ont besoin de s'appuyer sur moi pour faire ce qu'ils souhaitent. Par exemple, si une équipe m'explique qu'elle a envie de se spécialiser dans le champ du handicap, je vais lui demander de quoi elle a besoin pour cela.

**Gertje Van Roessel** : Jos de Blok considère qu'il a un rôle d'"accélérateur". Il veut que les choses bougent, que nous restions dynamiques. En revanche, ce n'est pas forcément lui qui apporte les nouvelles idées. Nous nous sommes dotés d'une plateforme de même type que Facebook, avec la possibilité pour toute personne qui le souhaite de partager une expérience ou de formuler une suggestion, et de mettre un petit cœur quand elle apprécie une contribution. C'est un bon canal pour diffuser de nouvelles idées.

**Int.** : *Quelle proportion des 10 000 infirmières participent à cette plateforme ?*

**Gertje Van Roessel** : C'est la même proportion que sur tous les réseaux sociaux. Environ 5 % d'entre elles rédigent des messages, 15 % les commentent et 80 % ne s'expriment jamais, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne lisent pas les échanges.

### Le partage des bénéfices

**Int.** : *Vous avez indiqué que Buurtzorg est une fondation. Où vont les profits générés par l'activité ?*

**Gertje Van Roessel** : Nous sommes une organisation sans but lucratif et les bénéfices sont répartis entre, d'une part, la formation et l'innovation, et, d'autre part, le versement d'un bonus. Le montant de cette prime est le même pour tous, en fonction du temps de travail de chacun, quels que soient les résultats de son équipe.

**Int.** : *Quel est le statut de Vivat et comment y sont répartis les bénéfices ?*

**Arnold Fauquette** : Vivat est une SARL agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), ce qui nous impose de respecter certaines conditions en matière d'échelles des salaires et d'accord d'intéressement. Nous assurons aux auxiliaires de vie une rémunération supérieure d'environ 10 % au SMIC, et plus élevée que la moyenne du secteur. Par ailleurs, nous leur proposons des contrats de 30 à 35 heures, ce qui est également supérieur à l'amplitude de travail moyenne dans notre domaine.

### L'équilibre entre travail et vie privée

**Int.** : *Dans les entreprises autogérées, on observe souvent un déséquilibre entre le temps consacré au travail et celui consacré à la vie privée, avec parfois des comportements "sacrificiels" en faveur du collectif. Quelles mesures prenez-vous vis-à-vis de ce risque ?*

**Gertje Van Roessel** : Nous avons effectivement constaté que des organisations comme les nôtres génèrent, plus que d'autre, un risque de déséquilibre entre travail et vie privée, et nous avons pris plusieurs mesures dans ce domaine. Par exemple, nous avons un accord avec un organisme qui peut fournir à nos collègues des coaches pour la nutrition et leur propose des ateliers de méditation et d'autres activités de ce type. Nous avons également créé, dans chaque équipe, un nouveau rôle, celui consistant à prendre soin de la vitalité des membres de l'équipe. Cette personne peut procéder des évaluations périodiques et mettre la question à l'ordre du jour si besoin.

**Arnold Fauquette** : On trouve aussi des comportements sacrificiels dans les organisations classiques de l'aide à domicile, où l'on voit certaines personnes faire énormément d'heures non payées pour obtenir la reconnaissance de la personne qu'elles accompagnent ou de l'institution qui les emploie. Le travail en équipe peut être un extraordinaire rempart contre ce genre de dérive : « *Tu es trop impliquée auprès de cette dame, tu devrais prendre du recul, sinon tu risques de te blesser, et par ailleurs quand elle va décéder, cela va être compliqué pour toi. Tu devrais modifier la répartition de tes heures.* » Pour des personnes qui avaient l'habitude de travailler tout le temps seules face aux injonctions de leur direction, c'est aussi une nouvelle source de reconnaissance que de travailler en équipe. Dans les premiers temps de la transformation, j'ai d'ailleurs été frappé de voir les auxiliaires de vie découvrir la joie d'avoir des collègues !

Par ailleurs, pour éviter le risque de dérive "sacrificielle" dans les relations des salariées avec les personnes accompagnées, nous leur proposons des formations à la prise de recul, au développement personnel, à la communication non violente. Elles doivent être capables de se fixer elles-mêmes leurs propres limites, car, par définition, nous ne sommes jamais à leur place.

### La place donnée au client, l'importance accordée au salarié

**Int.** : *Dans de nombreuses entreprises libérées, la transformation a conduit à donner une plus grande place qu'avant au client, suite à l'effacement du "paravent" que représentaient les managers. Est-ce aussi le cas dans le secteur du soin ?*

**Gertje Van Roessel** : Le point de départ de notre transformation a précisément été la volonté d'apporter un service de plus grande qualité au client et à son entourage. Dès la première visite, nous essayons de nous connecter avec la famille ou le réseau informel pour bien comprendre quelle est la situation, de quoi le client a besoin, qui va s'occuper de quoi. Ce lien est devenu beaucoup plus fort qu'avant la création de Buurtzorg, et les familles en témoignent aussi.

**Arnold Fauquette** : Chez Vivat, cela se traduit un peu différemment, car nous avons la volonté de nous préoccuper d'abord de nos collaborateurs, avec l'idée qu'une auxiliaire de vie qui se sent bien dans son travail sera la bonne personne pour accompagner une personne âgée et fragile.

Quand j'ai démarré mon activité, en 2006, moment où le plan Borloo est entré en vigueur, tout le monde est allé peut-être un peu trop loin dans le marketing de l'offre de services à la personne (« *vous aurez un auxiliaire de vie sur mesure, il sera remplacé quand il faut, comme il faut...* »). Depuis, le balancier est parti dans l'autre sens et nous avons senti le besoin de nous préoccuper davantage de l'environnement de travail du professionnel, afin de lui permettre de bien exercer son métier. On ne

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)

devient pas auxiliaire de vie par hasard : cela témoigne, en général, d'un attachement aux autres et à la qualité de la relation. Si cette relation se dégrade, c'est que quelque chose ne va pas dans le cadre de travail. Lorsqu'on repositionne les professionnels dans une relation de confiance avec la personne accompagnée et sa famille, et qu'on leur permet de se réapproprier leur métier, l'impact est forcément positif, y compris sur les clients.

Quand nous avons lancé la transformation, nous avons organisé des ateliers avec des familles et nous leur avons expliqué qu'à l'avenir, nous n'aurions peut-être plus de bureaux. Elles nous ont répondu : « *Les bureaux, c'est pour quand ça ne va pas. Si vous nous envoyez quelqu'un avec qui on s'entend bien, qui est à l'écoute, qui sait s'adapter, on n'a pas besoin des bureaux* ». Notre amour-propre en a pris un coup mais le fait est qu'aujourd'hui, nos bureaux sont vides. La relation se concentre entre les professionnels de l'empathie que sont les auxiliaires de vie et leurs clients, et telle est bien la finalité de notre activité.

---

## PRÉSENTATION des intervenants

**Gertje van Roessel**, après avoir exercé comme infirmière spécialisée en santé communautaire aux Pays-Bas, a rejoint Buurtzorg dès sa fondation, en 2006, pour y occuper le rôle de coach auprès des équipes auto-organisées. Depuis 2012, elle fait également partie de l'équipe internationale de Buurtzorg, qui contribue au rayonnement du modèle organisationnel néerlandais et à la consolidation de son réseau à travers le monde.

**Arnold Fauquette** est le fondateur et dirigeant de Vivat, pionnier des services à la personne dans la région des Hauts-de-France. Créée en 2006, cette entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) s'est développée depuis 2015 sur le modèle managérial des équipes auto-organisées. Elle emploie 200 salariés répartis en 40 équipes autonomes sur les départements du Nord et du Pas de Calais. Arnold Fauquette participe également à l'animation d'autres collectifs, dont L'Humain d'abord, qui a pour mission d'accompagner les transformations organisationnelles dans le secteur de l'aide et du soin.

## PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@mines-paristech.fr](mailto:chaire-fit2@mines-paristech.fr)