

soins d'ici et d'ailleurs

L'approche client, une voie humaniste pour les soins

Margot Phaneuf
Infirmière Ph.D. consultante

320 rue Saint-Hubert,
Saint-Jean-sur-Richelieu,
Québec, Canada

Au Canada, les établissements de soins centrés sur une logique comptable et administrative tendent à délaisser la notion de service. Afin d'améliorer la qualité de service proposée à la clientèle et au personnel, un changement de philosophie s'impose. L'approche client, développée par des entreprises américaines comme Disney, pourrait bénéficier à la relation soignant-soigné et aux relations entre le personnel.

© 2014 Publié par Elsevier Masson SAS

Mots clés - approche client ; communication ; gestion ; hôpital ; organisation ; personnel

The customer-centric approach, a humanist pathway for care. In Canada, hospitals focused on accounting and administration tend to neglect the notion of service. In order to improve the quality of service provided to the clientele and staff, a change of philosophy is required. The customer-centric approach, developed by American companies such as Disney, could benefit the nurse-patient relationship and relations between staff.

© 2014 Published by Elsevier Masson SAS

Keywords - communication; customer-centric approach; hospital; management; organisation; staff

36

Au Québec, le terme de clientèle est d'usage courant. Il désigne aussi les personnes qui recourent aux soins de santé. Comme ce ne sont pas tous des malades, ce terme paraît plus large et plus inclusif.

Nos milieux hospitaliers ont développé l'habitude d'une gestion tournée vers eux-mêmes plutôt que vers la clientèle qu'ils reçoivent. Leurs préoccupations d'efficacité et d'efficience les portent à se soucier davantage de ce qui se fait dans leurs murs plutôt que de ce qui s'y vit¹.

Pourtant, qui pourrait nier leur vocation à venir en aide à ceux qui souffrent ? Mais alors, comment justifier ce monde impersonnel et ces dédales administratifs complexes ? Car le chemin entre l'admission et le soin est souvent semé de multiples détours où la personne se sent anonyme et dépassée.

Il suffit parfois de peu de choses pour modifier un climat ; un brin

de souci de l'autre et d'humanité peut faire merveille. « *Hommes, soyez humains. C'est votre premier devoir ; soyez-le pour tous les états, pour tous les âges, pour tout ce qui n'est pas étranger à l'homme* », écrivait Jean-Jacques Rousseau².

Des gestionnaires plus à l'écoute des personnels

Le monde des soins, avec ses préoccupations budgétaires, ses décisions administratives et ses impératifs liés au personnel, possède des soucis gestionnaires qui, en dépit de différences majeures sur le plan des clientèles, ressemblent beaucoup à d'autres organisations du monde des affaires. Aussi la gouvernance de nos établissements de soins pourrait-elle s'inspirer des principes de certaines entreprises prospères tout en les adaptant à la recherche de la qualité du service plutôt qu'à la logique comptable et à la seule préoccupation budgétaire. Dans ce

sens, l'approche client constitue l'une des orientations actuellement très prisées dans les entreprises et elle pourrait être facilement utilisée dans nos services de soins avec quelques aménagements.

Changer de philosophie de gestion

Ces modifications supposent d'abord un changement de philosophie de gestion, qui doit être clairement définie et énoncée à tous les intervenants, quel que soit leur niveau professionnel. Elle implique une ouverture plus grande aux besoins de la clientèle et du personnel. Il est ainsi primordial que les gestionnaires et les cadres soient à l'écoute de ceux qui sont le plus en contact avec les personnes soignées et qui peuvent leur transmettre des informations précieuses quant à leurs besoins et perceptions, ou mettre en évidence les points à corriger pour éviter certaines dérives.

Adresse e-mail :
margot.phaneuf@videotron.ca
(M. Phaneuf).



© Fotolia.com/spotmark-photo

Il suffit parfois de peu de choses pour que le patient ne se sente pas anonyme à l'hôpital.

Il est également important que ces canaux de communication demeurent toujours accessibles.

Informer l'ensemble du personnel

Pour fonder cette approche sur des bases solides, il faut aussi que tous les personnels de proximité soient bien au fait de cette politique, qu'ils soient agents d'accueil, infirmières, aides-soignantes, techniciens des différents services ou toute personne ayant vocation à rencontrer les malades et leur famille. Il serait dommage d'exclure les professionnels de haut niveau ainsi que les cadres hospitaliers susceptibles de faire appliquer ces politiques.

Former à l'accueil et à la communication

Aussi, une formation aux conduites à valoriser et aux comportements d'accueil à acquérir serait nécessaire afin de rendre efficace cette chaîne personnel-service-client. Les membres du "personnel-contact" doivent par exemple savoir qu'ils pourront être appelés à prendre quelques instants pour orienter un client, ou encore à faire un accroc à leur routine afin de fournir une explication

à sa famille. L'approche client touche également les soins directs où, là aussi, les comportements de communication et de compréhension doivent être valorisés.

Un bon

La politesse et l'intérêt pour la personne sont de règle

moyen

de faciliter l'implantation et la persistance de cette approche est de la faire connaître à la population concernée par les soins, car il sera ainsi plus difficile d'y faire faux bond. Comme toute autre politique, l'approche client doit être périodiquement évaluée. Il arrive alors que le redressement de certains glissements ou que des compléments d'information soient nécessaires.

Notons que le terme client peut avoir, pour certains, une connotation dérangeante. Pourtant, en milieu de soins, bien que les termes patient, usager et bénéficiaire soient couramment utilisés, comment aborder l'approche client sans évoquer, par ce nom, ceux qui sont principalement concernés ?³

Disney, un exemple inspirant

Afin de mieux comprendre cette culture organisationnelle et ses implications, l'exemple de la célèbre firme Disney est parlant. Il s'agit bien de l'organisation qui est à la tête des parcs d'attractions bien connus et qui, ces derniers temps, pénètre le monde de la santé, notamment aux États-Unis.

◆ **Le succès de ces parcs thématiques repose sur une philosophie de service** où le personnel doit être préparé à répondre aux besoins de la clientèle. Quelques grandes règles ressortent de cette approche, dont pourraient s'inspirer de manière positive nos établissements de soins, comme c'est d'ailleurs le cas aux États-Unis. Parmi les principes évoqués, la notion de service à la clientèle est primordiale.

◆ **Dans nos établissements, les utilisateurs de soins** rencontrent plusieurs catégories de professionnels et d'employés, tous pressés, surchargés et pas nécessairement enclins à répondre aimablement. Il en résulte des relations qui tiennent plus des liens impersonnels d'affaires que d'une relation soignant-soigné. En effet, la plupart de nos établissements de soins fonctionnent selon un principe administratif voulant que la clientèle doive s'adapter à l'organisation et non le contraire.

◆ **Dans la philosophie Disney, tous les employés**, même les balayeurs, reçoivent une formation élémentaire aux relations humaines avec l'obligation d'en appliquer les principes de manière constante. Ils doivent apprendre à :

- regarder les gens dans les yeux et sourire ;
- saluer et accueillir chaque personne ;

Notes

- ¹ www.lesaffaires.com/leadership/strategies/centre-sur-l-approche-client/522197#.
- ² Rousseau JJ. L'Émile, livre II.
- ³ Jolly C. Conférence Malades ou clients ? 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/3006>
- ⁴ Interview de Lee Cockerell : Enchanter votre entreprise et vos clients, 2011, <http://le-manager-urbain.com/lee-cockerell/>.
- ⁵ Paton S. Service Quality, Disney Style, 1997, www.qualitydigest.com/jan97/disney.html.
- ⁶ Phaneuf M. Relation d'aide et utilisation thérapeutique de soi, des outils pour les soins infirmiers, 2011, www.prendresoin.org/?p=2221.
- ⁷ Phaneuf M. La reconnaissance du personnel – une nécessité pour la qualité des soins, 2013, www.prendresoin.org/?p=2584

- fournir une réponse diligente aux besoins des personnes (si nécessaire, des soins d'urgence) ;
- adopter un langage et un costume appropriés ;
- faire en sorte que les personnes aient une impression positive de ce contact.

Dans cette approche, la politesse et l'intérêt pour la personne sont de règle.

◆ **Pourtant, les infirmières reçoivent aussi des notions de communication** et de relation d'aide. Alors, pourquoi nos rapports avec les clients sont-ils si souvent froids et dépersonnalisés ? Serait-ce que nos hôpitaux ne font pas une priorité de l'accueil et du bien-être du client et de sa famille ? L'efficacité à tout prix serait-elle plutôt le mot d'ordre ? Une bonne dose de l'approche client à la Disney serait la bienvenue dans nos établissements.

Faire de cette philosophie un principe de gestion du personnel

D'autres principes Disney pourraient aussi s'appliquer, notamment dans les rapports entre la direction et les différentes catégories de personnel.

◆ **L'approche client pose en effet comme préalable incontournable qu'un personnel reconnu** par ses supérieurs est satisfait et plus performant⁴. Les membres d'une équipe peuvent difficilement se montrer accueillants et au service de la clientèle s'ils ne sont pas eux-mêmes traités avec dignité.

◆ **Un autre principe essentiel de Disney est de se rappeler que dans une organisation, chacun est important**, qu'il s'agisse des médecins, des infirmières ou des préposés au ménage⁵.

Une organisation qui sait

reconnaître ces principes a plus de chance de bien fonctionner et de voir fleurir la courtoisie. Ce qui signifie globalement un accueil chaleureux et humain caractérisé par :

- une réponse aimable aux besoins des clients ;
- un partage approprié de l'information ;
- des programmes d'éducation dispensés au bon moment et en accord avec les besoins de la clientèle ;

Un personnel reconnu par ses supérieurs est satisfait et plus performant

- la reconnaissance de la famille comme partenaire de soins ;
- une compréhension de ce que vit le client et des conséquences diverses de sa maladie.

Il faut pour cela instaurer une véritable culture-client où chacun aura à cœur la satisfaction des personnes qui lui sont confiées, quels que soient leur état de santé ou la longueur de leur séjour. La condition est de se donner une politique institutionnelle d'approche client où chacun est important. Et, puisque chaque membre du personnel compte, tous sont responsables du climat de leur service.

Utiliser le carburant gratuit pour faire fonctionner le service

Dans l'approche Disney, il est recommandé d'utiliser dans les services le carburant relationnel gratuit qu'est la triade "appréciation, reconnaissance, encouragement". Tout est là ! C'est le carburant qui permet aux personnes de bien fonctionner et de se réaliser au travail. Un employé bousculé et peu considéré ne

peut pas être efficace.

L'un des mots d'ordre Disney est "enchantez votre milieu !" ⁶. Ce n'est peut-être pas si simple dans des services où foisonnent les imprévus, les tensions, la surcharge de travail, l'urgence d'agir, la souffrance et même la mort. Pourtant, enchanter son travail n'a rien de bien coûteux. Il s'agit de penser en termes de relations professionnelles, de garder en tête le mot service plutôt que relation de pouvoir, et de nous positionner en tant que soignante, de manière thérapeutique⁷, afin d'apporter soutien et espoir au client et à sa famille.

Cela peut sembler utopique mais, au fond, c'est peut-être tout simplement une manière d'être heureux et efficace au travail. ●

Déclaration d'intérêts
L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.