

Johannes Brühwiler, Commission «Qualité» de Médecins de famille Suisse



Bureau des plaintes: «Vos louanges nous vont droit au cœur – mais seules vos critiques nous feront avancer»

Une plainte est toujours une occasion de progresser

Une plainte est une réaction qui nous aide à améliorer nos prestations et nos performances. La boucle de feedback est l'élément central du processus de développement de la qualité. Chaque feedback est une opportunité à ne pas manquer. Notre attitude, notre intérêt et notre ouverture à la discussion sont déterminants pour obtenir des réactions, positives ou négatives.

Une plainte est une réaction négative, qui suscite parfois chez nous des émotions elles aussi négatives. Nous devons cependant bien réaliser que seul un feedback négatif peut servir de référence pour le pilotage d'un système. Imaginez un avion en vol, piloté uniquement par des retours d'informations positives et commençant à virer de bord. Une correction de l'assiette ne pourrait alors se faire que par le renforcement des données sur les trajectoires (feedback positif). Un crash quasi immédiat en serait la conséquence inévitable.

A l'instar du pilotage d'un avion, qui nécessite des feedbacks positifs et négatifs pour rester en vol stable, nos cabinets ont besoin de réactions, en particulier négatives, pour nous inciter à nous poser la question cruciale «que pourrions-nous améliorer?».

C'est surtout lorsque nous sommes «pris par surprise» que nous réagissons par un rejet: par exemple lorsque nous venons de répondre patiemment à une série d'appels téléphoniques nocturnes et de faire plusieurs visites à domicile à des heures indues pour nous entendre dire que nous avons tout faux et nous retrouver confrontés à des reproches acerbes. Alors, prenons un petit moment pour réfléchir à l'origine de notre réaction de rejet: d'abord, cet incident est-il vraiment en rapport avec nous? Après tout, nous ne sommes par exemple pas responsables de la maladie ou de l'accident dont le patient a été victime.

Alors comment allons-nous «gérer» cette plainte? Commençons donc par prendre un peu de recul. Donnons-nous un peu de temps et évitons de réagir à chaud, «sur les nerfs». Mieux vaut laisser reposer un moment une lettre ou un E-mail émotionnellement chargé et sévère avant de répondre. Politesse oblige, il nous faudra bien prendre position, mais pourquoi pas laisser passer un jour ou deux? Nous pourrions ainsi prendre la distance nécessaire pour nous pencher sur l'objet du litige avec plus de sérénité. Cela n'empêche évidemment pas de retourner un avis de réception sur le champ pour indiquer que le message nous est bien parvenu et que nous allons lui accorder toute l'attention qu'il mérite. Une réponse par contact direct est toujours préférable, notamment pour bien faire savoir à nos patients que nous apprécions toujours les feedbacks quels qu'ils soient et faisons toujours notre possible pour résoudre les problèmes qu'ils soulèvent.

Un papier intitulé «Bureau des plaintes», formulé par la commission «Qualité» MFE, peut être utile à ce propos (voir ci-dessus).

Bureau des plaintes

Le problème

Dans le cadre d'un petit cabinet, une plainte anonyme auprès d'une instance indépendante et neutre n'est guère possible. Il faut donc en règle générale susciter les réactions et encourager les patients à nous donner des feedbacks.

Quelques suggestions

Une boîte aux lettres au cabinet «Les plus et les moins: votre avis nous est précieux», «Sur quels points pourrions-nous nous améliorer?», «Qu'attendez-vous de nous?»; distribution de petites cartes.

Sensibiliser le personnel

- Etre attentif aux messages cachés et encourager à exprimer un avis: «Que voulez-vous dire?»; «Que pouvons-nous améliorer?»
- Plaintes/critiques: noter immédiatement, faire suivre le jour même à la personne concernée.
- Décision: prise de contact immédiate nécessaire ou traiter dans le cadre des discussions d'équipe périodiques.
- Former les collaborateurs et collaboratrices dans le domaine d'une communication ouverte et transparente; par ex. enseignement de la communication non-violente, éventuellement aussi à l'aide de cours appropriés.
- Après réception d'une plainte, il s'agit de bien comprendre les besoins de la personne concernée et d'informer cette dernière qu'elle aura des nouvelles (éventuellement un premier retour) dans les deux jours, par exemple.

Entretiens d'équipe

- Toujours demander un feedback.
- Rechercher les potentiels d'amélioration.
- Feedbacks: qui s'en occupe et qui les intègre à la discussion d'équipe?
- Mesure d'amélioration selon le cycle PDCA.
- Une définition formelle est indispensable dans les grandes entreprises.
- Un thème récurrent dans le cadre des discussions d'équipes dans les petites entreprises et les réunions des cercles de qualité.

Correspondance:
Dr Johannes Brühwiler
Klosbachstrasse 123
8032 Zürich
johannes.bruehwiler[at]hin.ch