

Management et Processus Qualité

Novembre 2019

Anne-Cécile Massart
Coach et formatrice
www.reseauburnout.org

Plan

- ▶ De quoi parle t-on ?
 - ▶ Un changement de paradigme
 - ▶ Individuel => Système
 - ▶ Moyens => Résultats
 - ▶ Production d'un service => Satisfaction de l'utilisateur
 - ▶ Conclusion
- 

De quoi parle-t-on ?

Le management infirmier

- ▶ L'ensemble des cadres et directeurs/trices du département infirmier

= ceux qui ont une fonction managériale

- ▶ Il s'agit donc d'un système avec des frontières, des membres, des procédures, une organisation, une identité, des objectifs ?
- ▶ Système = Ensemble de relations qui se maintiennent, se transforment indépendamment des « choses » qu'elles relient. Cfr Foucault

De quoi parle t-on ?

La Qualité

- ▶ *Manière d'être non mesurable (d'une chose) qui donne une valeur plus ou moins grande (s'oppose à quantité).*
 - ▶ *Trait de caractère (d'une personne) qui correspond à une valeur morale.*
- ⇒ Dimension « morale » : ce qui est bien (=> subjectivité)
- ⇒ Dimension qui se veut universelle
- ⇒ C'est ce qu'on attend de quelque chose => S'évalue par rapport à des attentes

De quoi parle t-on ?

(SELON ISO)

La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être explicites ou implicites. La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer.

=> « S'observe et s'évalue de l'intérieur »

LES 7 PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

- ▶ Orientation client
- ▶ Leadership
- ▶ Implication du personnel
- ▶ Approche processus
- ▶ Amélioration
- ▶ Prise de décision fondée sur des preuves
- ▶ Management des relations avec les parties intéressées

Un changement de paradigme

L'accréditation/le processus qualité induit un changement complet de paradigme

- ▶ Individuel => Système
- ▶ Moyens (ressources , normes) => Résultats
- ▶ Produire un Service => Produire de la Satisfaction

Et si nous appliquons ce paradigme au système managérial ?



Individuel => Système

Qualité des managers => Qualité du management

Evaluer la qualité du travail fourni par un individu
= rôle des entretiens d'évaluation

Juxtaposer des individus compétents = Rendre le système compétent ?

Les approches qualité s'intéressent au résultat du système, aux processus, aux interactions, davantage qu'aux qualités individuelles.

⇒ **S'intéresser à la qualité d'un système plutôt qu'aux qualités individuelles de ses membres.**
= S'intéresser à ses caractéristiques

Observer le système

Processus décisionnels

- ▶ Qui décide => Comment on décide ? Sur quels critères ?
- ▶ Comment le système est-il associé aux décisions ? (concertation, vote, ...)
- ▶ Court-circuitage certains niveaux de management ?
- ▶ Les décisions prises dans certains lieux sont remises en cause ailleurs ?
- ▶ Quel niveau de décentralisation des décisions ? comment garantir la cohérence des décisions prises ? quels mécanismes d'arbitrages décisionnels ?

=> intérêt pour les liens entre les individus plutôt
que pour les individus eux-mêmes

Observer le système

Communication

- ▶ Communication bilatérale = culture de la relation
Vs communication en groupe = culture du système
- ▶ Qu'est ce qui est valorisé à travers la communication ?
L'expertise, la connaissance , le lien ?
- ▶ Qui parle à qui ? à quelle fréquence ? dans quel cadre ?
- ▶ Communication organisée planifiée / communication spontanée
- ▶ Place de l'écrit et de l'oral ; du formel et de l'informel
- ▶ Ex: Les managers se réunissent pour
 - Améliorer la dynamique de groupe, le lien ?
 - Développer l'expertise individuelle (formation, apprentissage) ?
 - Valider des procédures ?
 - Faire passer des informations : top/down ?
 - Entendre les problèmes, les résoudre ?

Observer le système

Critères entrées et sorties du système

Recrutements : Quels profils ? comment sont-ils déterminés ?

Traduit les priorités assignées au système

- Le bien-être du personnel : recrutement interne => valoriser, reconnaître
- La qualité des soins : engager des cadres « experts »
- L'organisation : engager des cadres « gestionnaires »
- ...

Licenciements : Comment se décident-ils ? sur quels critères ?

Les critères de mouvement dans le système

Comment progresse-t-on dans le système ? verticalement seulement / horizontalement ? Principe de Peter ?

Observer le système

Plus globalement, Culture du système managérial

- ▶ Management orienté sur la méfiance et le contrôle VS Management orienté sur la confiance et l'autonomie
- ▶ Qu'est ce qui légitime l'autorité ? l'expertise ? le titre ? la fonction ? le rapport de force ?
- ▶ Quel liens entre les différents systèmes de management ? Autorité hors du système infirmier ? Relations horizontales ou verticales ? Structure en silos ?
- ▶ Quelle culture des autres systèmes de management au sein de l'institution ? Recherche d'une base commune ?

C'est à travers toutes ces dimensions que le système manifeste sa tendance à se replier sur lui-même, à fonctionner pour ses membres.

Moyens => Résultats

En matière de management, les institutions

- ▶ **Quantifient des ressources** : personnel, produits, m2, ... (tableaux de bord du gestionnaire)
 - ▶ **Veillent au respect de normes**
 - Peu concernent le management
 - Normes d'encadrement
 - Obligations en droit du travail (contrat, horaire,...)
 - Législation sur la prévention des risques psycho-sociaux et la promotion du bien-être. Mesures préventives et curatives.
- ⇒ Des procédures, des recours, des processus.
- ⇒ Sécuriser le travailleur dans son cadre de travail

Mais quid de l'évaluation des résultats du système de management?

Moyens => Résultats

A l'hôpital, la qualité est évaluée comme le résultat des soins fournis aux patients (en terme d'amélioration de la santé, du bien-être, de perception par le patient du service reçu)

Comment évaluer le résultat du management infirmier ?

Nécessite de définir ce qu'il produit ? Et pour qui ?

=> **A quoi sert le management infirmier ?**

À organiser des services, des équipes, des programmes de soins ?

A maximiser l'efficacité ? Ce qui est produit % ressources investies

A développer la qualité des soins ?

Pour qui ?

Production d'un service => Satisfaction d'un usager

Tout l'enjeu du processus qualité est là

- ▶ **Ce sont les usagers qui doivent pouvoir se prononcer sur la qualité du service reçu**
 - Cfr questionnaires de satisfaction des patients / clients
- ▶ **Si la qualité se mesure à la satisfaction du client, qui est le client du système de management ?**

Production d'un service => Satisfaction d'un usager

Beaucoup de bénéficiaires/ usagers

- Le CA : le management est au service de la pérennité de l'hôpital
- Les médecins : *l'Infirmier* est au service du *Médical*
- Le Ministre de la santé : le management est au service de la qualité des soins (au moindre coût)
- Les membres du personnel : leur hiérarchie est là pour eux
- Le manager croit que son N-1 est à son service
- Les patients : le management est à leur service
- Pour le manager : le système managérial est au service de ses objectifs individuel de carrière

**Comment évaluer la qualité du système
au regard de tous ses « clients » ?**

Différents bénéficiaires avec des intérêts communs ?

**Bien-être au travail et qualité des soins vont de pair ? Pas sur !
Mais mal-être au travail => mauvaise qualité des soins**

“Dr. J.P. Cimiotti of Rutgers College of Nursing and co-researchers concludes that the degree of “burnout” experienced by nurses could relate directly to the frequency with which patients acquire infections during hospital stays.” (source : Increased Hospital Infections Linked to Nurse Burnout, Sep. 27, 2012).

- ▶ 10% d’augmentation du taux de burnout des infirmier(e)s
- ⇒ le risque d’infections des voies urinaires ↗ de 1 pour 1000
- ⇒ le risque d’infections du site opératoire ↗ de plus de 2 pour 1000.
- ▶ Une étude montre : « L’épuisement est associé à une moins bonne qualité des soins, à une augmentation de l’absentéisme et à des difficultés de communication avec les familles » (Embriaco 2007)

**L’impact du type de management sur la qualité des soins
témoigne de la dimension systémique de la qualité.**

Le concept de capital social

= Ressource collective, qui se manifeste à travers les liens sociaux, et s'ajoute aux ressources individuelles

- ▶ Les relations créées entre les travailleurs génèrent de la plus value
- ▶ Elles permettent la collaboration et l'entraide
- ▶ Elles développent donc aussi la qualité du résultat obtenu et l'efficacité des moyens investis (Coleman, 1988), (Kawachi & Berkman, 2001).
- ▶ “social capital is a “features of social life – networks, norms, and trust – that enables participants to act together more effectively to pursue shared objectives.” Putnam (1996)

La qualité du résultat produit par un système dépend de la qualité du capital social au sein de ce système.

**La qualité du système managérial
augmente la qualité du capital social et
la qualité du résultat produit par l'institution.**

Conclusion

Un processus qualité appliqué au management se construit en deux temps

1. Construction d'un référentiel commun

- De quel système parle-t-on ? Quelle sont ses caractéristiques ?
- Que produit-il ? Définition du résultat attendu
- Qui sont les bénéficiaires qu'il faut satisfaire ?

2. Mise en place d'un processus d'évaluation et de correction

- Evaluation des procédures et des résultats ? Mesure de la satisfaction des bénéficiaires ?
- Corrections

**Réfléchir ensemble aux objectifs, aux finalités, au fonctionnement collectif du système
c'est déjà faire avancer la qualité**

Conclusion

Cette réflexion collective va mettre en évidence des divergences de vues

- Nous ne travaillons pas tous pour les mêmes « clients »,
- Chacun à son idée de ce que, en tant que manager, il veut servir à travers le système collectif de management.

Comment concilier cela ? Renoncer à quelques illusions

- « Tout est important et on va poursuivre toutes les finalités en même temps »
- “J’ai trouvé la bonne manière d’équilibrer les objectifs et je vais pouvoir en convaincre les autres”.
- “Il suffit de se mettre d’accord une fois pour toutes”

**Il s’agit d’un processus de construction
et d’ajustement permanent**