

RELATIONS AVEC LES PROCHES

COMMENT TRAITER AVEC ÉGARD LES SOUHAITS, LES REQUÊTES ET LES PLAINTES DES PROCHES?
GUIDE À L'USAGE DES INSTITUTIONS POUR PERSONNES ÂGÉES



IMPRESSUM

Edition

CURAVIVA Suisse
DS personnes âgées
Zieglerstrasse 53
Case postale 1003
3000 Berne 14

Téléphone 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

Auteur: D^r phil. Bettina Ugolini, Zurich

Photo: istockphoto

Mise en page: Satzart AG, Berne

Edition: juillet 2014

Bureaux de conseil/Services de médiation pour EMS

Sur www.curaviva.ch/dossiers/fr > Bureaux de conseil, les adresses peuvent être téléchargées.

Pour des raisons de lisibilité, il peut arriver que l'on n'utilise que le masculin ou le féminin dans le texte. Ces dénominations désignent toutefois, dans tous les cas, les personnes des deux sexes.

RELATIONS AVEC LES PROCHES

COMMENT TRAITER AVEC ÉGARD LES SOUHAITS, LES REQUÊTES ET LES PLAINTES DES PROCHES?
GUIDE À L'USAGE DES INSTITUTIONS POUR PERSONNES ÂGÉES

D^R PHIL. BETTINA UGOLINI

Sommaire

Introduction	5
Le sentiment de ne pas être entendu	6
Objectif de ce guide	7
Bases théoriques	8
1.1 Les raisons de l'apparition de tensions	9
1.2 Les proches comme partenaires	10
1.3 La culture de l'erreur – «Le droit à l'erreur!»	11
1.4 Les attentes des proches	12
1.5 Les conditions de la gestion des plaintes	12
1.6 La gestion des plaintes	13
1.7 La formation des collaborateurs	15
1.8 Résumé	15
Application pratique	17
2.1 Le projet: implémenter une gestion des plaintes	18
2.2 La formation du groupe de projet	18
2.3 Déroulement du travail de projet	18
2.4 La soumission des travaux du projet à la direction	19
2.5 Une introduction pratique	20
2.6 La formation des collaborateurs: contenus possibles	21
2.7 Références bibliographiques	22
Annexes	23
Formulaires 1 à 8	24

Le sentiment de ne pas être entendu

La mère, le mari ou la sœur doit se sentir aussi bien que possible en EMS. C'est là le principal souci des proches. Par leur engagement, leurs visites et leur soutien moral, ils contribuent d'ailleurs largement à ce bien-être. Il est donc normal qu'ils souhaitent formuler ouvertement leurs attentes et leurs critiques éventuelles. Si les institutions n'arrivent pas à réagir avec suffisamment d'ouverture, de tact et de compétence, des malentendus, des polémiques, voire de sérieux conflits, peuvent surgir.

Généralement, chez tout individu qui y est confronté, une critique ou une plainte suscitent des sentiments plutôt négatifs. Raison pour laquelle les plaintes sont parfois ignorées, reniées ou balayées à coups d'arguments contraires. Il est possible aussi que la critique ne parvienne pas jusqu'à la bonne personne. En l'absence de réaction, les proches ont l'impression de ne pas être pris au sérieux et s'adressent alors aux supérieurs hiérarchiques des soignants. Les personnes directement concernées estiment alors avoir été doublées et la situation s'envenime. Par conséquent, il est normal que les proches souffrent du sentiment de ne pas être entendus (Kellet, 2000).

Pour briser ce cercle vicieux, deux aspects importants doivent s'imbriquer l'un dans l'autre. L'esprit de partenariat dans lequel s'inscrivent la considération témoignée et l'estime portée aux proches est l'attitude déterminante. Par ailleurs, il est aussi nécessaire de développer la qualité dans le traitement des souhaits, des requêtes et des plaintes.

Une réglementation sans équivoque du traitement des plaintes et la possibilité pour les proches de donner leur avis et faire part de leurs attentes permettent de réduire ce genre de problèmes. Les plaintes sont un indicateur important de la satisfaction et montrent que les attentes d'un proche n'ont pas été remplies. Les plaintes sont ainsi l'occasion d'entreprendre des améliorations. Une gestion systématique des plaintes permet, aussi dans le domaine de la gériatrie, de rehausser la qualité des prestations et d'influer ainsi positivement sur la satisfaction. Cela implique donc que les collaborateurs tiennent compte des réclamations des résidents ou des proches. Le plus souvent cependant, cette prise en considération est ressentie comme un fardeau. Elle n'est pas systématique et dépend plutôt des circonstances et des personnes. Un concept global peut, ici, être un moyen utile pour montrer combien les critiques peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité, pourquoi elles ne doivent pas être combattues mais au contraire encouragées, et comment elles peuvent ensuite être traitées (Poser, M. & Pross-Löhner, C., 2004).

Être ouvert aux améliorations, rester constructif et savoir accueillir la critique même face à des remarques négatives sont des facteurs essentiels pour traiter avec égard les requêtes et les plaintes des proches. Un climat de confiance peut s'instaurer, dont profitent toutes les personnes concernées, à savoir les résidents, les collaborateurs et les proches. Au final, les plaintes bien comprises et bien traitées peuvent donner à une institution l'occasion de continuer d'évoluer et d'améliorer son niveau de qualité.

Objectif de ce guide

Ce guide vise à inciter et soutenir le développement, dans le domaine des personnes âgées, d'une culture qui prône le respect, la qualité et l'esprit constructif face aux plaintes et réclamations. Par conséquent, il s'adresse aux institutions qui souhaitent améliorer leurs pratiques en la matière.

Ce guide rappelle toute l'importance des demandes et des réclamations et la façon de les traiter concrètement. En résumé, nous parlerons de plaintes, une notion bien plus large cependant et qui englobe aussi les désirs, requêtes, demandes, réclamations et remarques critiques.

Le document comprend des bases théoriques importantes dans la première partie, et des instructions pour une mise en pratique dans la deuxième. Il comporte également des recommandations dont les institutions peuvent s'inspirer pour mettre en pratique une gestion des plaintes juste et appropriée.

Dans ce cadre, deux approches différentes sont envisageables. La variante la plus solide et durable est sans doute celle qui consiste à réunir quelques collaborateurs autour d'un travail de projet. Elle est détaillée et structurée dans la deuxième partie et accompagnée de fiches de travail ad hoc en annexe.

Selon les besoins, il est aussi possible d'avoir recours uniquement à certains éléments isolés, comme par exemple un formulaire pour le traitement des plaintes. Les responsables sont invités à s'approprier ce guide de façon à ce qu'il soit utile à leur propre institution.

1

Bases théoriques

1.1 Les raisons de l'apparition de tensions

Comme des études le montrent, les commentaires des proches de personnes âgées en EMS ont des causes diverses. Dans la plupart des cas, elles se cumulent. Pour adopter la bonne attitude face à des plaintes, il importe que les institutions connaissent toutes les causes possibles. Elles peuvent ainsi identifier plus rapidement la source des tensions et réagir de façon systématique aux demandes exprimées grâce à une bonne gestion des plaintes.

DES PERSPECTIVES DIFFÉRENTES

Le système professionnel et le système familial suivent une logique complètement différente (Kickbusch, 1981). Tandis que les proches sont focalisés sur les besoins individuels d'une personne en particulier, les professionnels d'une institution sont responsables de la situation globale de tous les résidents. Par conséquent, les collaborateurs évaluent différemment les actions et fixent d'autres priorités que celles attendues par les proches. Plus le temps manque et plus les ressources sont modestes, plus les besoins individuels de chaque résident passent à l'arrière-plan. Il s'agit dès lors de fixer les priorités de telle façon que toutes les parties prenantes y trouvent leur compte sous une forme ou une autre. Mais il en va autrement pour les proches. Il y a là un être singulier dont la considération des désirs individuels est au cœur de la pensée et de l'action.

Cela peut conduire à des malentendus des deux côtés. Les soignants vivent mal les exigences apparemment excessives des proches qu'ils ne peuvent pas satisfaire. Et les proches considèrent les soins comme insuffisants parce qu'ils ne répondent manifestement pas aux besoins individuels. Dans un tel contexte, on oublie souvent un peu vite que les proches et les soignants poursuivent le même but: le bien-être des personnes en situation de dépendance.

DES UNIVERS DIFFÉRENTS

Dans le quotidien, des facteurs tels que l'âge, le genre, la formation et la culture peuvent conduire à des difficultés et des incompréhensions. Barker (1994) part du principe que deux personnes se comprennent d'autant mieux qu'elles se ressemblent du point de vue de l'âge, des valeurs et de la langue. Souvent cependant, plusieurs générations séparent les collabora-

teurs des proches, et leurs conceptions respectives de la vie diffèrent, donnant parfois lieu à des problèmes de communication, à des malentendus et à des relations conflictuelles (Fineman, 1992). Il est plus difficile de se comprendre.

MES TÂCHES, TES TÂCHES

De nombreux conflits naissent également d'un manque de clarté dans la répartition des tâches et des compétences entre les professionnels et les proches (Schwartz & Vogel, 1990, Vinton & Mazza, 1994). Généralement, les soignants voient la vie en établissement comme une véritable alternative à la vie à la maison. Ils reprennent tacitement toutes les responsabilités – même celles que les proches considèrent comme étant les leurs (cf. Pillemer et al. 1998). Aucune institution ne peut remplacer la relation affective et émotionnelle entre la personne âgée et ses proches. Les soignants qui n'en ont pas conscience se mettent en situation de concurrence: qui connaît le mieux le résident? Qui sait vraiment ce qui maintenant lui ferait du bien? Ce sont finalement des discussions qui se soldent des deux côtés par une perte de confiance, voire par une méfiance.

INSATISFACTION ET INFORMATION LACUNAIRE

L'insatisfaction des proches quant à la qualité et à l'adéquation des soins est également source de controverses. Des tensions peuvent surgir chaque fois que les attentes des proches relatives aux soins et à l'accompagnement ne sont pas remplies (Vinton & Mazza, 1994). Une information lacunaire peut aussi souvent être la cause de relations conflictuelles. S'informer mutuellement contribue au développement d'une meilleure compréhension de l'autre.

LES MANQUES ORGANISATIONNELS

Les hiérarchies absentes, les déficits de communication, les manques de ressources et une répartition des tâches défaillante sont, pour les proches, autant de motifs de réclamations. Une documentation insuffisante, erronée, voire inexistante ajoute également à leur mauvaise impression (Denker, 2012).

Les cas où il n'y a qu'une seule cause sont extrêmement rares: il faut en être conscient. Par conséquent, il im-

porte de connaître les nombreuses causes possibles et de poser un bon diagnostic pour pouvoir identifier la source des tensions actuelles. Il est également nécessaire de pratiquer une bonne gestion des plaintes pour pouvoir traiter systématiquement les demandes.

1.2 Les proches comme partenaires

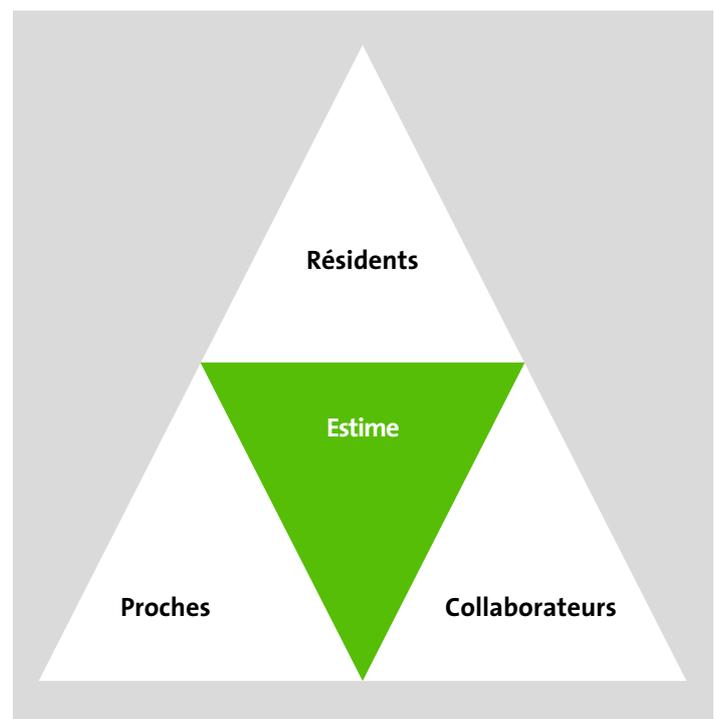
Toutes les institutions aspirent naturellement à une collaboration fructueuse avec les proches. Y parvenir ne semble cependant pas aussi aisé. Les besoins des proches ne sont pas toujours les mêmes et leur perception des rôles diffère souvent. Fondamentalement, il s'agit d'accepter ces attitudes comme données et entretenues au fil des ans. Une institution et tous ses collaborateurs doivent garder à l'esprit que les proches ne forment pas un groupe homogène.

Bien au contraire: c'est un groupe cible particulièrement hétérogène. Les attentes des proches à l'égard de l'institution sont déterminées par leurs circonstances de vie individuelles. Ils connaissent certes tous la même situation en ce qui concerne le séjour en établissement de leur parent bien-aimé, mais ils ne sont pas nécessairement un client ou un copatient: ils sont et restent des personnalités singulières.

Aujourd'hui, du rapport souvent asymétrique entre les proches et les soignants doivent naître une collaboration partenariale et une rencontre d'égal à égal. Un rapport marqué par des objectifs communs, une ouverture d'esprit et le respect.

La relation triangulaire entre les collaborateurs, les résidents et les proches doit exclusivement s'inscrire sous le signe d'une estime mutuelle. Les objectifs à

poursuivre sont la synchronisation et l'harmonisation progressive des différents besoins, attentes et buts pour le bien-être des personnes en situation de dépendance.



III. 1 Dialogue en triangle.

1.3 La culture de l'erreur – «Le droit à l'erreur!»

Les institutions pour personnes âgées pratiquent généralement une culture de l'erreur traditionnelle, qui peut faire obstacle à un partenariat avec les proches. Dans une telle culture, les erreurs sont malvenues et inacceptables. Elles sont cachées et rarement abordées, les collaborateurs craignant les conséquences et les accusations. On leur reproche rapidement d'être négligents. Car là où l'erreur n'est pas admise, il faut trouver des coupables. Ainsi, l'erreur ne semble pas concerner l'institution, mais juste son auteur. Blessé dans son amour-propre, sa motivation au travail en pâtit. Par la suite, l'ensemble des collaborateurs va tout mettre en œuvre pour écarter tous les risques.

On a donc davantage affaire ici avec une culture de la culpabilité plutôt que de l'erreur. Pourtant, les institutions qui tabouisent les erreurs s'affaiblissent. Finalement, l'exigence de la perfection coûte beaucoup de temps et d'énergie. Naturellement, certaines tâches réclament la plus grande précision. Les erreurs auraient dans ces circonstances des répercussions graves et irréversibles et ne sont donc pas admises. Partout ailleurs cependant, la règle s'applique: être simplement bon plutôt que parfait pourrait bien améliorer l'efficacité.

Reconnaître le droit à l'erreur favorise indirectement le travail créatif et innovateur. La peur de l'erreur, en revanche, paralyse toute créativité.

DES PISTES D'AMÉLIORATION

Que les institutions ne recherchent pas de coupables mais des bonnes solutions pour toutes les parties prenantes, cela suffit déjà à modifier la culture de l'erreur. On devrait donc se concentrer sur les leçons tirées des erreurs et les considérer et les utiliser comme une chance dans un processus de développement.

Les valeurs qui sont ancrées dans la charte d'établissement et qui engagent l'institution doivent favoriser une approche constructive des erreurs et des plaintes et permettre d'instaurer un climat qui autorise l'erreur, qui encourage à la reconnaître et à en parler. C'est la condition pour un changement durable et une amélioration (Denker, 2012). De plus, il est utile de répartir clairement les compétences et de faire savoir aux collaborateurs où l'initiative personnelle est souhaitée et quelles sont les règles à respecter.

Toutefois, une culture de l'erreur constructive ne se crée pas à coup de notes de service. Elle ne peut pas simplement être posée par écrit quelque part, mais doit nécessairement se vivre jour après jour. L'exemple donné par les responsables de l'institution est décisif dans la perspective d'une approche constructive des erreurs, de l'ouverture et la transparence dans le vivre ensemble au quotidien.

1.4 Les attentes des proches

Les proches qui adressent une requête ou qui voient un motif de se plaindre expriment de ce fait des attentes particulières vis-à-vis de l'institution. Ils espèrent une réaction. Ils souhaitent savoir vers qui se tourner dans tel ou tel cas. Il est donc important de faire savoir qui est compétent pour quoi au sein de l'institution, afin d'éviter d'autres malentendus.

Ensuite, les proches veulent être pris au sérieux et se sentir entendus par les personnes compétentes, et en

aucun cas être méprisés (Denker, 2012). Ils cherchent à obtenir de leur interlocuteur disponibilité et confiance.

Enfin, les proches comptent sur un traitement individualisé de leur demande et espèrent une bonne solution.

Une gestion systématique des plaintes et la démarche de partenariat postulée plus haut permettent de prendre en considération ces attentes.

1.5 Les conditions de la gestion des plaintes

Une gestion des plaintes qui fonctionne revêt de plus en plus d'importance – non seulement pour l'intégration des proches, mais aussi pour la sécurité des résidentes et résidents des institutions pour personnes âgées. Introduire durablement une telle gestion des plaintes requiert des structures adaptées et une culture d'entreprise qui autorise les plaintes.

CONDITIONS CULTURELLES

La charte figure au nombre des conditions culturelles. Elle contient les valeurs fondamentales et la posture à l'égard des résidents et de leurs proches. Elles doivent transparaître dans les instruments de la gestion des plaintes et, avant toute chose, être vécues au quotidien.

Dans cette optique, les cadres doivent réfléchir et s'interroger sur leurs pratiques en matière de culture de l'erreur, sur leur propre attitude et sur leur capacité à accepter la critique. Il ne suffit pas, en l'occurrence, d'être d'accord avec l'attitude prédéterminée de l'entreprise, mais de faire preuve d'ouverture face aux erreurs et aux plaintes; donner l'exemple est l'affaire personnelle des collaborateurs qui occupent une fonction dirigeante.

Au niveau des collaborateurs de toutes les disciplines, la conduite attendue devrait être développée et encouragée par le biais d'informations, de formations et de

réflexions. Il est ici aussi question du savoir et de la posture personnelle de chacun qui marque ainsi dans son quotidien professionnel la culture de l'organisation.

CONDITIONS STRUCTURELLES

L'implémentation réussie d'un système de gestion des plaintes implique que les processus qui y sont liés soient corrélés aux autres processus de l'organisation. Son intégration à la démarche qualité, pour autant qu'elle existe déjà, favorise un bon positionnement au sein de l'institution. Finalement, il est de la plus haute importance qu'un concept donne des indications claires sur les compétences, les modes de traitement et l'évaluation des réclamations. Les résultats des analyses doivent ensuite être reversés au sein de l'entreprise et discutés avec la direction. C'est la seule façon de parvenir à une amélioration de la qualité.

La gestion des plaintes exige de considérer et d'éclairer les divers points de vue. Chacun de ces points de vue appelle des mesures différentes et, en matière de gestion des plaintes, l'effet escompté ne se produit ensuite que dans la globalité. La prise en considération des trois aspects (comment éviter les réclamations? Comment réagir à une réclamation? Quelles leçons tirer des réclamations?) est la démarche à privilégier pour traiter avec succès et estime les demandes et les plaintes des proches.

1.6 La gestion des plaintes

DÉFINITION

La gestion des plaintes comprend la planification, l'exécution et le contrôle de toutes les mesures prises par une entreprise en lien avec les réclamations des clients (Stauss, 2009). La notion de «plainte» s'applique ici aussi aux demandes, aux critiques et aux souhaits de toutes sortes.

SURVENANCE D'UNE PLAINTÉ

Une plainte résulte toujours de la tension qui existe entre, d'une part les attentes des proches, d'autre part la satisfaction de ces attentes ou leur non-satisfaction justement. Un déséquilibre entre les attentes et leur satisfaction provoque le mécontentement et peut éventuellement conduire à une plainte. Il faut savoir que toute insatisfaction ne débouche pas nécessairement sur une plainte concrète, mais peut parfois se déclarer comme un feu qui couve.

L'OBJECTIF DE LA GESTION DES PLAINTES

En principe, l'objectif d'une gestion systématique des plaintes réside dans l'amélioration de la qualité au sein de l'institution. Les plaintes ne sont pas seulement la dernière chance de regagner l'entière satisfaction – ou au moins en partie – des résidents et de leurs proches, elles révèlent aussi souvent le potentiel d'amélioration et pointent les éventuels manquements du système (Strauss, Seidel 2005).

LES CINQ COMPOSANTES DE LA GESTION DES PLAINTES

Le processus de gestion des plaintes repose sur cinq composantes. Chacune recèle en soi des implications dans la pratique. Ensemble, ces composantes tracent la voie du processus entier, du déclenchement de la plainte jusqu'au controlling (voir ill. 2).

LA STIMULATION DE LA PLAINTÉ

Pour que le processus puisse avoir lieu, les institutions devraient activement encourager les proches à exprimer leurs réclamations. Ce qui, de prime abord, peut paraître quelque peu étrange, est tout à fait sensé

en réalité. Réunir le plus grand nombre possible de plaintes et de réclamations permet à la direction de l'institution d'identifier en permanence les points faibles et les opportunités d'amélioration et d'y réagir. L'attitude positive des collaborateurs de l'établissement est donc ici essentielle. Finalement, le respect, l'ouverture et le professionnalisme des collaborateurs déterminent le succès de la stimulation des réclamations.

Des structures sont également nécessaires, comme par exemple une boîte à réclamations, des prospectus mis à disposition et une procédure connue de tous – autant d'éléments qui tendent à montrer que l'institution fait preuve d'ouverture face à la critique et qu'elle la traite avec professionnalisme.

Le plus grand nombre possible de plaintes et de réclamations permet aux dirigeants d'une institution de surveiller en permanence les points faibles, mais également les chances d'amélioration, et de pouvoir ensuite intervenir.

Il convient ici de rappeler que l'attitude et la connaissance du processus de plainte doivent être réunies. Des compétences sociales élevées sont indispensables. La façon de communiquer est décisive pour instaurer la confiance. On n'insistera donc jamais assez sur l'importance du rôle de modèle joué par les supérieurs hiérarchiques à ce propos.

Les proches doivent également avoir connaissance de cette approche positive des réclamations et des demandes. Une communication active et une discussion ouverte sont les meilleurs moyens de l'exprimer. En tous les cas, il est judicieux d'encourager les plaintes, même si les moyens et les méthodes diffèrent.

L'ENREGISTREMENT DE LA PLAINTÉ

L'institution qui encourage les réclamations doit aussi naturellement les enregistrer. La gestion des plaintes doit impérativement déterminer par quel canal se fait l'enregistrement. Les proches et les collaborateurs

doivent savoir quelles sont les voies que les remarques et les critiques peuvent emprunter au sein de l'entreprise.

Des entretiens personnels ou des prises de contact par téléphone, e-mail ou lettre sont concevables. L'avantage des voies de réclamation orales est de permettre de lever directement les ambiguïtés ou de préciser le mécontentement, voire de le régler.

La voie écrite permet en revanche aux proches de déposer une requête. Et l'institution peut s'en inspirer pour des enquêtes de satisfaction.

LE TRAITEMENT DE LA PLAINTE

Un traitement efficace des réclamations commence par une répartition claire des compétences. A ce stade, il peut être utile de présenter le déroulement organisationnel interne à l'entreprise. C'est une façon de garantir que toutes les plaintes adressées et formulées sont traitées selon le même schéma, indépendamment de la somme de travail qu'exige une demande pour y répondre. Il y a donc lieu de déterminer:

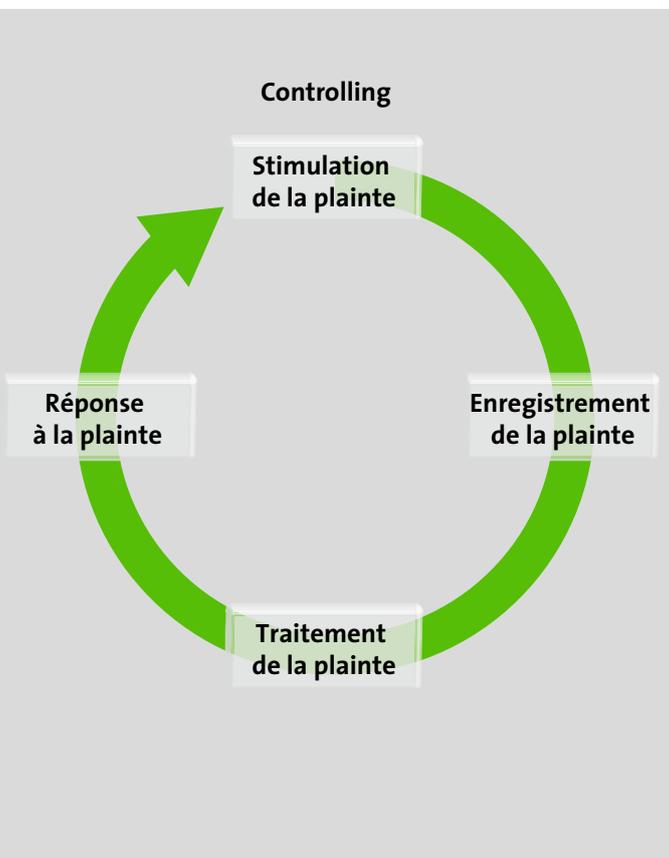
- qui enregistre les plaintes,
- qui les traite,
- comment et dans quel laps de temps elles sont traitées.

Un traitement rapide permet de regagner la bienveillance des proches et d'éviter qu'une impression négative n'atteigne la famille concernée, voire l'ensemble de l'institution.

LA RÉPONSE À LA PLAINTE

Les proches doivent recevoir une réaction suite à leur plainte, éventuellement pendant la période de traitement, mais en tous les cas après. En cas de requête écrite, les proches ont droit à un accusé de réception et une information sur l'avancement de la procédure. Au terme du traitement de la plainte, l'institution devrait proposer une solution possible aux proches et, le cas échéant, leur présenter des excuses (Denker, 2012).

En revanche, une réponse orale oblige le collaborateur à passer d'une argumentation probablement émotionnelle à un discours plus rationnel. Cela ne le dispense pas pour autant de prendre en considération les émotions des proches. Le plus souvent, la sensibilité émotionnelle est à fleur de peau car les plaintes sont généralement formulées lorsqu'il y a déjà un fort mécontentement et une grande insatisfaction. Des excuses sincères et des propositions concrètes pour la suite contribuent à restaurer la confiance malmenée.



III. 2 Processus de gestion de la plainte.

LE CONTROLLING DE LA PLAINTÉ

La fonction de controlling est la dernière étape du processus. Elle supervise les réclamations et s'assure que toutes les étapes prévues sont suivies dans le bon ordre et sont correctement traitées par les personnes

responsables. C'est ainsi seulement que l'on peut espérer une amélioration de la qualité au terme du processus. La surveillance et l'adaptation de l'ensemble du système incombent ainsi au controlling.

1.7 La formation des collaborateurs

Dans une institution pour personnes âgées, chaque collaborateur peut un jour être confronté à une plainte. La formation est donc particulièrement importante. Pour une approche efficace et respectueuse, il ne suffit pas d'avoir au sein de la maison une ou un responsable qualité. Tous les collaborateurs doivent contribuer à la culture d'entreprise, à la culture de l'erreur, à la culture du travail commun, et acquérir le savoir nécessaire pour traiter de façon systématique les requêtes au sein de l'établissement. Cela implique des formations à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les disciplines.

Il est généralement difficile d'imposer des contenus, dans la mesure où ils dépendent de l'étendue des compétences sociales et communicationnelles déjà présentes dans l'institution. Cependant, il faudrait considérer deux niveaux.

Il est certain que tous les collaborateurs doivent être formés à la pratique de la gestion des plaintes dans le quotidien. La démarche propre à l'organisation doit être communiquée à tous, y compris les outils à disposition, les tâches et les compétences des collaborateurs. Il s'agit ici pour l'essentiel de transmission de connaissances et de simple information.

L'autre niveau aborde les thèmes liés au comportement dans les relations avec les proches et la culture de l'erreur souhaitée dans l'établissement. Les formations continues, qui incitent à la réflexion sur les attitudes et les actions personnelles et qui favorisent en permanence les remises en question, sont également essentielles. Il appartient aux responsables de définir quels sont les contenus utiles et pertinents pour quels groupes de personnes au sein de l'institution. Les thèmes possibles sont listés dans le formulaire 8.

1.8 Résumé

Une institution pour personnes âgées rassemble les besoins et les attentes de trois groupes de personnes. Les résidents sont au centre des préoccupations et de l'action, mais les collaborateurs et les proches ont aussi certains souhaits qu'ils aimeraient voir se réaliser.

Si le bien-être des résidents doit être l'objectif commun, alors une approche partenariale et respectueuse de part et d'autre s'impose.

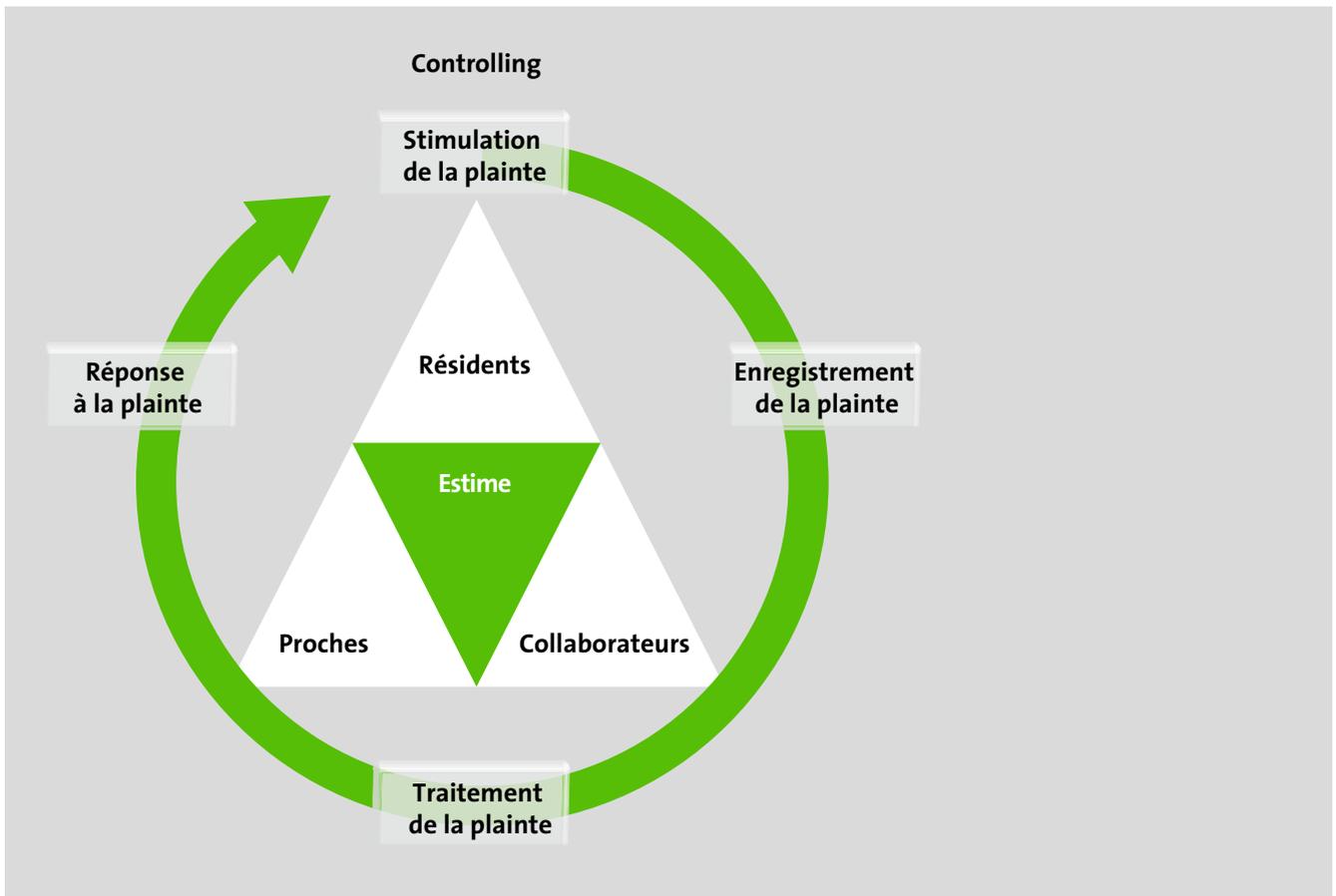
Dans le quotidien des soins et de l'accompagnement, il y aura toujours des erreurs et des insatisfactions. C'est inéluctable. Ce qui compte, ce n'est pas de ne pas faire d'erreurs, mais comment les erreurs commises sont ensuite appréhendées. Par conséquent, une bonne

culture de l'erreur, c'est-à-dire un climat de confiance et d'apprentissage, est une condition essentielle pour traiter les demandes et les réclamations, en particulier des proches, de façon constructive et compétente. Et pour encourager la critique, les capacités d'ouverture et de remise en question sont indispensables.

A cela s'ajoute les structures organisationnelles dans lesquelles s'intègre le processus de stimulation, d'enregistrement, de traitement de la plainte, de réponse à la plainte et de controlling. Elles constituent le cadre, l'architecture nécessaire au déroulement systématique qui, cependant, ne déploiera jamais l'effet désiré s'il n'est pas accompagné de la bonne attitude dans le quotidien.

En résumé, il est question de l'attitude et des liens avec les proches, de l'attitude et de la façon d'appréhender les erreurs, de l'attitude face aux plaintes et de leur traitement. Les formations portant sur les comportements autour de ces trois axes ainsi que les réflexions

sur les actions individuelles sont à la base d'une estime mutuelle. Les résidents, les proches et les collaborateurs – un dialogue en triangle, dans lequel chacun des trois groupes de personnes prend la place qui lui revient (voir ill. 3)



III. 3 Processus de la gestion des plaintes fondé sur l'estime et le respect.

2

Application pratique

2.1 Le projet: implémenter une gestion des plaintes

Les institutions qui souhaitent implémenter une gestion des plaintes trouveront dans cette deuxième partie du guide des informations relatives à la mise en place du projet, un mode d'emploi pratique et des formulaires prédéfinis.

Les travaux du projet peuvent ainsi être planifiés et réalisés pas à pas. Le déroulement décrit doit être compris comme une proposition et peut être adapté aux possibilités et ressources de l'établissement. En revanche, il est essentiel que la gestion des plaintes reste

un processus global. Il n'est pas recommandé de dissocier les différents éléments.

La mise en œuvre d'une gestion des plaintes doit se dérouler le plus efficacement possible, en préservant au mieux les ressources. Dans cette optique, la direction devrait mandater quelqu'un pour diriger le projet. Il convient ensuite de former un groupe de projet chargé de préparer, en trois séances de travail (désignées ci-après séances GP), chacune des étapes nécessaires à l'implémentation de la gestion des plaintes.

2.2 La formation du groupe de projet

Afin que le projet puisse être intégré avec succès dans le fonctionnement quotidien de l'établissement, le groupe de projet devrait se composer de collaborateurs issus de tous les services de l'institution et de différents niveaux hiérarchiques. Cela permettra à tous les secteurs de s'identifier au projet et facilitera, par

la suite, l'introduction de nouveautés. Il est dès lors judicieux de réunir des collaborateurs de la direction, de la gestion de la qualité, du service des soins et des autres domaines (l'hôtellerie par exemple), dans la mesure où ils peuvent tous être confrontés à des réclamations.

2.3 Déroulement du travail de projet

Le groupe de projet constitué travaille selon un déroulement prédéterminé, qui peut cependant s'adapter aux conditions particulières de l'institution. Selon la façon de traiter les demandes et les plaintes et selon la façon de mener des projets sur d'autres thèmes au sein de l'établissement, une modification du modèle développé ci-dessous doit être discutée avec la direction.

SÉANCE GP 1: CRÉER LES CONNAISSANCES DE BASE

Durant la première séance, les connaissances de base communes sont abordées et la direction de projet présente les principaux éléments théoriques. Dans cette même séance du GP, les participants discutent de la notion de «plainte» et de l'attitude dominante des collaborateurs dans l'institution. Ces échanges inter-

viennent en réponse à des questions de réflexion préparées à l'avance et doivent permettre de comprendre que l'insatisfaction et la formulation de réclamations sont un processus hautement individuel. Le groupe de projet est ainsi préparé à recevoir tout type de plainte en faisant preuve d'ouverture, de respect et de considération. C'est un premier pas important en faveur d'un changement d'attitude.

Puis la première séance du GP se poursuit avec une sensibilisation aux avantages que présente pour les collaborateurs une gestion des plaintes.

A l'issue de la partie théorique, un exemple de situation tiré du quotidien des soins fait le lien avec la pratique. L'exemple de cas a pour but de passer en revue chacune des composantes de la gestion des plaintes

présentées dans la partie théorique. Pour les participants, cette application pratique met en évidence l'importance du sujet et le lien avec la pratique.

SÉANCE GP 2: COMPARAISON ENTRE CE QUI EST ET CE QUI DEVRAIT ÊTRE

La deuxième séance du groupe de projet a pour objectif de comparer la situation existante à celle qui est souhaitée. En référence à la première séance, il s'agit ici aussi de mettre systématiquement en évidence ce qui se fait déjà et quels sont les moyens et les instruments qui existent déjà, dans la situation actuelle et par rapport aux différentes composantes de la gestion des plaintes. Après cette photographie de l'état actuel, l'état souhaité peut être formulé. A cet effet, le groupe de projet identifie et rassemble les éléments qui manquent encore pour l'avenir et qui doivent être introduits. En outre, des recommandations en matière

d'entretiens et de comportements doivent être élaborées durant cette deuxième séance du GP et notifiées sur un document.

SÉANCE GP 3: RECUEIL D'IDÉES ET RÉPARTITION DES TÂCHES

Que faut-il faire maintenant pour implémenter la gestion des plaintes dans les établissements médico-sociaux? Durant la troisième et dernière séance, le groupe de projet se répartit les tâches et élabore un modèle de feuille de feed-back.

La séance prévoit des engagements concrets pour la mise en œuvre de la gestion des plaintes. Ces engagements fixent également un délai dans lequel les premières expériences sont recueillies et évaluées (Poser & Pross-Löhner, 2004). Le groupe de projet conclut ainsi son travail.

2.4 La soumission des travaux du projet à la direction

A l'issue de sa troisième séance, le groupe de projet remet le fruit de ses travaux à la direction. Cette dernière décide si le projet peut être mis en œuvre et qui, à l'avenir, sera responsable de quoi dans la gestion des

plaintes. Les personnes désignées seront formées à leurs nouvelles tâches et accompagnées dans leurs débuts.

2.5 Une introduction pratique

La direction du projet désignée par la direction de l'établissement peut structurer et commencer son travail selon la marche à suivre ci-dessous.

PRÉPARER LE PROJET

Former le groupe de projet (formulaire 1)

- Quels services doivent absolument être représentés au sein du groupe?
- Quels niveaux hiérarchiques doivent être représentés?
- Qui, concrètement, sera sollicité?

Etablir un calendrier (formulaire 2)

- Quand ont lieu les trois séances? Les dates?
- Quand le projet de gestion des plaintes est-il soumis à la direction?
- Quand doit-il être mis en œuvre?
- Quand a lieu la première évaluation?

Réservation d'une salle pour les trois séances du GP (formulaire 3)

- Dans quels locaux le groupe de projet constitué peut-il tenir ses séances?

Ev. préparer le matériel comme un ordinateur portable, un flipchart, du papier, des photocopies

- Quel est le matériel nécessaire pour quelle séance?

Envoyer l'invitation aux membres du groupe de projet

DÉROULEMENT DE LA SÉANCE GP 1 (FORMULAIRE 4)

- Accueil de tous les membres du groupe de projet, év. tour de table pour les présentations
- Présentation du déroulement du projet dans son ensemble y. c. le calendrier

- Déroulement de la séance GP 1
- Discussion sur le thème «Plaintes»
- Présenter les avantages d'une gestion des plaintes pour les collaborateurs
- Apports théoriques sur les composantes de la gestion des plaintes:
 - Stimulation de la plainte
 - Enregistrement de la plainte
 - Traitement de la plainte
 - Réponse à la plainte
 - Controlling
- Analyse d'un exemple de cas (formulaire 5)
- Tour de table et conclusion

DÉROULEMENT DE LA SÉANCE GP 2 (FORMULAIRE 6)

- Accueil des membres du groupe de projet
- Déroulement et thème de la séance GP 2
- Analyse de l'état actuel – état des lieux des composantes de la gestion des plaintes (formulaire 6 a)
- Elaboration de l'état souhaité sur la base d'exemples (formulaire 6 b & c)
- Production d'une notice avec des recommandations en matière d'entretiens et de comportements (formulaire 6 d)
- Tour de table et conclusion

DÉROULEMENT DE LA SÉANCE GP 3 (FORMULAIRE 7)

- Accueil des membres du groupe de projet
- Déroulement et contenu de la séance GP 3
- Définition des tâches, des compétences et des délais (formulaire 7 a)
- Production d'une feuille de feed-back (formulaire 7 b)
- Rétrospective et perspective
- Conclusion et remerciements

2.6 La formation des collaborateurs: contenus possibles

Dans le cadre du travail de projet, la formation de l'ensemble des collaborateurs est un passage obligé pour une introduction réussie et durable de la gestion des plaintes. L'importance de l'attitude à l'égard des proches et de l'accueil réservé aux réclamations a été soulignée à plusieurs reprises en première partie de ce guide.

Dans ce sens, les thèmes de formation continue proposés ci-dessous sont à prendre comme des incitations et des propositions à adapter aux connaissances et compétences disponibles au sein de l'institution (formulaire 8):

- Le partenariat avec les proches
- Les comportements de communication
- Le rapport à la proximité et à la distance (délimiter sans exclure)
- L'empathie (à l'égard des autres et de soi-même)
- Le rapport à la critique

Selon sa fonction et ses tâches, chacun des collaborateurs a un rôle particulier à jouer dans la gestion des plaintes. La formation a pour but de les sensibiliser à la gestion des plaintes comme nouveau processus dans l'institution. Par conséquent, l'information porte sur:

- Les compétences dans l'institution
- Les compétences et les responsabilités
- Le processus à suivre en cas de plainte
- La connaissance et l'utilisation des instruments internes

2.7 Références bibliographiques

- Barker, J.C. (1994). Recognizing cultural differences: Health-care Providers and elderly patients. *Gerontology and Geriatrics, Education*, 15(1), 9–21.
- Denker, Y. (2012). Fehlermanagement im Organisationsbereich. Grundlagen zur Fehlerkultur und zum Beschwerdemanagement. *Clinique universitaire, Münster*.
- Fineman, N. (1992). The social construction of noncompliance: Implications for crosscultural geriatric practice. *Journal of Cross Cultural Gerontology*, 6, 219–228.
- Hebenstreit, M. & Wolf, A. (Hrsg.) (2011). *Beschwerdemanagement in der Pflege. Ein Leitfaden für einen guten Umgang mit Wünschen, Anregungen und Beschwerden*. Bregenz: Connexia-Société pour la santé et les soins et pour la défense des patients pour le Land de Vorarlberg.
- Iecovich, E. (2000). Sources of Stress and Conflicts Between Elderly Patients, Their Family Members and Personnel in Care Settings. *Journal of Gerontological Social Work*, 34 (2).
- Kellet, U. (2000). Bound within the limits: Facing constraints to family caring in nursing homes. *International Journal of Nursing Practice*, 6, 317–323.
- Kickbusch, I. (1981). Die Bewältigung chronischer Krankheit in der Familie: Einige forschungskritisch-programmatische Bemerkungen. In Badura B. (Hrsg.), *Soziale Unterstützung und chronische Krankheit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.) (2012). *Pflege-Wert. Wertschätzung erkennen – fördern – erleben*. Editions KDA.
- Michel-Fabian, R., Diakonisches Werk (Hrsg.) (2002). *Prozessleitfaden Beschwerdemanagement im Altenheim*. Münster: Imprimerie Buschmann.
- Pillemer, K., Hegeman, C.R., Albright, B. & Henderson, C. (1998). Building Bridges between families and nursing home staff: The partners in caregiving program. *The Gerontologist*, 38 (4), 499–503.
- Poser, M. & Pross-Löhner, C. (2004). *Beschwerdemanagement in Altenhilfeeinrichtungen*. Accès au lien le 27.11.2013. https://www.fh-muenster.de/fb12/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit_Beschwerdemanagement.pdf
- pqsg (2008). Standard «Beschwerdemanagement in der stationären Pflege». Accès au lien le 22.8.2013. <http://www.pqsg.de/seiten/openpqsg/hintergrundstandard-beschwerdemanagement.htm>
- Schwartz, A. N. & Vogel, M. E. (1990). Nursing home staff and residents' families role expectations. *The Gerontologist*, 30 (1), 49–53.
- SQMH (2010). *Leitfaden Beschwerdemanagement*. Bâle.
- Stauss, B. (2009). *Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung*, 6^e édition, Wiesbaden, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 345–365.
- Ugolini, B. (2006). Angehörige als zentrale Partner in der institutionellen Altersarbeit. Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation eines ganzheitlichen Konzepts zur Angehörigenarbeit im PZ Käferberg.
- Vinton, L. & Mazza, N. (1994). Aggressive behaviour directed at nursing home personnel by residents' family members. *The Gerontologist*, 34 (4), 528/5.

Préparation du projet

Formulaire 1

LE GROUPE DE PROJET

Direction du projet	Service et fonction

Quels services doivent absolument être représentés au sein du groupe?

Quelles personnes seront invitées à participer?

Qui participe définitivement?

Membre du GP	Service et fonction

Préparation du projet

Formulaire 2

LE CALENDRIER

Quel est le meilleur jour de la semaine pour une séance GP?

A quels intervalles les trois séances GP doivent-elles se tenir?

Selon le mandat, quand le travail de projet doit-il être terminé?

Dates fixées pour les séances GP et pour un retour
(env. 3 mois après l'introduction de la gestion des plaintes):

Séance GP 1	Séance GP 2	Séance GP 3	Retour

Préparation du projet

Formulaire 3

RÉSERVATION DE SALLE ET MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Dans quelle salle les séances GP peuvent-elles se tenir?

Une mise en place de la salle/une disposition des chaises particulière est-elle nécessaire?

Quel matériel mettre à disposition?

> Envoyer les invitations aux membres du groupe de projet avec date, horaire et lieu de la séance GP!

CRÉER LES CONNAISSANCES DE BASE ET PRÉSENTER LES CINQ COMPOSANTES DE LA GESTION DES PLAINTES

Accueil des participants, év. tour de table pour les présentations

Présentation du déroulement de l'ensemble du projet y.c. le calendrier

- **Séance GP 1:** créer les connaissances de base et présenter les cinq composantes de la gestion des plaintes
- **Séance GP 2:** comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité
- **Séance GP 3:** répartition des tâches et recueil des idées pour une application pratique

Désignation d'une personne chargée de consigner les principaux faits et dires et d'envoyer le procès-verbal à tous les participants après la séance GP.

Discussion et réflexions sur le thème «Plaintes»

(> Recueillir les mots-clés/brainstorming sur le flipchart en prenant appui sur les questions)

- Vous est-il déjà arrivé d'être insatisfait?
- Décrivez la situation
- Comment avez-vous pu gérer la situation?
- Comment vous êtes-vous senti?
- Quelles réactions avez-vous reçues de votre interlocuteur?
- Quelles réactions auriez-vous attendues?

Recueil des avantages d'une gestion des plaintes pour le collaborateur (recueil au sein du groupe de projet en complément des éléments ci-dessous)

- Le collaborateur apprend à mieux connaître le client
- Gagne sa confiance
- Adopte un nouveau point de vue
- Reçoit un feed-back positif et connaît un succès personnel
- Améliore ses compétences professionnelles et sociales
- Ne craint plus les réclamations
- Création d'un climat ouvert et constructif
- Les erreurs et les plaintes peuvent être intégrées comme une chance d'amélioration

Apports théoriques sur les composantes de la gestion des plaintes (voir la partie théorique 1.6, p.13–15)

- Stimulation de la plainte
- Enregistrement de la plainte
- Traitement de la plainte
- Réponse à la plainte
- Controlling

Analyse d'un exemple de cas actuel dans l'institution

(S'il n'y a pas d'exemple de cas, le formulaire 5 en propose un)

Tour de table, présentation du programme de la séance GP 2 et conclusion

EXEMPLE DE CAS

IL EST 11 H 30. LE REPAS SERA SERVI DANS QUELQUES MINUTES ET LES MÉDICAMENTS RESTENT À DISTRIBUER. POUR L'INSTANT, IL N'Y A QU'UN SOIGNANT DISPONIBLE. UN PROCHE TRÈS EN COLÈRE SE DIRIGE DIRECTEMENT VERS CE SOIGNANT ET LUI DIT: «NE POUVEZ-VOUS PAS FAIRE EN SORTE QUE MA MÈRE REÇOIVE ENFIN CE QU'ELLE DOIT PRENDRE?! JE PAIE TELLEMENT CHER ICI ET EN PLUS C'EST TOUT LE TEMPS À MOI DE M'OCCUPER DE TOUT! LA SEMAINE PASSÉE, C'ÉTAIT LES MÉDICAMENTS. POURQUOI NE COMPRENEZ-VOUS PAS? JE L'AI POURSUIVANT DÉJÀ DIT TANT DE FOIS! TOUS LES MÉDICAMENTS DONT MA MÈRE A BESOIN, JE VAIS LES CHERCHER À LA PHARMACIE. JE M'OCCUPE AUSSI DE L'ORDONNANCE DU MÉDECIN. VOUS N'AVEZ DONC FINALEMENT RIEN À FAIRE AVEC ÇA. IL VOUS SUFFIT DE M'APPELER DÈS QU'IL MANQUE QUELQUE CHOSE. SUIS-JE ASSEZ CLAIR MAINTENANT?»

Que pouvez-vous faire en tant que soignant?

Gardez votre calme et laissez simplement ce monsieur finir de parler. Dans cette situation, cela ne servirait à rien d'aller chercher un soignant qui en sait peut-être plus sur les circonstances exactes! Essayez d'adopter une attitude neutre et donnez à ce monsieur le sentiment que vous l'écoutez et que vous êtes là pour lui à cet instant! Si la situation le permet, abordez ce monsieur et exprimez votre compréhension du problème, par exemple: «Je suis tout à fait désolé que vous ne soyez pas satisfait de la commande de médicaments. Je vais en faire part à l'infirmière responsable. Avez-vous déjà eu l'occasion de discuter avec la direction de la transmission des informations?» Le proche: «Je parlais du principe qu'il existait une règle générale pour cela! C'est tellement évident! Pourquoi êtes-vous payé, sinon?» En tant que soignant professionnel, vous ne devriez pas vous laisser provoquer ni répondre aux reproches. Vous n'avez pas besoin de vous justifier. Donnez au proche une réponse rationnelle et cordiale, par exemple: «Si vous êtes d'accord, je vais immédiatement en informer l'infirmière responsable et la direction vous contactera ensuite. Vous pourrez ainsi convenir avec elle de la façon de faire à l'avenir.» Lorsque de telles situations surviennent, on n'a généralement pas le temps de s'y préparer mentalement. C'est pourquoi il est très important de discuter sans parti pris. Vous ne pouvez pas toujours évaluer dans quelle mesure celui qui se plaint à vous est influencé par d'autres facteurs (famille, travail, etc.). En général, la critique n'est pas dirigée contre la personne invectivée; mais il s'agit de choses qui doivent être changées (Michel-Fabian, 2002).

COMPARAISON ENTRE L'ÉTAT ACTUEL ET L'ÉTAT SOUHAITÉ DANS LA FAÇON DE TRAITER LES DEMANDES ET LES RÉCLAMATIONS

Accueil des participants

Déroulement et thème de la séance GP 2

Bref rappel de la séance GP 1

Analyse de l'état actuel – ce qui est

Formation de deux groupes (selon la taille du groupe de projet, le travail en deux plus petits groupes peut être plus efficace et plus productif)

Travail sur les deux questions suivantes:

- Actuellement, comment les plaintes sont-elles traitées?
- Actuellement, comment gère-t-on dans notre institution les différentes composantes?
- Qu'est-ce qui existe déjà? (En utilisant le formulaire 6 a)

Analyse de l'état actuel – ce qui est	
<p>Analyse de l'état actuel – ce qui est</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les plaintes sont-elles souhaitées dans la maison? – Un esprit d'ouverture face aux plaintes est-il ancré dans la charte et les comportements? – Y a-t-il des règles de communication dans la maison? – La confiance est-elle présente? – Les conditions structurelles sont-elles réunies (feuilles de feed-back, notices, formulaires sur la page d'accueil, une boîte pour les réclamations)? – Des moments de parole sont-ils aménagés pour les proches? – Existe-t-il des soirées/questionnaires pour les proches? 	
<p>Enregistrement de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Actuellement, qui enregistre les plaintes/critiques? – Sous quelle forme les plaintes sont-elles enregistrées? 	
<p>Traitement de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comment une plainte est-elle documentée? – Un formulaire ou un schéma est-il prévu pour traiter la plainte? – Qui, comment, dans quel délai une plainte est-elle traitée? – Les informations servent-elles ensuite à des mesures d'amélioration? – Qui, dans la maison, reçoit des informations relatives à une plainte? 	
<p>Réponse à la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – En cas de plainte écrite, accuse-t-on réception et communique-t-on sur le suivi de la plainte? – Comment, par qui et sous quelle forme une solution possible ou des excuses sont-elles communiquées? – Comment réagit-on aux plaintes formulées oralement? 	
<p>Controlling de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Qui pilote et surveille l'ensemble du processus? – Un schéma prédéfini a-t-il été respecté? – Des mesures ont-elles été prises pour éviter à l'avenir des problèmes similaires? 	

Les résultats des petits groupes sont rapportés dans le groupe de projet et discutés.

Analyse de l'état souhaité – ce qui devrait être

Discussion sur les questions suivantes:

- Pourquoi avons-nous besoin d'une gestion des plaintes?
- Le but de la gestion des plaintes dans notre établissement?
- Comment la gestion des plaintes doit-elle s'organiser à l'avenir?
(En utilisant le formulaire 6 b)

Analyse de l'état souhaité – ce qui devrait être	
<p>Stimulation de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comment communiquer à l'avenir la désirabilité des plaintes? – Faut-il ancrer l'ouverture à l'égard des plaintes dans la charte et dans les comportements? – Des règles de communication doivent-elles être introduites dans la maison ou celles existantes doivent-elles être développées? – Comment instaurer et renforcer un climat de confiance? – Quelles conditions structurelles voulons-nous (feuilles de feed-back, notices, formulaires sur la page d'accueil, boîte des plaintes)? – Faut-il aménager des moments de parole, des soirées et des questionnaires pour les proches? 	
<p>Enregistrement de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Qui devrait enregistrer les plaintes/les critiques? – Sous quelle forme les plaintes devraient-elles être enregistrées (par écrit/par oral)? 	
<p>Traitement de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comment une plainte devrait-elle être documentée? – Un formulaire/schéma existant doit-il être conservé ou faut-il en produire un nouveau? – Par qui, comment et dans quel délai traiter une plainte? – Les informations doivent-elles servir à des mesures d'amélioration ultérieures? – Qui dans la maison reçoit des informations relatives à la plainte? 	
<p>Réponse à la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – En cas de plainte écrite, comment doit-on accuser réception et communiquer sur le suivi de la plainte? – Comment, par qui et sous quelle forme communiquer une solution possible ou des excuses? – Comment réagir aux plaintes formulées oralement? 	
<p>Controlling de la plainte</p> <ul style="list-style-type: none"> – Qui pilote et surveille l'ensemble du processus? – Quelles mesures prendre pour éviter à l'avenir des problèmes similaires? 	

RECUEIL D'IDÉES POUR UNE BONNE GESTION DES PLAINTES (BASE):

Les possibles conditions structurelles pour le dépôt d'une plainte

- Feuilles de feed-back
- Notice sur la gestion des plaintes dans le dossier d'information
- Information à l'occasion du premier entretien dans les services
- Flyer
- Formulaire sur la page d'accueil
- Mise à disposition d'une boîte pour les réclamations et de formulaires à cet effet

Les possibilités pour stimuler les plaintes

- Désigner, dans le contrat d'accueil, les interlocuteurs en cas de réclamation.
- Informer sur la gestion des plaintes lors de l'entretien d'accueil avec le résident et ses proches.
- Encourager les proches à faire part à tout moment de leur insatisfaction et leur faire comprendre que les réclamations sont aussi les bienvenues.
- Préciser que les proches ou les résidents n'ont pas à craindre de représailles s'ils veulent se plaindre.
- Aménager un moment de parole hebdomadaire fixe durant lequel le service des soins se tient à disposition pour un entretien plus poussé.
- Lors des soirées réservées aux proches, demander s'il y a des réclamations. Elles peuvent aussi être abordées en tête-à-tête.
- Inviter les proches à un «atelier» consacré à l'amélioration de la qualité et en cas d'intérêt, les inciter à s'impliquer activement.
- Réaliser des enquêtes régulières. Dans ce cadre, demander aux personnes interrogées si elles souhaitent faire une réclamation (cf. pqsg, 2008).

Recommandations possibles pour les collaborateurs en matière d'entretien et d'attitude

(Le groupe de projet doit y travailler activement; les propositions suivantes peuvent s'ajouter en complément)

- Etre cordial et poli
- Saluer les patients et les proches, se présenter par son nom et sa fonction
- Appeler les patients et les proches par leur nom, en cas d'oubli leur demander de le répéter
- Ne pas avoir de discussion privée en présence des résidents/proches
- Ne pas se «plaindre» du trop de travail en présence de résidents et de proches
- Ne pas se disputer avec des résidents ou des proches
- Garder son calme, même si on a le sentiment d'être «agressé»
- Faire preuve de sensibilité, de patience et de respect
- Ne menacer personne ni faire peur
- Prendre le temps chaque fois que cela est possible

- «Ne vous énervez pas comme ça!» > «S'il vous plaît, excusez-moi ...»
- «Attendez, je suis occupé» > «Un instant, s'il vous plaît, je suis à vous tout de suite»
- «Rappelez plus tard!» > «Quand puis-je vous rappeler?»
- «C'est vrai, c'est pas possible ici!» > «Je peux comprendre votre déception!»
- Les interlocuteurs auxquels s'adressent les réclamations devraient ECOUTER et non pas chercher à esquiver
- Au lieu de se justifier, mieux vaut essayer de COMPRENDRE et s'EXCUSER
- REMERCIER le résident/le proche d'avoir signalé le problème plutôt qu'ignoré, le RÉSOUDRE avec les bonnes personnes et pas simplement le faire suivre

Séance GP 3

Formulaire 7

RÉPARTITION DES TÂCHES POUR LA MISE EN PRATIQUE

Accueil de tous les membres du groupe de projet

Déroulement et contenu de la séance GP 3

Définir les tâches, les responsabilités et les compétences

- Dans le tableau ci-dessous, reporter l'analyse de l'état souhaité qui est ressortie de la séance PG 2
- Répartir les responsabilités, fixer les délais

Elaborer les feuilles de feed-back

Rétrospective et perspective

Conclusion et remerciements

Quelles sont les mesures à mettre en œuvre?	Qui en est responsable?	Comment les mesures seront mises en œuvre?	Jusqu'à quand les mesures doivent-elles être mises en œuvre?
Stimulation de la plainte			
Enregistrement de la plainte			
Traitement de la plainte			
Réponse à la plainte			
Controlling de la plainte			



Nous accueillons volontiers vos requêtes!

Votre avis nous est précieux et nous nous réjouissons de recevoir vos remarques. Vos critiques nous aident à nous améliorer et vos compliments nous stimulent!

Les données ci-dessous sont facultatives:

Nom	Service
_____	_____

Date

Votre requête:

Merci de remettre ce formulaire à l'un de nos collaborateurs ou de le glisser dans la boîte prévue à cet effet à l'entrée.

Formation des collaborateurs

Formulaire 8

Information à tous les collaborateurs sur le sens et l'utilité de la gestion des plaintes

- Les compétences au sein de l'institution
- Compétences et responsabilités
- Le processus à suivre en cas de plainte
- La connaissance et l'utilisation des instruments internes

Qui est chargé de transmettre les informations aux collaborateurs?

Quand et sous quelle forme les informations sont-elles communiquées?

Quels autres thèmes doivent ou devraient être enseignés?

- Le partenariat avec les proches
- Les comportements de communication
- Le rapport à la proximité et à la distance (délimiter sans exclure)
- L'empathie à mon égard
- L'empathie à l'égard des autres
- Le rapport à la critique

Quel orateur pourrait entrer en ligne de compte?

Quels collaborateurs doivent participer?

CURAVIVA.CH

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS