

Perception par les prestataires du rôle des managers dans la qualité des soins de santé

Frank N. Nduu ^{1,2}, Christian N. Nduwa ^{3,4}, Norbert Y. Naweji ³, Claudine K. Samba ⁵, Alexis K. Kambaj ³, Henri T. Mundongo ³

¹ Centre Médical Du Centre ville, Lubumbashi, République Démocratique du Congo

² Institut d'études et Recherches pour la Qualité en Santé (IREQS), Lubumbashi, République Démocratique du Congo

³ Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kolwezi, Kolwezi, République Démocratique du Congo.

⁴ Ecole de Santé Publique, Université de Lubumbashi, Lubumbashi, République Démocratique du Congo.

⁵ Institut Supérieur des Techniques Médicales de Lubumbashi, Lubumbashi, République Démocratique du Congo.

Résumé

Objectif. Recueillir auprès des prestataires de soins, leur perception des pratiques, attitudes et rôles des managers qu'ils estiment susceptibles de les motiver en vue de la production et de la fourniture des soins de qualité.

Matériel et méthodes. Il s'agit d'une étude descriptive du 31 janvier 2014 au 04 février 2014 à la clinique du Centre Médical du Centre ville (CMDC) de Lubumbashi. L'étude a consisté en une enquête par questionnaire écrit administré auprès des prestataires des soins sur la base des principes généraux d'organisation des entreprises, des besoins des prestataires des soins, de la gestion des ressources humaines de santé en particulier les théories sur la motivation et la performance du personnel ainsi que sur les principes d'amélioration des soins et de la sécurité du malade.

Résultats. Au total, 24 prestataires ont répondu au questionnaire dont 87,5% étaient des infirmiers. L'âge moyen était de 32,7 ans et 66,7% étaient de sexe féminin. Quatre-vingt-trois virgule trois pourcent d'enquêtés pensaient que l'élaboration par l'employeur d'un plan de carrière pour chaque prestataire embauché est un facteur propice à l'avènement des soins de qualité et autant ont déclaré que la concentration des pouvoirs entre les mains du seul chef n'est pas une attitude propice à la qualité des soins. La totalité des répondants estimaient que la probité morale des chefs est un aspect propice à la qualité des soins et 95,8% d'entre eux étaient d'avis qu'un chef juste est un facteur propice à la qualité des soins. La totalité des enquêtés ont déclaré que la qualité des soins de santé dépendaient de la probité morale des chefs, de la formation continue du personnel, d'un style de commandement respectueux de la part du chef, d'un climat de travail positif, d'un environnement physique adéquat et d'un salaire suffisant, régulier et croissant.

Conclusion. La qualité des soins de santé est pour les acteurs des institutions de santé et les patients du monde entier une aspiration légitime. Il apparaît que certaines qualités des managers motivent les prestataires à assurer une meilleure prestation des services.

Mots-clés : Managers, Soins de santé, Qualité, Prestataires.

Introduction

Au sein des établissements des soins de santé, les managers constituent une catégorie du personnel investi à divers degrés du pouvoir de direction. La qualité étant transversale, le terme managers sous-entend ici le personnel de di-

Correspondance:

Frank N. Nduu, Centre Médical du Centre ville de Lubumbashi, Lubumbashi, République Démocratique du Congo.

Téléphone: +243998189012 - Email: franknduu@yahoo.fr

Article reçu: 29-09-2017 Accepté: 02-12-2017

Publié: 20-02-2018



Copyright © 2018. Frank N. Nduu *et al.* This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Pour citer cet article: Nduu FN, Nduwa CN, Naweji NY, Samba CK, Kambaj AK, Mundongo HT. Perception par les prestataires du rôle des managers dans la qualité des soins de santé. Revue de l'Infirmier Congolais. 2018 ; 2: 57-61.

rection, les managers intermédiaires mais aussi les autres responsables des équipes des soins dans la mesure où ils accomplissent tous les tâches de planification, d'organisation, de coordination ou de contrôle de leurs entités. Pour Galer, un manager est un organisateur des composantes internes d'une organisation pour mettre en place des systèmes et coordonner des ressources afin de produire une performance fiable [1]. A l'instar de leurs collègues des entreprises, les managers des établissements de santé jouent un rôle de premier ordre aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel de leurs institutions. Sans eux, les activités de planification, d'organisation, de mise en œuvre ou celles relatives au suivi et évaluation ne seraient qu'un leurre. Or privées de telles activités, aucune institution ne peut prétendre à l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe. Ces derniers, pour les institutions de soins de santé, se résument essentiellement en la fourniture des soins de qualité [2].

La qualité des soins de santé est un thème fédérateur aussi bien pour les acteurs et les institutions de santé du monde entier que pour les patients ainsi que leurs familles [3]. L'Organisation Mondiale de la Santé la considère, à juste titre, comme étant une démarche qui doit permettre de garantir à chaque patient l'assortiment d'actes diagnostiques et thérapeutiques qui lui assurent le meilleur résultat en termes de santé, conformément à l'état actuel de la science médicale, au meilleur coût pour un même résultat, au moindre risque iatrogène, et pour sa plus grande satisfaction, en terme de procédures, de résultats et de contacts humains à l'intérieur du système de soins [2]. Il faut noter que plusieurs courants et approches cohabitent en matière de la conception de la qualité des soins, et il est intéressant de noter que dans l'ensemble, ils sont tous traversés par un seul fil conducteur, à savoir l'intérêt du patient [2].

Selon Franco [3], la qualité des soins désigne la mesure dans laquelle les neuf dimensions suivantes de la qualité sont présentes dans les soins de santé qui sont fournis à un client : performance technique, accès aux services, efficacité des soins, efficience de la prestation des services, relations interpersonnelles, continuité des soins, innocuité, dimension infrastructure matérielle et confort ou "agrément" et enfin choix de services.

L'Institut de médecine des Etats-Unis (IOM) définit la qualité des soins comme étant la capacité des services de santé destinés aux individus et aux populations d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment [4].

L'Académie nationale des Sciences des Etats-Unis proposait six dimensions de l'amélioration de la qualité

des soins de santé [5]. Pour cet organisme, les soins de santé doivent être sûrs (ne comportant pas de risques ni pour le malade ni pour le prestataire), appropriés (basés sur l'évidence scientifique, sachant que des soins efficaces peuvent ne pas être appropriés), focalisés sur le patient (qui prennent en compte les besoins et attentes du consommateur mais aussi ceux de sa famille), opportuns (administrés sans délai d'attente trop long ni pour le prestataire ni pour le client), économiques (qui évitent le gaspillage des fournitures, du temps, de l'argent et des autres ressources) et équitables (leur qualité ne devant pas varier en fonction du sexe du patient, de sa race, de sa religion, de ses orientations sexuelles, de son niveau socio-économique ou autre).

L'approche COPE (Client-Oriented, Provider-Efficient) considère quant à elle la qualité des soins de santé comme étant la somme des 7 droits des clients, à savoir l'information, l'accès aux services, le choix éclairé, les services sûrs, l'intimité et confidentialité, la dignité, le confort et la liberté d'exprimer ses opinions ainsi que la continuité des soins ; et de 3 besoins du personnel (supervision et gestion facilitatives, information, formation et développement ainsi que fournitures, équipement et infrastructures) [6].

Pourquoi les besoins du personnel ? Parce que le personnel de santé peut bien vouloir accomplir ses tâches nécessaires à des soins de qualité c'est-à-dire, qui rencontrent les droits des patients ; mais lorsqu'il est privé de soutien administratif et des ressources essentielles, il ne peut produire et fournir des soins de haute qualité auxquels les clients ont pourtant droit. Et ces besoins du personnel sont en réalité des devoirs de l'institution envers son staff dirigeant.

La présente étude s'était fixée comme objectif de recueillir auprès des prestataires de soins, leur perception des pratiques, attitudes et rôles des managers qu'ils estiment susceptibles de les motiver en vue de la production et de la fourniture des soins de qualité.

Matériel et méthodes

Nous avons réalisé une étude descriptive du 31 janvier 2014 au 04 février 2014 à la clinique du Centre Médical du Centre ville (CMDV) de Lubumbashi (en République Démocratique du Congo). Il s'agit d'un établissement privé des soins de santé préventifs, curatifs et promotionnels situé dans la zone de santé de Lubumbashi et qui assure la prise en charge de plusieurs patients de la ville et des environs grâce à sa culture de qualité de ses services.

L'étude a consisté en un questionnaire écrit élaboré sur la base des principes généraux d'organisation des

entreprises, des besoins des prestataires des soins, de la gestion des ressources humaines de santé en particulier les théories sur la motivation et la performance du personnel ainsi que sur les principes d'amélioration des soins et de la sécurité du malade. Ce questionnaire fermé a été administré auprès des prestataires des soins et avait pour visée de recueillir l'appréciation de ces derniers quant aux attitudes, pratiques et rôles des managers qu'ils estiment susceptibles de les motiver afin qu'ils puissent produire et fournir des soins de qualité aux malades dont ils s'occupent.

Au total 25 prestataires ont été soumis au dit questionnaire, dont tous les 21 prestataires des soins en contrat à durée indéterminée avec la clinique CMDC (2 médecins et 19 infirmiers) et quatre en stage de perfectionnement (un médecin et trois infirmiers). Les prestataires des soins en stage ont été sélectionnés de façon aléatoire, c'est-à-dire que seuls les prestataires en stage croisés au couloir de l'établissement hospitalier au moment du lancement du questionnaire ont été inclus et interrogés.

Un questionnaire a été déclassé pour non-respect des consignes, ramenant ainsi le nombre des questionnaires dépouillés à 24.

Les données recueillies ont été saisies et analysées à l'aide du logiciel Epi info 7.1. L'analyse et l'interprétation ont utilisé le calcul de la proportion.

Résultats

Sur un total de 24 répondants, 12,5% d'entre eux étaient des médecins et 87,5% des infirmiers. Ces répondants étaient de sexe féminin dans 66,7% (16/24) contre 33,3% (8/24) de sexe masculin. L'âge moyen des personnes interrogées était de 32,7 ans.

Quatre-vingt-trois virgule trois pourcent d'enquêtés (20/24) pensaient que l'élaboration par l'employeur d'un plan de carrière pour chaque prestataire embauché est un facteur propice à l'avènement des soins de qualité. Pour 100% des prestataires interrogés, la formation continue du personnel est considérée comme un facteur propice à la fourniture des soins de qualité. Il en est de même d'un style de commandement respectueux de la part du chef, tous les répondants soulignaient qu'il s'agissait d'un aspect propice à la qualité des soins.

En ce qui concerne la concentration des pouvoirs entre les mains du seul chef, 20 (83,3%) personnes interrogées considéraient que ce n'est pas une attitude propice à la qualité des soins. La totalité des répondants estimaient que la probité morale des chefs est un aspect propice à la qualité des soins et 95,8% (23/24) d'entre

eux étaient d'avis qu'un chef juste est un facteur propice à la qualité des soins.

La totalité des enquêtes étaient d'avis qu'un climat de travail positif contribue à la production et à la fourniture des soins de qualité.

Des 24 prestataires interrogés, 23 (95,8%) étaient d'avis qu'une définition claire des tâches à accomplir par le prestataire à chaque poste est un facteur qui leur permet d'assurer des soins de qualité.

Tous les prestataires interrogés étaient unanimes pour considérer un climat de travail conflictuel comme nocif à la qualité des soins, alors que 66,7% (16/24) des prestataires interrogés sont d'avis qu'un chef autoritaire est un aspect propice à la qualité des soins.

Tous les enquêtés étaient d'avis que la disponibilité des intrants et des matériels des soins de qualité et en quantité contribue largement à la qualité des soins.

L'ensemble des prestataires interrogés soulignaient qu'un environnement physique adéquat, un salaire suffisant, régulier et croissant et un manager doublé de leader sont un atout pour des soins de qualité dans une institution de santé.

Discussion

Au cours de la présente étude, il ressort clairement que la définition des tâches assignées à chaque prestataire des soins ou la description du poste est perçue comme un élément important de motivation du personnel. Comme le reconnaît la doctrine de Valorisation des Ressources Humaines, le personnel aime savoir précisément ce que l'organisation et les responsables attendent de lui au travail [7]. En revanche, lorsqu'ils ne comprennent pas leurs priorités professionnelles ou si lorsque leurs superviseurs changent constamment les leurs, les employés ont du mal à maintenir un niveau régulier de productivité et une bonne confiance en soi au sein de l'organisation, ce qui a un impact négatif sur la performance et la qualité des soins offerts [7]. Par ailleurs, la connaissance par le prestataire des soins du rôle et responsabilités qui sont les siens au sein de l'organisation est désignée par le concept clarté, considérée comme l'une des trois dimensions indispensables au climat de travail [8].

Les connaissances en matière de santé et de prise en charge médicale ou infirmière connaissent une rapide évolution qui exige des acteurs une constante mise à jour des compétences dans les attitudes et pratiques. La formation continue est d'ailleurs considérée comme un besoin du personnel qui, du reste, constitue une dimension essentielle des soins de qualité [6]. En effet, les prestataires des soins ont besoin des connaissances, des compétences, d'une formation continue et des

opportunités de perfectionnement professionnel pour être à la pointe des connaissances dans leur domaine afin d'améliorer continuellement la qualité des services qu'ils offrent. A l'instar des autres employés des autres secteurs, les prestataires des soins se sentent motivés et stimulés quand ils ont l'occasion d'apprendre, d'acquérir de nouvelles compétences, d'assumer de nouvelles responsabilités et quand ils savent que leurs efforts le feront progresser dans leur carrière [7].

L'élaboration d'un plan de carrière reste une pratique peu courante dans les institutions privées. Ainsi que le révèle l'opinion des prestataires des soins interrogés, un plan de carrière n'en reste pas moins un moyen de motivation du personnel, vraisemblablement parce qu'il définit les perspectives d'avenir et donc une sécurité d'emploi [8].

Un climat de travail est défini comme étant l'atmosphère prédominante du lieu de travail tel que ressentie par les employés et non par l'employeur ou ses représentants. Il est admis que des pratiques managériales qui fournissent aux employés une clarté, un appui et des défis contribuent à un climat de travail positif et ce dernier entraîne à son tour et maintient la motivation et la performance [8]. En revanche, lorsqu'un climat est fait des conflits, il reste un facteur absorbant de la motivation, de l'effort et des résultats attendus et donc de la qualité des soins.

Diriger les hommes n'est guère une entreprise aisée dans la mesure où l'homme est doté d'une autonomie et d'une volonté. Il importe que le style de commandement qui lui est appliqué soit respectueux de valeurs intrinsèques à l'être humain. Par ailleurs, il est établi que le comportement du chef d'un groupe de travail est le facteur déterminant du climat de travail le plus important [8].

Une forte centralisation de pouvoir est mal perçue par les prestataires des soins probablement parce qu'elle restreint leur sens d'initiative, allonge le temps de décisions et traduit dans une certaine mesure un manque de confiance ; des facteurs défavorables à la motivation du personnel ; la bonne règle étant « déléguer et contrôler ».

Avec un taux aussi élevé d'opinion favorable dans le chef des prestataires des soins vis-à-vis d'un chef autoritaire, cette réponse s'accommode difficilement avec celle relative au style de commandement respectueux de la part du chef pour laquelle toutes les personnes interrogées étaient favorables, ce qui appelle au moins deux explications. La première, ce serait que cette tranche des personnes assimilerait une personne « autoritaire » à celle qui exerce « l'autorité » ; d'où, un avis favorable. Ou alors ces personnes comprennent

bien le sens du concept « autoritaire » mais estimerait qu'un peu d'autoritarisme est nécessaire.

Les valeurs et les attitudes des membres du staff dirigeant sont des leviers indispensables pour amener les prestataires des soins à produire des soins de qualité. En effet la perception d'être traité de manière équitable influe directement sur la motivation des employés [7], qui plus est, un personnel motivé accroît le niveau d'effort discrétionnaire ou supplémentaire qu'il déploie en plus et au-delà des exigences d'un poste ce qui induit une meilleure prestation des services [8].

La disponibilité des intrants, des équipements de diagnostic ou de traitement et de matériels de soins permettent au personnel de jouer au mieux le rôle qu'on attend de lui. En effet, les prestataires des soins peuvent bien vouloir fournir des soins de qualité mais lorsqu'ils sont privés de tels appuis, ils ne peuvent pas y parvenir [6].

L'environnement physique propre, exempt des pollutions sonores et olfactives est perçu par tous les prestataires des soins comme aptes à leur permettre d'assurer des soins de qualité. En effet un tel environnement leur offre notamment la détente, la bonne humeur, la sécurité et ce qui induit la motivation et la performance. La dimension infrastructure matérielle et confort encore désignée « agrément » est l'une de dimensions essentielles de la qualité de soins [3].

Par l'objectif social, toute entreprise vise l'épanouissement de ses ressources humaines et le développement de leur environnement, ce qui passe par la satisfaction de leurs aspirations matérielles, humaines, sociales et politiques. Par aspirations matérielles, il faut entendre le fait que le personnel aspire notamment à un revenu suffisant, régulier et croissant pour pouvoir jouer pleinement son rôle. Même s'il est d'avis que les employés doivent être correctement payés, certaines études indiquent que l'argent ne peut à lui seul améliorer la performance [7]. Les résultats de ces études montrent en effet que les effets positifs d'une majoration salariale ne durent en général que six à sept semaines [7]. En revanche, « un travail qui revêt un sens aux yeux de l'employé, qui est conforme aux buts de l'organisation, qui inspire le respect des collègues et qui permet à l'employé de s'épanouir tend à renforcer la performance d'une manière plus durable ».

Enfin, un manager doublé de leader apparaît comme un type idéal des chefs pour les prestataires des soins. En effet, il est établi que des managers qui sont également des leaders motivent le personnel et l'encouragent à prendre la responsabilité de résoudre les problèmes et d'améliorer les services. Ils améliorent le moral des

« troupes » et leur performance en leur apportant un feedback encourageant et en les aidant à voir en quoi leur travail est utile aux clients et permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs [9]. Ainsi, les pratiques de leadership et de management appliquées régulièrement renforcent la capacité et les résultats de l'organisation vers des services de plus haute qualité et des améliorations constantes de la santé [10].

Conclusion

La qualité des soins de santé est pour les acteurs des institutions de santé et les patients du monde entier une aspiration légitime. Et chacune des parties a un rôle particulier à jouer pour assurer et leur avènement et leur pérennisation dans l'environnement des soins. Il apparaît que certaines qualités des managers motivent les prestataires à assurer une meilleure prestation des services. Les managers des institutions de santé à divers niveaux ont aussi leur partition propre à jouer. Les employés en général et les prestataires des soins en particulier, constituent la ressource la plus précieuse de toute institution de santé. Lorsqu'ils sont motivés et

qu'ils sentent que leur travail est utile aux clients, ils assurent une meilleure prestation des services. Des pratiques probantes de gestion et de leadership aptes à motiver les prestataires des soins devraient être d'application dans toute institution des soins soucieuse de la qualité des soins offerts à sa clientèle. Il est en effet de la responsabilité du staff dirigeant de tenir les prestataires des soins aux normes les plus élevées pour la fourniture des services et de les aider à apporter des améliorations nécessaires.

Conflicts d'intérêt: Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

Contribution des auteurs: Tous les auteurs ont contribué à la rédaction du manuscrit, et tous en ont lu et approuvé la version finale.

Remerciements: Les auteurs remercient les autorités et le personnel de la Clinique CMDC de Lubumbashi pour leur disponibilité.

Références

1. Galer JB, Vriesendorp S, Ellis A, Miller J, Bahamon C, Timmons B. Transformer les managers en Leaders : guide pour l'amélioration des services. Cambridge : Management Sciences of Health ; 2005.
2. Nduu F. Contribution à la réflexion sur l'humanisation de l'hôpital - La qualité au cœur du management hospitalier. Lubumbashi : Editions Talenta ; 2013.
3. Franco LM, Silimperi DR, van Zanten TV, MacAuley C, Askov K, Bouchet B, Marquez L. Pérenniser la qualité des soins de santé : l'institutionnalisation de l'assurance de qualité. Série de monographies d'AQ 2. Bethesda (MD): USAID ; 2002.
4. Or Z, Com-Ruelle L. La qualité des soins en France : comment la mesurer pour l'améliorer ? Journal d'économie médicale 2008; 26(6): 371-385.
5. Institute of Medicine (Committee on Quality Health Care in America). Crossing the quality chasm: a new health system for the 21st century. Washington (DC): National Academies Press (US); 2001.
6. Taddoni V, Fiège J. Guide COPE : un processus pour améliorer la qualité des services de santé. New York : EngenderHealth ; 2008.
7. Management Sciences for Health. Les ressources humaines : Gérer et valoriser votre bien le plus précieux. Le Management 1999; 3(1): 1-17.
8. Management Sciences for Health. Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. Le Management 2002; 11(3): 1-22.
9. Setty V. Organizing work better. Population Reports. Series Q: Maximizing Access and Quality 2004; 2: 1-19. Available at <https://www.popline.org/node/237189>
10. Rudy S, Tabbutt-Henry J, Schaefer L, McQuide PA. Improving client-provider interaction. Population Reports. Series Q: Maximizing Access and Quality 2003; 1: 1-24. Available at <https://www.popline.org/node/237188>