



Objectifs de la journée :

- Comprendre les enjeux de la Culture Sécurité
- Prendre connaissance des principaux résultats régionaux de la mesure de la Culture Sécurité
- Appréhender la place du manager dans le développement de la Culture Sécurité
- Bénéficier de témoignages
  - o sur le déploiement d'une mesure de la Culture Sécurité et l'analyse des résultats
  - o sur la mise en œuvre d'actions en faveur du développement de la Culture Sécurité

Le RéQua a réuni 57 professionnels d'établissements sanitaires de la région et hors région, dont 11 intervenants, pour offrir un temps de réflexion sur **la place du manager pour influencer la Culture sécurité**.

Parmi les fonctions représentées on retrouve une majorité de professionnels issus du service qualité gestion des risques, mais également des directeurs, des cadres de santé ainsi que des médecins, pharmacien et chirurgien.

97% des participants ont jugé le thème de la journée intéressant. La qualité du contenu et des interventions ont satisfait tous les participants. Tout comme l'organisation à distance par visioconférence et la durée de cette matinée. 89% sont satisfaits de la qualité des échanges. Cette journée a répondu aux attentes de 89% des participants et 93% sont convaincus de l'utilité dans leurs pratiques. La satisfaction globale est de 8,1/10.

A partir de la mesure de la Culture sécurité, l'Agence Régionale de Santé (ARS) de Bourgogne-Franche-Comté et la Haute Autorité de Santé (HAS) ont rappelé les définitions, les grands principes mais également présenté des outils pratiques à disposition des établissements. Des professionnels investis dans cette démarche ont pu partager leurs expériences, les actions mises en œuvre mais également leurs réflexions et leurs difficultés.

### LES INTERVENANTS DE LA JOURNÉE

Geneviève FRIBOURG, responsable Département Veille et Sécurité sanitaire - ARS Bourgogne Franche-Comté

Emmanuel SEHIER, Directeur du RéQua

Hélène THOMET, chargée de mission – RéQua

Catherine AUGER, cheffe de projet – HAS

Sandra GENEVOIS, Chargée de mission - CEPPRAAL

Elsa MAURICE, Directrice des soins et Sandrine VIOLLON, Responsable Qualité – SANTELYS

Murielle CHAILLOU, Directrice Qualité et Risques - Groupe DRACY SANTE - Hôpital Privé de la Miotte

Martine PAQUES, Directrice - Hôpital de jour Pédopsychiatrique Les Cigognes

Patricia VERLEYE, Responsable Qualité Coordinatrice de la Gestion des Risques Associés aux soins, Vivien

GODET, Cadre supérieur de santé USC Réanimation, Simon RODIER, pharmacien - CHIC Alençon-Mamers

Christophe SCHMID, Directeur, Cyrille KUGLER, assistant qualité – SSR La Beline

*Ce document de synthèse n'a pas vocation à détailler l'ensemble des interventions.*

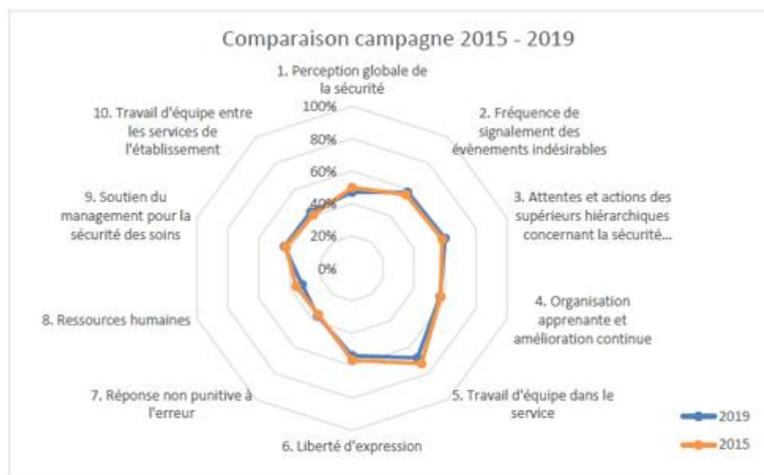
[Retrouvez toutes les présentations des intervenants sur notre site internet.](#)

La Culture Sécurité est un concept complexe, multidimensionnel, qui concerne tous les acteurs d'un établissement de santé.

Pour mesurer la Culture Sécurité il est nécessaire de combiner des approches qualitative et quantitative. Le questionnaire auto administré répond à l'approche quantitative et permet de mesurer le climat de sécurité, c'est-à-dire les perceptions des professionnels à un instant T. Le questionnaire s'adresse à tous les professionnels de santé dispensant des soins au patient. Un taux de retour supérieur à 60% permet d'obtenir des résultats représentatifs à l'échelle du périmètre retenu (établissement, pôle, service).



On obtient alors un score pour chacune des 10 dimensions. Les résultats des enquêtes régionales menées en 2015 et 2019 indiquent que les dimensions les moins développées sont celles en lien avec le management dont la dimension « Soutien du management ». Le modèle hiérarchique de la Culture Sécurité (étude CLARTE) indique pourtant que cette dimension est à l'initiative des autres dimensions et va influencer leur développement.



Les résultats régionaux le prouvent. Parmi les établissements ayant participé aux deux campagnes, ceux qui améliorent le niveau global de Culture Sécurité sont ceux qui progressent sur la dimension « Soutien du management ». Travailler sur cette dimension est donc primordial.

Au-delà des résultats chiffrés de la mesure indiquant une réelle marge de progrès, l'intérêt de l'enquête est de susciter une réflexion sur le niveau actuel de Culture Sécurité et sa possible amélioration. L'enquête est un « prétexte » au manager pour aller sur le terrain, rencontrer les professionnels et mener une discussion collective pour créer une vision partagée sur les thématiques de sécurité.



Le Guide Enquête sur la Culture de Sécurité, Comprendre et Agir de la HAS FORAP, soutient les établissements dans cette démarche pour passer des résultats chiffrés aux échanges avec les équipes.

Différents témoignages illustrent la nécessité de discuter des résultats avec les équipes.

C'est le cas des établissements de Santelys qui, pour leur deuxième enquête, ont décidé de replacer la sécurité des soins auprès des équipes et leur donner la main sur la définition des actions. C'est également l'occasion de discuter avec les professionnels qui ne se retrouvent pas dans les résultats obtenus.

## LA PLACE DU MANAGER : rôle de leader auprès des professionnels

La Culture Sécurité désigne un ensemble cohérent et intégré de comportements individuels et organisationnels, fondé sur des croyances et des valeurs partagées, qui cherche continuellement à réduire les dommages aux patients, lesquels peuvent être liés aux soins. *European Society for Quality in Healthcare*

« Façons d'agir, de ressentir et de penser partagées en matière de sécurité des soins »

D'après la définition, pour améliorer la Culture Sécurité il est important d'agir sur les comportements, mais également sur les façons de ressentir et de penser. Or les manières de faire et de penser d'un individu sont influencées par les manières de faire et de penser de l'organisation, des collègues et des managers.

Ainsi, les attitudes des managers, leurs réactions face à des problématiques de sécurité, vont influencer le comportement des professionnels. Les managers ont un rôle de leader. « Le leadership, c'est la capacité d'influence d'un groupe afin d'atteindre l'objectif de l'organisation ». *FLIN*

Le manager-leader doit guider les professionnels vers un objectif partagé en terme de sécurité des soins. « La réaction des managers quand on leur signale une situation dangereuse influencera les perceptions des agents sur la place donnée à la sécurité, et leur prochain comportement de signalement ». *ICSI, La culture de sécurité.*

## LA PLACE DU MANAGER : rôle de leader dans les actions

On constate aujourd'hui que les établissements déploient de nombreux outils et méthodes qui contribuent à l'amélioration des différentes dimensions de la Culture Sécurité.

Cependant, on observe également que le niveau mesuré de Culture Sécurité évolue peu, la comparaison des résultats des enquêtes régionales 2015 et 2019 le prouve, car les établissements travaillent sur des actions en lien essentiellement avec l'organisation, et peu sur les perceptions des professionnels.

Le témoignage du groupe DRACY illustre ce dernier point. Mme CHAILLOU remarque que de nombreux outils sont déployés mais que les résultats ont baissé entre les deux enquêtes ; et que les professionnels ont des notions de risques différents, des objectifs « identiques mais non communs ».

Mme PAQUES, directrice de l'Hôpital de jour Pédopsychiatrique Les Cigognes, cite les éléments clés comme étant la communication en interne (groupes de travail, commission de réflexion), la reconnaissance et la valorisation des compétences des professionnels au travers des évaluations internes (patients traceurs, audits de processus, écriture d'articles sur leurs activités), ainsi que la formation et l'accompagnement des professionnels (formation individuelle, formation de groupe, analyse de la pratique).

**« Concrètement nous nous rendons sur le terrain »** Mme PAQUES – Hôpital de jour Les Cigognes

Le cadre, par des points quotidiens avec les équipes et notamment le suivi des fiches de signalement d'événements indésirables.

La direction, par des passages plus ponctuels dans les services de soins pour un café ou un échange informel.

La participation de professionnels référents aux différentes instances (CLIN, CLUD, CDU...).

A sa prise de fonction, le cadre supérieur de santé USC Réanimation du CHIC Alençon-Mamers, M. GODET, a tout d'abord établi un état des lieux des points forts et des points à améliorer dans le service afin de proposer un plan d'actions en coordination avec le service qualité et les professionnels, qui deviennent ainsi parties prenantes dans les actions définies (révision des outils de communication, mise à jour des protocoles, suivi de la casse et détérioration du matériel, audit de pratique et de dossier).

**« L'équipe doit être en autonomie pour faire perdurer et vivre la Culture Sécurité »** M GODET - CHIC Alençon-Mamers

M. SCHMID, Directeur du SSR LA BELINE, a fait le choix stratégique de réorganiser les soins en associant les médecins et les professionnels paramédicaux au sein d'un même pôle « soin », coordonné par un manager avec une réelle expérience de management, non issu du monde médical : « le manager aux soins », et qui est également le coordonnateur de la gestion des risques associés aux soins.

Ces retours témoignent de la mise en place d'une stratégie d'intervention des managers sur le terrain. Les managers mènent des actions leur permettant d'échanger avec les équipes, notamment lors de rencontres régulières.

**« Prendre en compte les compétences non techniques (coopération, communication, prise de décision, la gestion du stress etc.) en complément des compétences techniques (métier) pour développer la Culture Sécurité d'une équipe ».** C AUGER – HAS

La HAS développe et met à disposition différentes méthodes. Mme AUGER, cheffe de projet HAS, présente notamment les rencontres sécurité. C'est une méthode qui a fait ses preuves aux Etats Unis mais qui est encore méconnue dans nos établissements. Il s'agit de rencontres organisées durant lesquelles le top management se rend dans le service à la rencontre des professionnels pour échanger sur un sujet, généralement défini en amont, en lien avec la sécurité des patients. Le manager se rend sur le terrain pour se rendre compte in situ de la situation réelle. A l'issue des échanges, des actions d'amélioration sont définies et tous s'engagent à les suivre. La méthode est détaillée dans le guide proposé par la HAS.



**« Les rencontres sécurité constituent une opportunité pour mobiliser le management sur les enjeux de la sécurité et manager au nom de la sécurité ».** C AUGER – HAS

**« La Culture Sécurité c'est ce qu'il reste quand on a le dos tourné »** C AUGER – HAS

## EN CONCLUSION

Les témoignages d'établissements nous montrent qu'améliorer le niveau de Culture Sécurité dans nos établissements est possible. L'engagement de l'équipe managériale, le soutien du management est à la base de ce déploiement. Il est important de s'en donner les moyens et établir une réelle stratégie d'intervention des managers sur le terrain et d'implication de tous dans le déploiement des actions de sécurité des soins. Enfin, il est important de se donner du temps, de prendre le temps car c'est un projet à long terme.

Par ailleurs, différents outils sont à notre disposition et de nouveaux outils sont à explorer comme les rencontres sécurité.

Le RéQua vous accompagne dans ce projet.

	<h3>Analyse des EIAS</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement sur site à l'analyse des causes d'un événement indésirable associé aux soins</li><li>- Formations aux méthodes d'analyses des causes d'un événement indésirable associé aux soins (sur site ou inter établissements)</li></ul>
 	<h3>Mesure de la Culture sécurité</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement au lancement du projet en interne (objectifs, champ de la mesure)</li><li>- Outil d'enregistrement des questionnaires et d'analyse des résultats</li><li>- Aide à l'exploitation des résultats et au déploiement des actions si celles-ci sont intégrées au programme RéQua</li></ul> <h3>Pour le secteur EHPAD, campagne inter régionale de mesure</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement à l'expérimentation sur le climat de sécurité</li></ul>
 Cycle de formation Culture Sécurité	<h3>Formation Culture sécurité</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un cycle en 10 modules, répartis sur une année pour :<ul style="list-style-type: none"><li>o vous donner l'occasion de vous interroger sur la démarche en place dans votre établissement</li><li>o identifier des clés pour l'améliorer</li><li>o définir un plan d'action personnalisé</li></ul></li></ul> <p><a href="#">Plaque de présentation disponible ici</a></p> 
	<h3>Les Rencontres Sécurité</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement à l'organisation des Rencontres Sécurité</li></ul>

[Retrouvez l'ensemble des projets dans notre catalogue 2021 sur notre site internet.](#)

#### Bibliographie :

RéQua, Mesure de la Culture sécurité des soins, Rapport régional, avril 2020

HAS FORAP, Guide sur la Culture de sécurité des soins, Comprendre et agir, mai 2019

HAS, Rencontres Sécurité, Guide méthodologique et outils, novembre 2018

Pour plus d'informations :



26 rue Proudhon 25000 Besançon Tel : 03 81 61 68 10 Fax : 03 81 61 93 28  
1 Boulevard Chanoine Kir –Site La chartreuse - 21000 DIJON Tel : 03 80 42 55 40  
@ : [requa@requa.fr](mailto:requa@requa.fr)

Site internet : [www.requa.fr](http://www.requa.fr)