

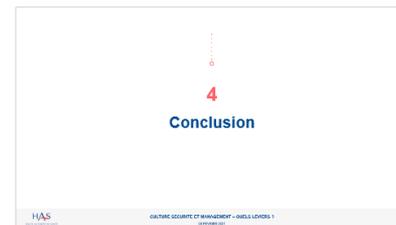


# Culture sécurité et management

Quels leviers ?

04 FEVRIER 2021

# Sommaire





# Introduction

# Culture de sécurité en santé

La CS 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.

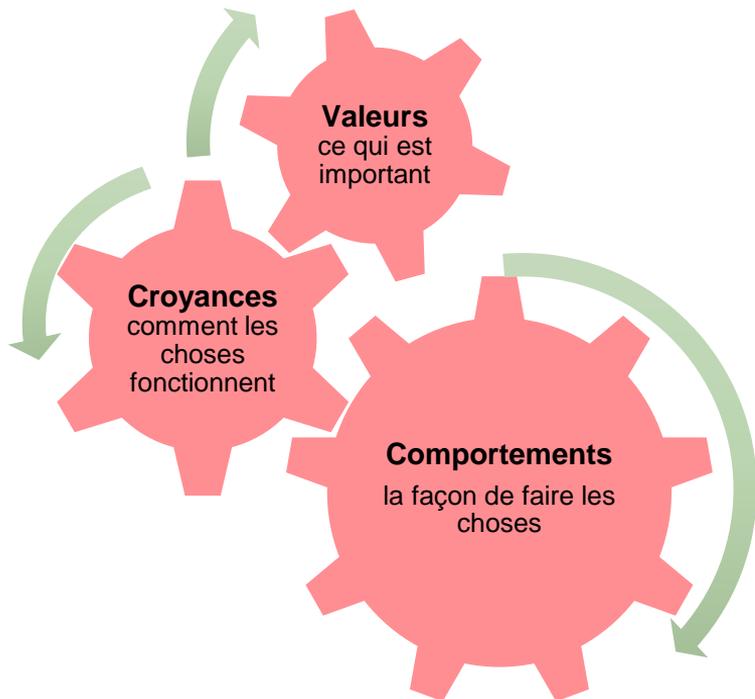
*(European Society for Quality in Healthcare)*

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



« La culture sécurité, c'est ce qui reste lorsqu'on a le dos tourné »

# Définition



## Culture sécurité =

① Ensemble de manières de faire et de penser qui contribuent à la sécurité

+

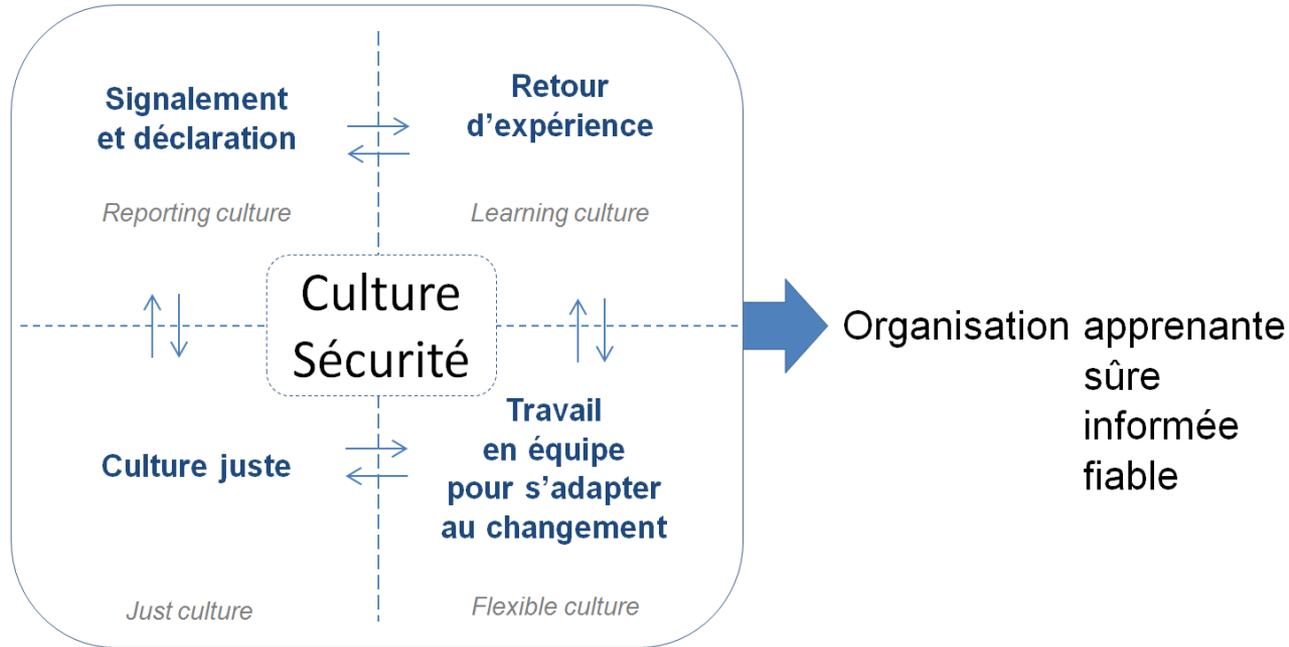
② Partagées et transmises par un groupe ou une organisation

➔ Eléments **indispensables** et **indissociables** pour parler de culture de sécurité

Référence : Guide concept à la pratique HAS  
*European Society for Quality in Health Care [ESQH]*



# Les 4 composantes de la culture sécurité





2

# Rôle du manager

# Au cœur de l'évolution de la culture de sécurité

## Rôle déterminant dans la culture de sécurité

- ▶ Les managers communiquent les croyances et les attitudes d'une organisation par leur pratique et conduite sur le terrain

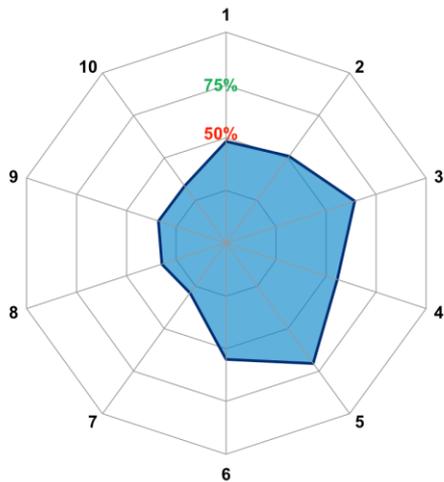
## Perception du soutien des managers différente entre les professionnels de première ligne et les managers eux-mêmes

- ▶ Ces derniers ont une vision souvent plus optimiste

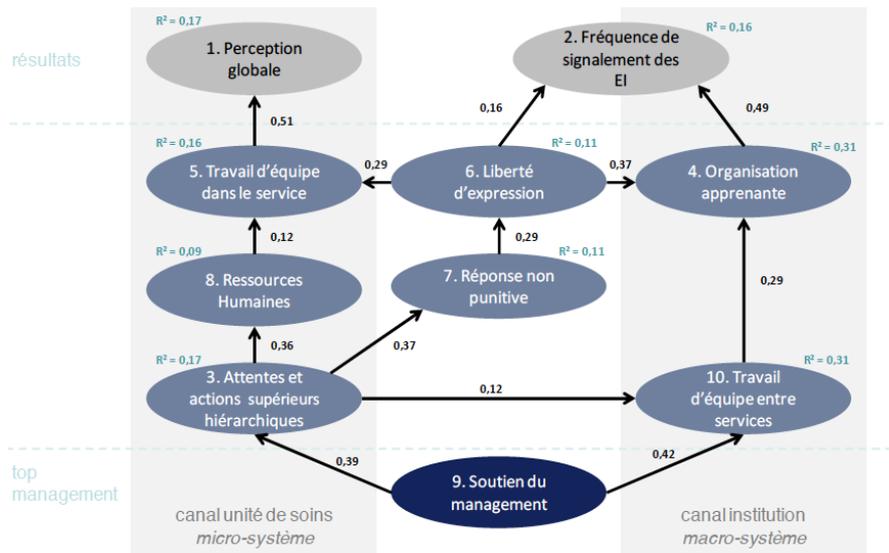
## Le leader « fait ce qu'il faut faire et affronte le changement » (*Mintzberg 2011*)

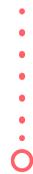
- ▶ Cette capacité à faire accepter le changement, à inspirer aux collaborateurs une vision à long terme de la sécurité = élément essentiel pour la création d'une culture de sécurité.

# La pierre angulaire



Dimension 7 : réponse non punitive à l'erreur  
**Dimension 9 : soutien du management**





3

# Les leviers

# Compétences techniques et non techniques

- Communiquer, dialoguer, écouter le personnel en matière de santé et sécurité au travail
- Afficher son engagement, s'engager auprès du personnel (exemples charte de promotion d'une culture juste)
- Encourager les attitudes positives

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

# Un exemple concret de levier

Actions susceptibles d'améliorer la culture de sécurité ?



« *Safety Walkrounds* »



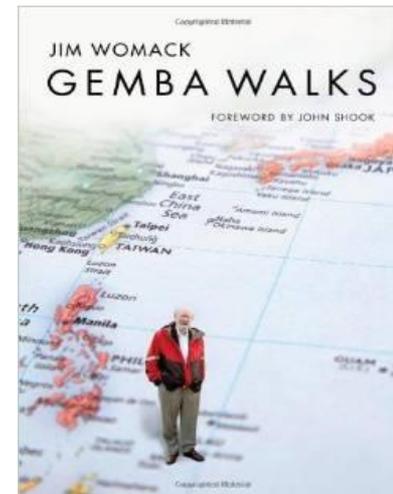
現場

# Quelle origine ?

- Origine industrielle → *GEMBA WALK*

*Gemba* = là où se trouve la réalité  
= le lieu de travail (*workplace*)  
= atelier .... unité de soins, bloc opératoire

- Méthode managériale → Lean (Fujio Cho, Toyota)
  - aller voir (go and see)
  - demander pourquoi (ask why) ?
  - montrer du respect (show respect)



« Le manager se rend sur le terrain pour se rendre compte *in situ* de la situation réelle »

# Et en santé ?



in Jt Comm J Qual Saf 2003

- Adaptation de la méthode en 2003
- Littérature scientifique en croissance

## Strategies for improving patient safety culture in hospitals: a systematic review

Renata Teresa Morello,<sup>1</sup> Judy A Lowthian,<sup>1</sup> Anna Lucia Barker,<sup>1</sup>  
Rosemary McGinnes,<sup>1</sup> David Dunt,<sup>2</sup> Caroline Brand<sup>1</sup>

in BMJ Qual Saf 2013

## Les rencontres de sécurité des soins, une revue de la littérature

R. Taravella, P. Michel

Direction de l'organisation, de la qualité, des risques et des usagers, Hospices civils de Lyon  
Université Claude-Bernard, Lyon 1  
Lyon

E3 Pr Philippe Michel - DOORU - HCL - 3, quai des Célestins - BP 2251 - 69229 Lyon cedex 02  
E.mail : philippe.michel@chu-lyon.fr

in Risques et Qualité 2014

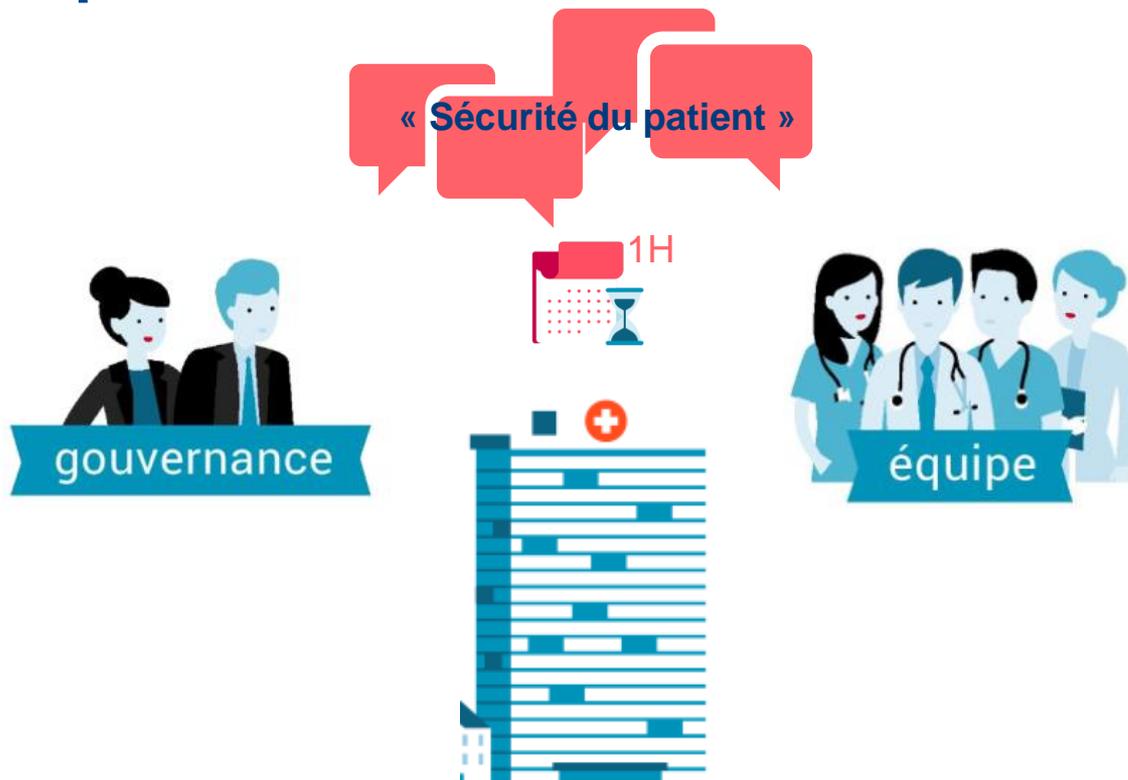
EDITORIAL

## The evolving literature on safety WalkRounds: emerging themes and practical messages

Sara J Singer,<sup>1,2</sup> Anita L Tucker<sup>3</sup>

in BMJ Qual Saf 2014

# Qu'est-ce que les rencontres sécurité ?



# Pourquoi l'utiliser ?

- Promouvoir **la culture de sécurité** reposant sur la confiance et l'écoute
- **Montrer l'engagement des personnels dirigeants sur les thématiques de sécurité**
- Faciliter la **communication entre la gouvernance et les équipes des secteurs d'activité** rencontrés
- **Encourager une déclaration** plus précoce des EIAS
- Identifier sur le terrain des éléments présentant un risque pour la sécurité du patient
- **Mener des actions d'amélioration** pour la sécurité du patient

# Comment faire ?

## Des pré-requis

- ☑ Engagement institutionnel affiché
- ☑ Identification d'un pilote (ex GdR)
- ☑ Formation et information de la gouvernance
- ☑ Identification secteurs d'activité et planification annuelle des rencontres sécurité
- ☑ Actions de communication générale
- ☑ Enquête culture sécurité auprès des équipes du secteur d'activité (*Optionnel*)

# Comment faire ?

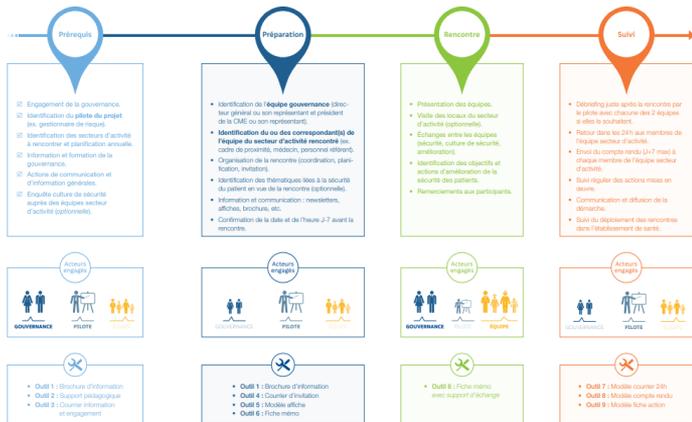
- Guide méthodo, outils, résultats de l'expérimentation  
→ Disponibles sur le site HAS



## Rencontres sécurité

Vue synthétique et outils disponibles

SÉCURITÉ DU PATIENT  
... GÉRER LES RISQUES



SÉCURITÉ DU PATIENT  
... GÉRER LES RISQUES

## Rencontres sécurité

Un partenariat entre les équipes et la gouvernance

Novembre 2018

### De quoi s'agit-il ?

Les rencontres sécurité ont lieu dans un établissement de santé, se caractérisent par une rencontre et des échanges pendant 1 heure environ, entre deux équipes : une équipe mixte (direction générale et CME) composée de managers issus de la gouvernance et l'équipe du secteur d'activité visité. Cette rencontre se déroule sur le lieu de travail de l'équipe du secteur d'activité et les échanges sont centrés sur la sécurité des patients. Il ne s'agit en aucun cas d'une inspection, d'un contrôle ou d'un audit, mais d'une discussion ouverte, en confiance et respectueuse entre les professionnels composant ces deux équipes à propos de la sécurité des patients afin d'identifier les problèmes rencontrés et de proposer des objectifs d'amélioration. La rencontre est suivie de la mise en place d'un plan d'action partagé pour améliorer la sécurité des patients.

Une évaluation, a posteriori, des points forts, points faibles et des actions d'amélioration doit être menée.

#### Les rencontres sécurité constituent une méthode au service du management

- Contribuant à la culture sécurité globale de l'établissement et donc porteurs de bénéfices pour la sécurité des patients.
- Venant en appui au management pour la gestion des risques.
- Pouvant être valorisée dans le cadre de la certification des établissements de santé (compte qualité).

### Comment ?

#### ■ Prérequis

L'engagement institutionnel dans la démarche et l'affichage officiel de son intérêt sont indispensables.

Un pilote du projet est désigné (par exemple le gestionnaire de risques).

Les secteurs d'activité à rencontrer sont identifiés et la planification annuelle des rencontres sécurité dans l'établissement est établie.

Une réunion préparatoire de formation/information avec la gouvernance est réalisée.

Des actions de communication générale sont menées.

De manière optionnelle, à l'établissement le souhaité, une enquête culture sécurité peut être réalisée afin d'évaluer l'impact de la démarche.

#### ■ Préparation et organisation

C'est une phase importante pour s'approprier les objectifs de la rencontre, planifier et organiser cette dernière.

Pendant cette phase, les membres de l'équipe de la gouvernance (direction générale ou son représentant et président de la CME ou son représentant) et le(s) correspondant(s) de l'équipe du secteur d'activité (par exemple cadre de proximité, médecin, personnel infirmier, etc.) sont identifiés.

### Pourquoi l'utiliser ?

Les rencontres sécurité permettent de :

- promouvoir une culture de sécurité reposant sur la confiance et l'écoute ;
- montrer l'engagement des personnels dirigeants pour la sécurité des patients et des professionnels ;
- faciliter la communication entre la gouvernance et les équipes du secteur d'activité visité ;
- encourager une déclaration plus précoce des événements indésirables associés aux soins ;
- identifier sur le terrain des éléments présentant un risque pour la sécurité du patient ;
- mener des actions d'amélioration pour la sécurité du patient.

### Quand ?

Les rencontres sécurité sont planifiées, programmées et annoncées.

Environ une rencontre par an et par secteur d'activité.

Un déploiement progressif dans l'établissement sur le mode du volontariat est conseillé.

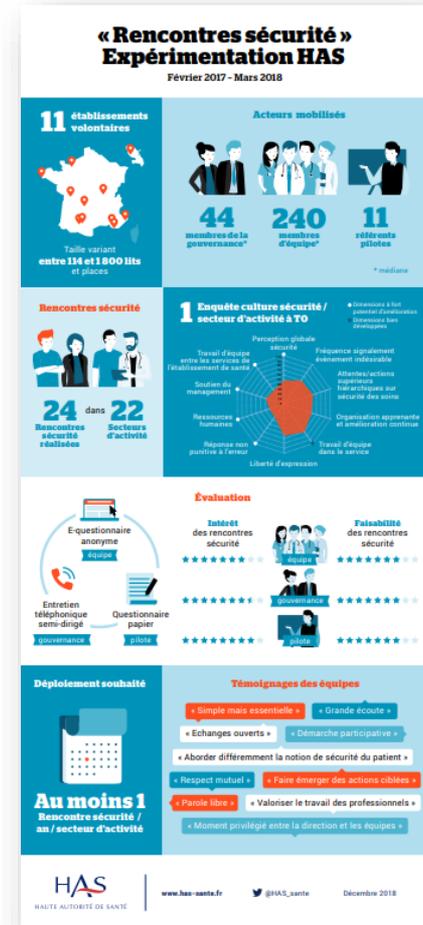
# Quels écueils à éviter ?

- Il ne s'agit **pas** d'un audit, d'un contrôle ou d'une inspection
- Vision simpliste à éviter  
*« I think we should just listen and get out ! » (Rotteau, 2014)*

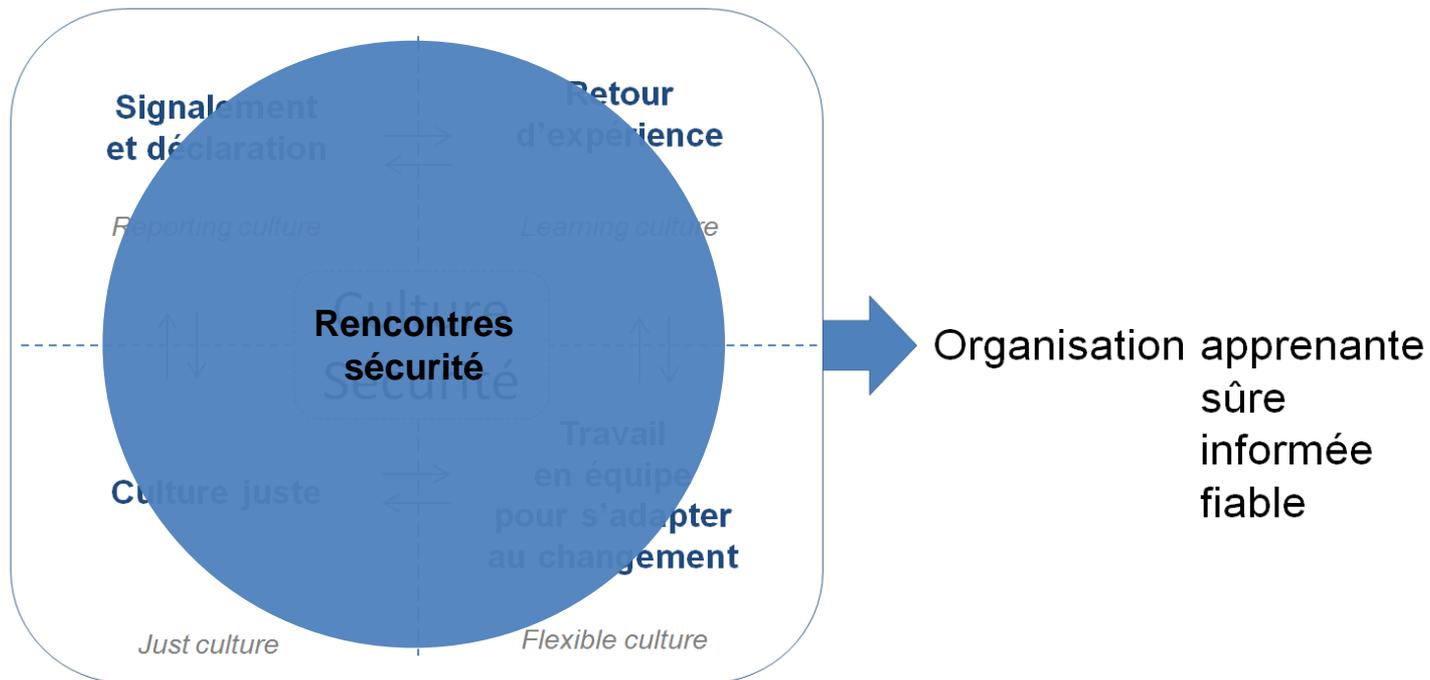
➔ Peu d'effet, voire même contre-productif  
*(Singer, 2013)*

# Quels sont les points clés ?

- Portage institutionnel et engagement des managers
- Implication des cadres intermédiaires
- Qualité de l'organisation (préparation / visite / suivi)  
« *Walkround is not walk in the park !* »
- Discussion ouverte, non culpabilisante, respectueuse
- Importance de l'« après visite » : actions, suivi, partage
- Déploiement progressif et volontaire



# Quel impact sur la culture sécurité ?





4

# Conclusion

- L'implication des managements dans le développement de la culture de sécurité est une condition importante du succès de cette démarche.
- Les rencontres sécurité constituent une opportunité pour mobiliser le management sur les enjeux de la sécurité et manager au nom de la sécurité.
- La mesure périodique de la culture sécurité permet d'apprécier l'impact des outils/actions mis en place.

[www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)

