



# Le leadership en sécurité des soins :

## *Et vous, vous en êtes ou ?*

### Un document pour qui et pour quoi ?

Adapté des ressources de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) sur les 7 principes du leadership en sécurité (1,2,3), ce document destiné à tous les managers quel que soit le niveau dans l'organisation, donne des repères pour :

- **Réaliser un diagnostic** des pratiques de leadership pour la sécurité des soins, des managers de l'établissement,
- **Identifier les axes de progrès.**

### Comment utiliser ce document ?

Chaque manager se questionne sur les 7 principes du leadership en sécurité répartis selon 3 grands axes :



Ce que vous faites au quotidien



Le type de dialogue que vous instaurez



Les moyens techniques ou organisationnels que vous donnez à la sécurité

Pour chaque principe, des repères sont donnés pour guider le questionnement. Il s'agit ensuite de se demander **comment ces principes sont incarnés dans la structure** et quels seraient les **axes d'amélioration et actions à mener**. Pour accompagner ce dernier point des **ressources pour progresser** sur chaque principes sont listées. Les réponses peuvent être complétées dans la grille d'évaluation Excel associée à ce document.

Les managers peuvent mener cette réflexion de façon indépendante. Une réunion de confrontation des points de vue et de recherche de consensus est ensuite organisée avec l'ensemble des managers. Nous recommandons que cette réunion soit animée par un facilitateur externe pour identifier des axes de progrès.

Ce document peut également être déployé lors d'un séminaire animé par un facilitateur, lors duquel un questionnement collectif sur les différents axes est réalisé et les axes de progrès identifiés.



# Ce que vous faites au quotidien



## Comment ces principes sont incarnés dans l'établissement ?

## Quels sont les axes de progrès et actions à mener ?

Questionnement	Principe	Rôle du leader	Ressources
<p><b>Quelle est votre vision de la sécurité ?</b></p>	<p><b>Créer la vision</b> Où est-ce que l'on veut aller ? Pourquoi cela en vaut la peine ?</p> <p><b>Enjeu :</b> Donner du sens aux politiques de sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser et partager un état des lieux du niveau de sécurité</li> <li>Imaginer la situation future souhaitée collectivement</li> <li>Décliner cette vision en axes de changement</li> <li>Se mettre d'accord sur des objectifs réalistes et limités</li> <li>Préciser clairement les attitudes et comportements attendus</li> <li>Se sentir personnellement engagé dans la transformation de la culture de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HAS. Certification des établissements de santé pour la qualité des soins. Version 2023. [Internet]. Haute Autorité de Santé; 2022 [cité 31 juill 2023] <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>HAS. Evaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail selon le référentiel de certification - fiche pédagogique. [Internet]. Haute Autorité de Santé; 2022 [cité 31 juil 2023] <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé. #2 Web 45 minutes de décryptage sur l'Évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail [Internet]. 2021. <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>
<p><b>Comment la partagez-vous ?</b></p>	<p><b>Partager la vision</b> Communication adaptée aux fonctions, aux missions, à haute dose Multiplier les occasions Décliner la politique et l'ambition selon les services</p> <p><b>Enjeu</b> Susciter l'adhésion et l'implication de tous les professionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les moments clefs sécurité et les mettre à profit pour favoriser la remontée d'informations et le dialogue</li> <li>Savoir délivrer un message sécurité engageant</li> <li>Mettre sa communication au service d'un management plus participatif</li> <li>Rappeler régulièrement les objectifs, partager la vision des enjeux à travailler</li> <li>Renouveler les messages pour entretenir l'éveil, la motivation et l'implication</li> <li>Valoriser les bonnes pratiques, encourager et accompagner les initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QualiREL Santé. Rencontres de sécurité des soins. Enjeux, méthodes et perspectives. Synthèse interne. Groupe d'échanges Management de la gestion des risques associés aux soins. Janvier 2018. 17 p. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>Rencontres sécurité : un partenariat entre les équipes et la gouvernance [Internet]. Haute Autorité de Santé; 2018. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>Les rencontres sécurité des soins, un outil pour le top management ? Séminaire Partageons nos expériences pour la sécurité des soins, juin 2019. <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>
<p><b>Quel est votre propre comportement sur le terrain ?</b></p> <p><b>Comment montrez-vous l'exemple ?</b></p>	<p><b>Etre crédible et exemplaire</b> Le leadership passe par des mots et des actes. Le démontrer au quotidien par ses décisions et ses comportements (s'appliquer ce que l'on exige des collaborateurs). Etre un leader par l'exemple. Assumer le droit à l'erreur pour tous. Maintien dans le temps : faire des focus sécurité tout le temps, quelles que soient les circonstances.</p> <p><b>Enjeu</b> Aligner les pratiques et les discours en sécurité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire son leadership dans la durée</li> <li>Privilégier la constance et la consistance plutôt que l'intensité d'actions isolées</li> <li>S'imposer une cohérence stricte entre sa parole et ses actes</li> <li>Démontrer au quotidien par son écoute, son attitude, ses décisions, sa réactivité, l'importance et le soin accordés à la sécurité et aux conditions de travail</li> <li>Rendre visible et concret son engagement au travers d'outils de gestion d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HAS. Evaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail selon le référentiel de certification - fiche pédagogique. [Internet]. Haute Autorité de Santé; 2022 [cité 31 juil 2023] <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé. #2 Web 45 minutes de décryptage sur l'Évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail [Internet]. 2021. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé - Webinaire Culture Juste - Juin 2023 <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé - Carrousel des ressources pour le travail en équipe <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>
<p><b>Dans vos arbitrages et décisions, la sécurité a-t-elle une place objective ?</b></p>	<p><b>Donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages</b> Bien identifier les rôles et responsabilité de chacun dans la sécurité Arbitrages entre les autres enjeux et la sécurité Chaque jour il s'agit alors de faire des arbitrages, des concessions sur les enjeux qui n'ont pas la priorité du jour.</p> <p><b>Enjeu</b> Créer un environnement technique et organisationnel favorable à la sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que la sécurité n'est pas qu'un slogan mais est bien prise en compte dans tous les arbitrages</li> <li>Communiquer, expliquer les arbitrages et éventuelles mesures compensatoires</li> <li>Clarifier les rôles de chacun dans la co-construction d'un bon niveau de sécurité, impliquer les salariés et les prestataires</li> <li>Démontrer par son écoute et ses actes l'importance accordée aux conditions réelles du travail</li> <li>Repérer les obstacles qui s'opposent à l'atteinte des objectifs sécurité et lever les freins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HAS. Culture de sécurité des soins : Comprendre et mesurer. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé - Mesure de la culture de sécurité des soins en établissements de santé - Campagne nationale d'évaluation 2023. <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>



# Le type de dialogue que vous instaurez



Comment ces principes sont incarnés dans l'établissement ?

Quels sont les axes de progrès et actions à mener ?

Questionnement	Principe	Rôle du leader	Ressources
<p><b>Ecoutez-vous les remontées d'information, les questions, les doutes ?</b></p>	<p><b>Favoriser l'esprit d'équipe et la transversalité</b> Des espaces d'échanges Collectif Vigilance partagée dans et entre les équipes Confiance /entraide Vigilance aux interfaces</p> <p><b>Enjeu</b> Développer une vigilance partagée dans et entre les équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprécier et valoriser les actes coopératifs dans et entre les équipes... à l'inverse, relever les manques de coopération, les mettre en discussion et chercher à s'améliorer</li> <li>Développer un esprit d'équipe orienté vers la sécurité et basé sur le respect mutuel</li> <li>Garantir une qualité de dialogue, des espaces de débat constructif</li> <li>S'intéresser aux collectifs existants, à l'identité collective, à ce qui « fait sens » pour les uns et les autres</li> <li>Faire vivre un climat de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QualiREL Santé - Webinaire Culture Juste - Juin 2023 <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé - Carrousel des ressources pour le travail en équipe <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>
<p><b>Etes-vous présent sur le terrain pour « palper » la réalité du travail ?</b></p>	<p><b>Etre présent sur le terrain</b> Aller observer le travail réel et les difficultés à appliquer les règles</p> <p><b>Enjeu</b> Articuler les exigences du management et la réalité de terrain</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanctuariser le temps de présence terrain en combinant présence "banale" et rencontre sécurité</li> <li>Anticiper les périodes difficiles pour lesquelles vous renforcez votre présence terrain</li> <li>Combiner une présence où l'activité est "dangereuse" et lors d'activités routinières</li> <li>Solliciter les "chefs d'équipe" pour qu'ils vous accompagnent lors de visites (chefs de services, cadre de santé, responsables d'unités)</li> <li>Varié les périodes et les personnes visitées pour toucher le plus grand nombre, dans diverses situations de travail</li> <li>Observer la mise en œuvre des actions proposées et revenir sur les sites déjà visités afin de reboucler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QualiREL Santé. Rencontres de sécurité des soins. Enjeux, méthodes et perspectives. Synthèse interne. Groupe d'échanges Management de la gestion des risques associés aux soins. Janvier 2018. 17 p. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>Rencontres sécurité: un partenariat entre les équipes et la gouvernance [Internet]. Haute Autorité de Santé; 2018. <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>Les rencontres sécurité des soins, un outil pour le top management ? Séminaire Partageons nos expériences pour la sécurité des soins, juin 2019. <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>
<p><b>Comment réagissez-vous à un écart ? Favorisez-vous la reconnaissance des bonnes pratiques observées ?</b></p>	<p><b>Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste</b> En cas de dysfonctionnement, analyser soigneusement le contexte Avoir une réaction appropriée Avoir une définition claire de ce qui est acceptable et non acceptable Valoriser ceux qui appliquent les bonnes pratiques Lutter contre le silence organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer les conditions de confiance afin que chacun se sente légitime pour signaler toute information relative à la sécurité et agir</li> <li>Impulser une dynamique autour de lignes rouges à ne pas franchir</li> <li>Valoriser les contributions positives à la sécurité pour renforcer l'engagement des équipes et ancrer les bonnes pratiques</li> <li>Réagir de manière appropriée et homogène face à un écart : cela suppose d'admettre le droit à l'erreur, d'offrir une équité de traitement...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QualiREL Santé - Webinaire Culture Juste - Juin 2023 <a href="#">cliquez ici</a></li> <li>QualiREL Santé - ANALYSE DES ÉVÈNEMENTS INDÉSIRABLES ASSOCIÉS AUX SOINS (EIAS/EIGS) - Focus sur les ressources disponibles <a href="#">cliquez ici</a></li> </ul>



# Les moyens techniques ou organisationnel que vous donnez à la sécurité

Le troisième axe concerne les moyens, techniques ou organisationnels, que vous donnez à la sécurité. Nous vous proposons de l'investiguer avec ces deux questions :



**Mettez-vous à disposition les matériels ou ressources nécessaires ?**

**Les règles sont-elles claires, adaptées au terrain et pas trop nombreuses ?**

## Références :

1. Groupe de travail « Leadership in safety ». Leadership en sécurité: pratiques industrielles [Internet]. Toulouse: Institut pour une culture de sécurité industrielle; 2011 [cité 31 juill 2023]. 104 p. (Cahiers de la sécurité industrielle). Disponible sur: <https://www.icsi-eu.org/publication/leadership-securite>
2. ICSI. L'essentiel du leadership en sécurité. [Internet]. Institut pour une culture de sécurité industrielle; 2022 [cité 31 juill 2023]. Disponible sur: <https://www.icsi-eu.org/publication/essentiel-leadership-securite>
3. ICSI. Paroles d'experts. Les 7 principes du leadership en sécurité avec Ivan Boissières. [Internet]. ICSI - Safety Academy; 2017 [cité 31 juill 2023]. Disponible sur: <http://safetyacademy.icsi-eu.org/idea/details.aspx?i=1478>