

Retour d'expérience.



Mobilisation du management de haut niveau dans un établissement de santé du Maine et Loire : animation de collectifs et maintien des temps à la réflexion.

En mars 2023, dans le cadre des travaux de la COP Management de la gestion des risques associés aux soins, les animatrices de la COP se sont entretenues avec le directeur général et la responsable qualité gestion des risques de l'Établissement de Santé Baugeois Vallée. L'objectif était de recueillir et pouvoir partager au sein de la COP comment les principes de leadership pour la sécurité des soins étaient incarnés dans cet établissement certifié avec mention en juillet 2022 (pour les sites de Beaufort et Baugé).

Quelques éléments sur l'Établissement de Santé Baugeois Vallée (ESBV)

Cet établissement de santé est issu de la fusion de deux hôpitaux locaux en 2001 et de deux maisons de retraite en 2005. Il possède 548 lits et places. Il comprend 4 sites géographiques en Maine et Loire et 3 domaines d'activité :

- Les patients en Médecine / SSR (Soins de Suite et de Réadaptation),
- Les résidents en EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes), en UPAD (Unité Pour Personnes Âgées Désorientées), en UPHA (Unité pour Personnes Handicapées Âgées) et en PASA (Pôle d'Activités et de Soins Adaptées),
- Les bénéficiaires en SSIAD (Service de Soins Infirmiers à Domicile).

L'entretien mené avec le directeur général de l'établissement et la responsable qualité gestion des risques a mis en lumière les leviers suivants pour réussir à maintenir une culture intégrée de la sécurité des soins :

1 Une **culture de sécurité déjà bien implantée** avant l'arrivée du directeur général rencontré (culture intégrée) : l'enjeu étant de la maintenir, de faire perdurer cette culture dans un contexte très tendu, avec une volonté de transmettre les savoirs et de transmettre cette culture sécurité.

2 La **sécurité des soins est au cœur des discussions** au sein des **différentes instances** : CME, réunions de directions et parfois directoire.

3 **Une culture de la déclaration, une culture du retour d'information** un partage au plus haut niveau des actions qui sont à mener : cela donne du sens, et entretient la culture de sécurité.

4 La responsable qualité gestion des risques fait partie de l'équipe de direction, des temps hebdomadaires DG et responsable qualité sont ritualisés. Il est souligné **l'importance d'avoir les compétences en qualité sécurité au sein de l'équipe de direction** (directeurs non formés à ces sujets).

5 Un **comité qui chapote la démarche** associant professionnels, équipe de direction et usagers.

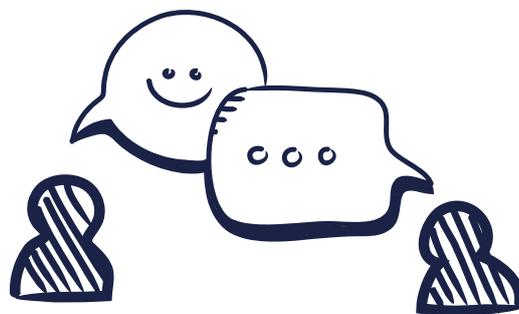
6 Une **intégration des usagers** dans la démarche de sécurité des soins (établissement de proximité).

7 Une réelle **prise en compte des réalités de terrain dans la prise de décision** une **écoute des remontées de terrain** par les déclarations d'évènements indésirables, ou informelles, ou au sein des commissions, pour ne pas être en décalage dans la prise de décision par rapport aux réalités de terrain.

8 Des temps pour comprendre et pour réfléchir, et une attention permanente à la sécurité malgré le contexte tendu : **temps de partages et d'échanges hebdomadaires DG/Responsable qualité GDR**, maintien des commissions, sanctuarisation du temps de réflexion au sein des commissions et des instances. Des **professionnels opérationnels participent à ces commissions**. Les commissions sont pilotées par des cadres donc cela fait le lien avec le management de proximité.

9 Dans les commissions participent des professionnels de différents services et de différents sites, ce qui permet une **vision pluri professionnelle**. Ces professionnels ont parfois eu des formations spécifiques ; avec mise en avant des expériences et des compétences.

10 **Une sensibilisation de l'ensemble des professionnels, et des usagers** par des actions adaptées, comme lors de la semaine de la sécurité des patients (démarches ludiques).



11 Dans le contexte tendu, mobilisation le moins possible des professionnels, juste équilibre, et pré travail par les équipes qualité.

12 Le « **Lien avec le terrain**, on l'a facilement dans un hôpital de proximité ».

13 **Laisser la place à la parole de chacun**. Dans l'établissement, chacun s'autorise à parler même si l'idée est différente de celle du top manager.

14 **Savoir réagir quand on fait des erreurs** lors d'une prise de décision : dans un établissement de proximité, si vous vous trompez, vous le savez tout de suite, et vous pouvez vous corriger plus rapidement.

15 Dans les perspectives : **les visites de sécurité** et **systematisation des temps de rencontre des équipes avec le management de proximité**

.....

QualiREL Santé remercie Sophie Pineau, Responsable qualité et Christophe Bruand, directeur général des établissements de santé Bugeois Vallée.