

PACTE : privilégier la coordination et la coopération au sein des équipes

La Haute autorité de santé (HAS) a lancé une expérimentation auprès de 18 équipes volontaires au sein de structures de santé, afin d'améliorer leur coordination et leur communication. **Objectif : réduire les événements indésirables graves. Ce travail, qui se déroule sur plusieurs années, requiert une vraie implication des acteurs.**

Dans la salle, une trentaine de professionnels de l'Hospitalisation à domicile (HAD) de la Fondation Œuvre Croix Saint-Simon, dans le 19^e arrondissement de Paris, sont réunis. Leur point commun ? Participer à l'expérimentation Programme d'amélioration continue du travail en équipe (PACTE), mis en place en 2013 par la HAS, afin d'aider les professionnels d'établissements de santé à travailler en équipe et améliorer la qualité ainsi que la sécurité de la prise en charge de leurs patients. Aujourd'hui, les membres de l'équipe – infirmiers, aides-soignants, cadres de santé, médecin coordonnateur – s'approprient un nouveau questionnaire portant sur l'évaluation des communications téléphoniques qu'ils ont entre eux, afin de s'assurer que les informations transmises sont bien comprises. D'après la HAS, un tiers des événements indésirables graves pourraient être évités grâce à une meilleure coordination et une meilleure communication des équipes. Devant

ce constat, elle a lancé PACTE, un programme collaboratif et pluriprofessionnel qui propose des méthodes et outils utilisables quel que soit le secteur d'activité de l'équipe.

Événements indésirables

« L'objectif est d'éviter les défaillances organisationnelles, techniques et humaines lors de la survenue d'un événement indésirable », souligne le Dr May. Les problématiques peuvent être liées au leadership, au facteur humain, c'est-à-dire à ce qui ne relève pas de la technique, donc à des domaines qui ne sont pas enseignés. » Et d'ajouter : « Nous sensibilisons l'équipe à travailler sur des facteurs humains comme l'écoute, l'entraide ou l'aide, un comportement que les professionnels ne sont pas toujours habitués à avoir ou qui n'est pas nécessairement structuré. » « On avait conscience des difficultés rencontrées à l'HAD et de la nécessité de travailler sur la communication », témoigne Noël Gérard, cadre de santé et l'un des porteurs du projet à la Croix Saint Simon.

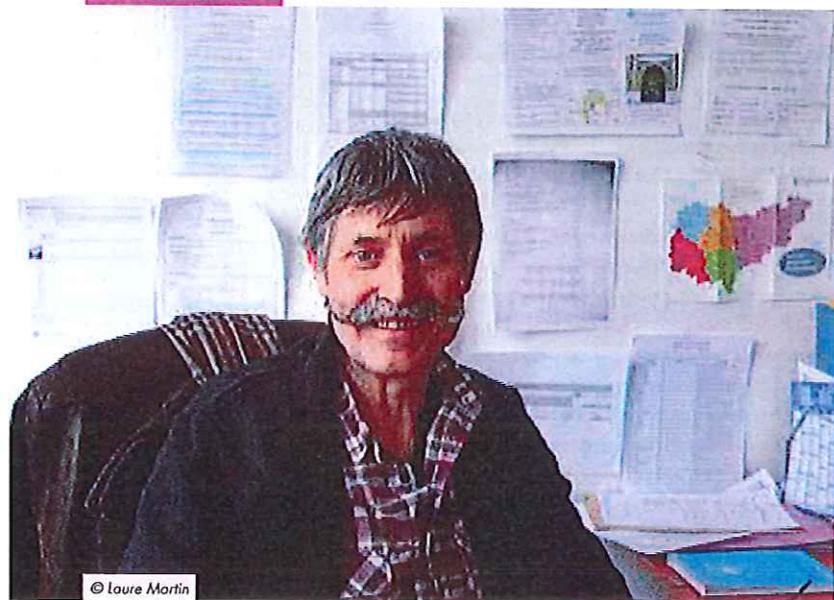
Laboratoire pour la HAS

Les équipes ont été sélectionnées fin 2013, les programmes lancés en avril 2014, et l'expérimentation, ponctuée d'évaluations, prendra fin en 2017. La HAS encadre les équipes en leur proposant des outils pour mettre en place des briefings, des débriefings, améliorer la communication entre les membres de l'équipe.

« Nous les faisons également travailler sur la communication avec le patient », explique Yasmine Sami, chef du projet à la HAS. Cette étape nécessite une acculturation des outils, une amélioration des habitudes et une formation des professionnels. « On leur donne une feuille de route mais on ne les contraint pas sur la manière de faire, fait-elle savoir. On leur demande de modifier les documents qu'on leur fournit pour nous aider à consolider notre boîte à outils. »

Le projet doit donc être soutenu par la direction des établissements car les professionnels doivent bloquer du temps pour des réunions ou des formations. Chaque équipe a, à sa disposition, un facilitateur, pour l'aider à mettre en place

Noël Gérard,
cadre de santé à la
Fondation Œuvre
Croix Saint-Simon.



© Laure Martin



Réunion de l'une des équipes HAD de la Fondation Œuvre Croix Saint-Simon, participant à PACTE.

le projet sur le terrain. La première étape consiste à effectuer un diagnostic afin de comprendre comment fonctionne l'équipe.

L'équipe de l'HAD de la Croix Saint-Simon a effectué cette enquête de sécurité, qui consiste en un questionnaire anonyme portant sur le soignant au travail. « Il doit dire s'il se sent en sécurité, appuyé par ses collègues et ses cadres, rapporte Noël Gérard. C'est très transversal. » Ce questionnaire est suivi d'une analyse des pratiques, et du *Customer relationship management* (CRM), qui porte sur la gestion de la relation client. « Il s'agit d'un moment clef de l'expérimentation qui permet aux membres des équipes de savoir sur quels sujets ils doivent travailler, ajoute Yasmine Sami. C'est normalement la première fois où ils se disent des choses qu'ils ne se disent pas habituellement. »

Objectifs à atteindre

La problématique de travail est ensuite déterminée et un plan d'actions élaboré. « Nous avons décidé de travailler sur la continuité des soins entre l'équipe de jour et l'équipe de nuit, explique Noël Gérard. Le choix du thème est la clef de voûte de ce travail car il fédère. » Les différents questionnaires ont permis à l'équipe de définir trois objectifs. Tout d'abord améliorer la communication et le partage d'informations, autour de l'appel téléphonique. Ce travail a fait l'objet d'une évaluation qualité au mois de février, grâce à une grille d'évaluation du staff, réunion au cours de laquelle sont présentés les patients. Courant 2015, l'équipe va s'attaquer au dossier patient dans le

but d'uniformiser les pratiques entre le dossier au domicile du patient et le dossier informatisé au sein de la structure. Enfin, le troisième axe sera orienté sur l'alerte et la trans-

“
Ce projet permet de mettre autour d'une table des personnes qui ne se parlent pas et de casser la hiérarchie au sein d'une équipe.”

mission d'informations lorsque le soignant est au domicile du patient.

La dernière étape du projet, l'évaluation, est prévue en avril 2016, afin de mesurer les résultats. « Ce projet permet de mettre autour d'une table des personnes qui ne se parlent pas et de casser la hiérarchie au sein d'une équipe, estime Yasmine Sami. C'est un temps d'échanges et de partage. » Il faut que les professionnels en aient l'envie et qu'ils aient conscience de leurs difficultés. Les équipes expérimentales ne disposent d'aucun financement pour ce travail, qui peut parfois se révéler chronophage puisqu'il s'ajoute aux fonctions de chacun. « Il faut que chacun accepte de se remettre en question, souligne Noël Gérard. Mais je pense que c'est compris, transparent et clair. D'autant plus que le but ultime est la continuité des soins, donc faciliter le travail de chacun pour une meilleure sécurité du patient, ce qui est la raison d'être de notre travail. » ■

LAURE MARTIN