



## Cours : l'erreur est humaine

### Module : être un membre efficace en équipe

#### Résumé

**Un travail d'équipe efficace dans la dispensation des soins peut avoir un impact positif et immédiat sur la sécurité des patients. Il est de plus en plus important de pouvoir compter sur des équipes efficaces en raison des facteurs suivants : (i) l'augmentation de la complexité et de la spécialisation des soins ; (ii) les comorbidités en hausse ; (iii) l'incidence croissante des maladies chroniques ; (iv) la pénurie générale de main d'œuvre ; (v) les initiatives en matière de sécurisation des horaires de travail.**

La nature des équipes est variée et complexe. En santé, l'équipe la plus efficace du point de vue du patient est multidisciplinaire, mais les équipes peuvent être issues d'un seul et même groupe professionnel. Les environnements de prise en charge des patients peuvent être divers et variés : à domicile, dans des centres de soins, de petits hôpitaux ou de grands centres hospitaliers universitaires. Dans chacun de ces lieux, la capacité des membres de l'équipe à communiquer les uns avec les autres et avec le patient déterminera l'efficacité des soins et du traitement. Les sentiments qu'ils nourrissent à l'égard de leur travail joueront également un rôle en la matière.

**Équipe** : un ensemble identifiable de deux personnes ou plus qui interagissent de manière dynamique, interdépendante et adaptative vers un but/un objectif/une mission commun(e) et valorisé(e), qui se sont chacune vu affecter des rôles et fonctions spécifiques et dont la durée du mandat au sein de l'équipe est limitée. Les chorales, les équipes de sport, les unités militaires, les équipages d'avion et les équipes d'intervention d'urgence sont autant d'exemples d'équipes.

#### **Caractéristiques d'une équipe soignante**

Les équipes soignantes interagissent de manière dynamique vers un objectif commun : fournir des prestations de soins aux patients. Quelle que soit leur nature, elles partagent certaines caractéristiques en commun. Ainsi, les membres d'une équipe :

- possèdent des connaissances et compétences spécialisées et complémentaires ;
- connaissent chacun leur rôle propre et le rôle des autres membres (de l'équipe ou d'autres équipes) et interagissent les uns avec les autres en vue d'atteindre un objectif commun ;
- prennent des décisions ;
- assument souvent une charge de travail importante ;
- agissent comme un « individu collectif », du fait de l'interdépendance des tâches réalisées par chacun des membres de l'équipe.

#### **Différents types d'équipes en santé**

- **Équipes de base**

L'équipe de base est composée d'un chef d'équipe et de membres qui sont directement impliqués dans les soins du patient. Elle inclut les prestataires de soins directs comme les infirmier(ère)s, les pharmaciens, les médecins, les dentistes, les assistants et, bien sûr, le patient ou un membre de son entourage. Elle inclut aussi des professionnels assurant la continuité des soins, à savoir les personnes qui prennent en charge le patient de son examen initial à sa sortie, par exemple, les gestionnaires de cas.

- **Équipes de coordination**

L'équipe de coordination est le groupe responsable de la gestion opérationnelle au quotidien, des fonctions de coordination et de la gestion des ressources pour les équipes de base.

- **Équipes contingentes**

Des équipes contingentes sont constituées pour intervenir en cas d'urgence ou d'événements spécifiques (les équipes de réanimation, les équipes d'intervention et de secours en cas de catastrophe, les équipes d'urgences obstétricales, les équipes d'intervention rapide, par exemple). Les membres d'une équipe contingente sont issus de plusieurs équipes de base différentes.

- **Services auxiliaires**

L'équipe des services auxiliaires se compose de personnes telles que les agents d'entretien ou le personnel auxiliaire qui apportent des soins directs, spécifiques et limités dans le temps aux patients ou fournissent des services facilitant les soins des patients. Les membres de ces équipes ne sont généralement pas basés là où les patients reçoivent les soins courants.

- **Services supports et administration**

Une équipe de services supports se compose de personnes qui fournissent des services indirects et spécifiques dans un établissement de soins. L'administration inclut la direction d'une unité ou d'un établissement qui est responsable 24h/24 du fonctionnement général et de la gestion de l'organisation.

### Comment les équipes peuvent améliorer les soins dispensés aux patients

Les équipes constituent un moyen pragmatique d'améliorer les soins prodigués aux patients. Elles peuvent améliorer les soins au niveau de l'organisation, de l'équipe dans son ensemble, de chaque membre de l'équipe individuellement et du patient.

Bénéfices			
Bénéfices organisationnels	Bénéfices pour l'équipe	Bénéfices pour les patients	Bénéfices pour les membres de l'équipe
Diminution de la durée et des coûts d'hospitalisation	Meilleure coordination des soins	Meilleure satisfaction à l'égard des soins	Meilleure satisfaction au travail
Diminution des admissions imprévues	Utilisation efficace des services de santé	Acceptation du traitement	Rôles plus clairs
Meilleure accessibilité pour les patients	Meilleure communication et plus grande diversité professionnelle	Meilleurs résultats de santé et qualité des soins Diminution des erreurs médicales	Amélioration du bien-être

### Formation et développement des équipes

Des recherches considérables ont été menées sur la constitution et le développement des équipes dans d'autres secteurs, comme indiqué ci-dessous :

#### Étapes de développement d'une équipe : "(forming/storming/norming/performing)"

<b>Formation</b>	Généralement caractérisée par l'ambiguïté et la confusion. Les membres de l'équipe n'ont pas forcément choisi de travailler ensemble et peuvent être sur leurs gardes, communiquer de manière superficielle et impersonnelle. La tâche qui leur incombe n'est pas toujours claire pour eux.
<b>Confrontation</b>	Une phase difficile où des conflits peuvent surgir entre les membres de l'équipe et une rébellion naître face aux tâches attribuées. Les membres de l'équipe peuvent jouer des coudes pour occuper les postes de pouvoir et une certaine frustration peut se faire sentir car la tâche n'avance pas.
<b>Normalisation</b>	Une communication ouverte entre les membres de l'équipe est désormais établie et l'équipe commence à se confronter à la tâche qui lui a été confiée. Des modes de communication et procédures généralement acceptés sont en place.

#### Exécution

L'équipe concentre toute son attention sur la réalisation des objectifs. Elle est désormais soudée et d'un grand soutien, ouverte et confiante, pleine de ressources et efficace.

### **Qu'entend-on par travail d'équipe efficace ?**

Une équipe efficace est une équipe dont les membres, y compris le patient, communiquent les uns avec les autres et qui partagent leurs observations, leur expertise et leurs responsabilités en matière de prise de décision afin d'optimiser les soins. Des données montrent que les équipes multidisciplinaires permettent d'améliorer la qualité des prestations et de réduire les coûts. Il a également été prouvé qu'un bon travail d'équipe contribue à réduire les erreurs et à améliorer les soins dispensés aux patients, en particulier ceux qui présentent une maladie chronique. De plus, comprendre la culture de son lieu de travail et son impact sur la dynamique et le fonctionnement de l'équipe feront d'une personne un bon membre d'équipe.

### **Comment l'utilisation des équipes améliore-t-elle les soins dispensés aux patients ?**

De nos jours, il est rare qu'un patient ne soit pris en charge que par un seul professionnel de santé. Dans le cadre d'un système de santé complexe, il est admis, pour la sécurité des patients, que le travail en équipe est essentiel pour minimiser les événements indésirables résultant d'une mauvaise communication avec les autres personnes qui s'occupent du patient et de malentendus concernant les rôles et responsabilités. Les patients ayant un intérêt direct dans leurs propres soins doivent eux aussi être intégrés dans le circuit de communication. Il a été montré que leur implication contribue à minimiser les erreurs et les événements indésirables potentiels.

### **Pourquoi une bonne communication est-elle si importante en santé ?**

Les recherches ont montré que le nombre d'erreurs diminue et les résultats thérapeutiques s'améliorent lorsque la communication entre les patients et les professionnels de santé est bonne et lorsque les patients sont totalement informés et éduqués sur leur traitement et leurs médicaments. Une mauvaise communication entre les professionnels de santé, les patients et leur entourage est aussi devenue un motif habituel de poursuites judiciaires intentées par les patients à l'encontre de leurs professionnels de santé.

### **Caractéristiques d'une équipe efficace**

Il existe de nombreux modèles décrivant un travail d'équipe efficace. Historiquement, ils proviennent d'autres secteurs, tels que la gestion des ressources de l'équipage (Crew Resource Management - CRM) dans l'aviation.

#### **L'application du management en équipe des ressources humaines en santé**

Le management en équipe des ressources humaines (CRM) a été élaboré par le secteur de l'aviation pour améliorer les communications dans le cockpit et mettre en œuvre des systèmes de prise de décision centrés sur l'équipe. Il se définit comme une méthode consistant à « utiliser toutes les ressources disponibles (renseignements, équipement et personnel) pour assurer la sécurité et l'efficacité des opérations de vol. » Cette méthode a été utilisée en santé afin d'améliorer le travail en équipe et les communications ainsi que pour lancer d'autres processus liés à la sécurité.

### **Caractéristiques principales du management en équipe des ressources humaines**

**But commun** : les membres de l'équipe génèrent un but commun et clairement défini caractérisé par des intérêts collectifs et un sentiment de responsabilité partagée.

**Objectifs mesurables** : les équipes fixent des objectifs mesurables et axés sur la tâche de l'équipe.

**Leadership efficace** : les équipes ont besoin d'un leadership efficace qui fixe et maintient les structures, gère les conflits, est à l'écoute des membres, leur fait confiance et leur apporte son soutien. Il est aussi important que les membres de l'équipe conviennent des fonctions de leadership et les partagent.

**Communication efficace** : les bonnes équipes soignantes partagent des idées et des informations rapidement et régulièrement, conservent des archives écrites et consacrent du temps à la réflexion en équipe. Certaines des analyses les plus approfondies de la communication au sein d'équipes interprofessionnelles (couvrant plusieurs disciplines et pas seulement des spécialités médicales) se sont concentrées sur les équipes à enjeux élevés, telles que les équipes chirurgicales.

**Bonne cohésion** : une équipe unie se caractérise par un engagement et un esprit d'équipe uniques et identifiables. Elle a une plus grande longévité car ses membres souhaitent continuer à travailler ensemble.

**Respect mutuel :** dans une équipe efficace, les membres respectent les talents et les convictions les uns des autres, ainsi que leurs contributions professionnelles. Une équipe efficace accepte et encourage aussi la diversité d'opinion entre ses membres.

Les autres exigences auxquelles une équipe doit satisfaire pour être efficace sont la maîtrise individuelle des tâches (aussi bien concernant les compétences techniques personnelles que les compétences en termes de travail en équipe), la motivation pour accomplir les tâches, l'adaptabilité, la capacité à suivre ses performances, la résolution efficace des conflits et la capacité à en tirer des enseignements et l'engagement dans la surveillance de la situation.

### **Leadership**

Un leadership performant est une caractéristique déterminante pour l'efficacité d'une équipe. Un chef d'équipe efficace facilite, coach et coordonne les activités des autres membres de l'équipe.

### **Obstacles à un travail d'équipe efficace**

Le chemin vers l'instauration et le maintien d'un travail d'équipe efficace dans le secteur de la santé est semé d'embûches.

### **Changements de rôles**

Dans de nombreux environnements de soins, les rôles joués par les différents professionnels de santé se chevauchent et changent considérablement. Ces rôles changeants peuvent poser des difficultés aux équipes en ce qui concerne la répartition et la reconnaissance des rôles de chacun.

### **Évolutions dans les structures de soins**

La nature des soins de santé change de bien des manières. Ainsi, les maladies chroniques sont de plus en plus souvent prises en charge dans des structures de soins communautaires et de nombreuses interventions chirurgicales sont transférées vers des centres de soins ambulatoires. Ces évolutions supposent la création de nouvelles équipes et la modification des équipes existantes.

### **Hierarchie en santé**

Le secteur de la santé est très hiérarchisé par nature, ce qui peut s'avérer contre-productif et nuire au bon fonctionnement et à l'efficacité des équipes au sein desquelles le point de vue de tous les membres doit être pris en considération.

### **Nature individualiste des soins de santé**

De nombreuses professions de santé, comme les soins infirmiers, la chirurgie dentaire et la médecine, reposent sur une relation individuelle autonome entre le professionnel et le patient. Si cette relation reste une valeur essentielle, elle est remise en cause par de nombreux concepts du travail d'équipe et des soins partagés.

### **Instabilité des équipes**

Comme indiqué précédemment, les équipes soignantes sont souvent transitoires par nature, et se réunissent pour une tâche ou un événement spécifique (les équipes de réanimation, par exemple).

### **Un travail d'équipe inefficace conduit à des accidents**

L'analyse d'incidents de grande envergure, comme les catastrophes aériennes, a permis d'identifier trois types principaux de défaillances du travail en équipe contribuant aux accidents, à savoir : une définition des rôles ambiguë, le manque de coordination explicite et d'autres défauts de communication.

### **Résolution des désaccords et des conflits**

La capacité à résoudre les conflits et les désaccords au sein de l'équipe est cruciale pour la réussite du travail en équipe. Cela peut être particulièrement délicat pour les membres les moins expérimentés de l'équipe, tels que les étudiants, ou dans des équipes très hiérarchisées par nature.

# RÉSOLUTION DES DÉSACCORDS ET DES CONFLITS

La capacité à résoudre les conflits et les désaccords au sein de l'équipe est cruciale pour la réussite du travail en équipe.

Des protocoles ont été élaborés en vue d'aider les membres d'une équipe à se faire entendre :

## Sécurité psychologique :

Les professionnels de santé estiment que leur environnement de travail leur permet de prendre de tels risques interpersonnels.

### Règle des deux défis :

**1**

- Vise à habiliter tous les membres de l'équipe à mettre un terme à une action s'ils estiment ou découvrent qu'elle est associée à un défaut de sécurité important ;
- faire entendre ses préoccupations en les reformulant au moins une deuxième fois si la première interpellation est restée sans réponse (d'où ladite règle des deux défis).

### CUS:

abréviation désignant un processus en trois étapes visant à aider une personne à mettre un terme à une activité problématique.

I am Concerned (je suis préoccupé)

I am Uncomfortable (je suis mal à l'aise)

This is a Safety issue (c'est une question de sécurité)

**2**

**Méthode DESC:** un processus constructif de résolution des conflits par consensus.

**Décrire** la situation ou le comportement spécifique et fournir des données ou éléments de preuves concrets

**Exprimer** votre ressenti face à la situation ainsi que vos préoccupations

**Suggérer** des alternatives et rechercher un accord

Les **Conséquences** devraient être énoncées en termes d'effets sur l'équipe et la sécurité des patients

**3**

## Comment mettre en pratique le travail en équipe :

Conseils pratiques que les professionnels de santé devraient suivre au travail :

- Toujours se présenter à l'équipe
- Répéter/Fermer la boucle de communication
- Préciser même ce qui est évident pour éviter tout présupposé
- Poser des questions, vérifier et clarifier
- Déléguer les tâches précisément à une personne, pas en l'air
- Clarifier son rôle
- Utiliser un langage objectif (non subjectif)

## Comment mettre en pratique les principes du travail en équipe :

Conseils pratiques à mettre en œuvre par les professionnels de santé :

- Apprendre les noms des personnes et les utiliser
- Exprimer et défendre son point de vue lorsque cela est nécessaire
- Si quelque chose paraît illogique, demander le point de vue d'une autre personne
- Toujours organiser un briefing d'équipe avant de commencer une activité en équipe et débriefing ensuite
- En cas de conflit, se concentrer sur « ce qui » est juste pour le patient, mais ne pas chercher à déterminer « qui » a tort ou a raison.

## Le travail en équipe ne coule pas de source. Il faut :

- **comprendre les caractéristiques d'une équipe efficace ;**
- **connaître le fonctionnement des équipes et les méthodes permettant de pérenniser un fonctionnement d'équipe efficace.**

© Organisation mondiale de la Santé, 2012. Pour demander l'autorisation de réimprimer cette publication, de la reproduire, d'en utiliser des extraits ou de la traduire, merci de consulter la page <http://www.who.int/about/licensing/en/index.html>