

LE MANAGEMENT : SON ROLE CAPITAL DANS LA MAITRISE DES RISQUES AU COURS DES ACTIVITES DE SOINS

Dr Stéphane GAYET – Médecin - CHU de Strasbourg

1. PLAN DE L'EXPOSE

- De quoi parlons-nous ?
- Les dimensions de la gestion des risques en santé
- Les missions-clés des cadres paramédicaux et médicaux
- La précision nécessaire du rôle du cadre sans l'idéaliser
- En quoi le cadre est-il capital pour maîtriser les risques ?
- Alors, que faut-il faire pour améliorer la situation ?

2. DE QUOI PARLONS-NOUS ?

- **Du management des équipes de soins** : cadre de proximité et cadre supérieur ; mais aussi de la direction des soins et de la direction générale de l'établissement ; ainsi que du management médical.
- **Mots-clés du management** : leadership, autorité, hiérarchie, responsabilité, organisation, gestion, devoirs, missions, sanctions.
- **Thèse** : *le management humain joue un rôle capital et irremplaçable dans la maîtrise des risques au cours des activités de soins.*
- **Argumentaire** : les fonctions d'un manager de santé confrontées aux nécessités de la gestion des risques lors des activités de soins.

3. LES DIMENSIONS DE LA GESTION DES RISQUES EN SANTE ?

- Dimension méthodologique : méthodes et outils ; analyses *a posteriori*, analyses *a priori*... ALARM, AMDE, AGR, visite de risques...
- Dimension éducative et formative : culture de sécurité des soins
- Dimension managériale : politique de gestion des risques, management par les risques.

4. LES MISSIONS-CLES DES CADRES PARAMEDICAUX ET MEDICAUX

1. Organiser le travail : fonctions, plannings, congés, remplacements.
2. Assumer la responsabilité institutionnelle de l'équipe paramédicale.
3. Participer aux différentes instances managériales de l'institution.
4. Résoudre les problèmes : dysfonctionnements, difficultés, conflits.

5. Etre l'interlocuteur de référence des patients et de leurs proches.
6. S'informer de l'évolution des connaissances et réglementations.
7. Veiller à la protection du personnel de santé (AES, TMS, TPS...).
8. Se porter garant de la qualité et de la sécurité des soins (QSS).
9. Orchestrer le traitement les événements indésirables graves (EIG).
10. Assurer une sorte de vigilance générale de l'unité ou du service.
11. Inciter les professionnels paramédicaux à s'évaluer et se former.
12. Contribuer à une qualité de vie au travail du personnel (QVT).

A ces 12 missions-clés s'ajoutent encore diverses tâches routinières et peu visibles : gestion des stocks de consommables, remplacements de matériels...

5. LA PRECISION NECESSAIRE DU ROLE DE CADRE SANS L'IDEALISER

- **Cadre de santé : ne pas idéaliser ni accabler la profession ; à l'impossible nul n'est tenu et le burn-out concerne aussi les cadres.**
- **Le leadership est l'âme du manager : compétence, ascendant, droiture et forcément un peu d'exemplarité ; c'est bien sûr exigeant.**
- **Protéger et soigner son personnel pour préserver l'ensemble ; le cadre doit être vigilant quant aux charges de travail : percevoir la saturation avant qu'elle ne produise des effets délétères.**
- **Savoir refuser quand cette décision s'impose : savoir dire non.**
- **Jouer le rôle de médiateur dans les conflits et les tensions internes.**
- **La cohésion et l'ambiance d'une équipe sont l'affaire du cadre.**

6. EN QUOI LE CADRE EST-IL CAPITAL POUR MAITRISER LES RISQUES ?

- Il a le recul nécessaire par rapport aux soins et une vision d'ensemble ; son regard en position haute lui permet de mieux voir certains points critiques non maîtrisés et même certains dangers.
- Son expérience est d'une grande utilité pour le repérage des faiblesses dans l'organisation du travail et de la sécurité des soins.
- Par sa vigilance et son observation panoramique, il a une sorte d'image globale et schématique mais néanmoins utile de la sécurité.
- Il devrait vraiment inciter les personnels à s'évaluer et se former.
- En protégeant le personnel, il protège par là-même les patients.
- Il dispose en principe de plus de temps que le personnel de soins pour signaler et analyser les évènements indésirables (EI).

7. ALORS, QUE FAUT-IL FAIRE POUR AMELIORER LA SITUATION ?

- Lorsqu'un métier est en train de perdre son cœur de métier, c'est une profession qui se dénature, se dévalorise et tend à disparaître.
- Beaucoup de gestions peuvent être effectuées par des logiciels, mais *la gestion des risques reste essentiellement l'affaire des humains* car les défaillances des processus de soins ont d'abord une origine humaine.
- Les acteurs de soins de première ligne ne pensent pas assez à la **sécurité des soins**, trop préoccupés qu'ils sont par l'efficacité de leurs actes.

- Ainsi, la maîtrise des risques lors des activités de soins a **grand besoin d'un vrai chef** pour organiser, coordonner, sécuriser et surveiller les activités, ainsi que traiter les événements indésirables.
- Les activités de soins sont à la fois **critiques et tendues** : un vrai management des équipes, professionnel et efficace, est nécessaire pour qu'elles soient et restent **sécurisées et sécurisantes**.
- [Extrait-INRS-service-soins.mp4](#)