

Programme d'amélioration
continue du travail en équipe

————— Pacte —————

***BOÎTE À OUTILS
DU FACILITATEUR***

Ce rapport est téléchargeable sur :

www.has-sante.fr

Haute Autorité de Santé

Service Communication – information

5, avenue du Stade de France – F 93218 Saint-Denis La Plaine Cedex

Tél. : +33 (0)1 55 93 70 00 – Fax : +33 (0)1 55 93 74 00

Sommaire

Introduction	5
Étape 0. Préparer le projet	8
Étape 1. Engager la direction	9
Étape 2. Engager une équipe et un projet	13
Étape 3. Organiser la phase de diagnostic	20
Étape 4. Organiser l'enquête culture sécurité	22
Étape 5. Préparer et/ou animer le CRM Santé	23
Étape 6. Organiser l'analyse du problème de l'équipe	24
Étape 7. Organiser la synthèse du diagnostic et le plan d'action	26
Bilan phase de diagnostic	30
Étape 8. Formaliser le plan de communication	31
Étape 9. Planifier et assurer le suivi du projet et son déploiement	32
Étape 10. Veiller à la réalisation des mesures intermédiaires	49
Étape 10 A. Animer la matrice de maturité	50
Étape 10 B. Faire réaliser l'enquête de satisfaction des professionnels engagés dans Pacte	51
Étape 10 C. Suivre et mettre à jour le plan d'action et les indicateurs	51
Étape 11. Animer le module leadership	52
Bilan phase de mise en œuvre	53
Étape 12. Veiller à la mesure à deux ans	54
Étape 12 A. Planifier et/ou animer le module évaluation des pratiques collaboratives	55
Étape 13. Réajuster, pérenniser et poursuivre le changement	56

Bilan de fin du projet Pacte	57
Annexe.....	59
Annexe 1 : Illustration outil descriptif de son organisation	59
Annexe 2 : Volet d'engagement d'une équipe	60
Annexe 3 : Fiche de missions du facilitateur	65
Annexe 4 : Illustration déroulé d'un programme Pacte	66
Annexe 5 : Illustration du modèle d'analyse du problème	67
Annexe 6 : Charte Pacte	68
Participants	69
Remerciements	70

Introduction

Enjeux de Pacte

On retrouve dans la littérature un certain nombre d'éléments qui démontrent l'importance du travail en équipe. En effet, le travail d'équipe efficace :

- constitue une barrière de sécurité dans la prise en charge du patient ;
- est un facteur de santé et de bien-être au travail pour les professionnels ;
- est un moyen de répondre de manière collaborative et interdisciplinaire aux besoins du patient.

Rassembler un groupe de professionnels ne suffit pas à en faire une équipe efficace. S'engager dans Pacte, c'est s'engager dans un processus continu d'amélioration de la qualité et de la sécurité du patient.

Le projet Pacte vise à promouvoir un environnement facilitant le travail en équipe efficace, à partir d'un ensemble de méthodes et outils proposés.

Conduite du projet Pacte

Pacte s'articule autour de trois étapes clés :

1. **La réalisation d'un diagnostic** de fonctionnement de l'équipe, permettant aux professionnels de comprendre comment ils interagissent dans l'exécution de leurs activités, notamment à travers la communication, le travail d'équipe, l'espace de travail, la culture de sécurité.
2. A l'issue de cet état des lieux, l'équipe sera capable de définir et de formaliser son plan d'action accompagné par des indicateurs. **Les méthodes et outils sélectionnés seront déployés** dans cette seconde étape. Le suivi des actions et celui des mesures intermédiaires seront réalisés.
3. La dernière étape permettra aux équipes de suivre et **mesurer la maturité de l'équipe et les changements dans la pratique clinique**, à partir des outils fournis.

Pour coordonner les efforts de chacun et réaliser les changements induits, Pacte s'appuie sur un facilitateur et un binôme référent :

- le binôme référent est le pilote du projet. Il est constitué de deux professionnels leaders de l'équipe engagée dans Pacte (médecin, cadre de santé ou autre professionnel de santé impliqué), et il assure l'animation du projet ;
- le facilitateur est nommé en tant que « coach » du projet. Il est l'interlocuteur privilégié du binôme référent. Il a pour mission de les aider à assurer l'animation de la démarche tout en adaptant les méthodes et les outils au contexte. De par son positionnement, le facilitateur est souvent au carrefour de plusieurs projets et de posture à la fois au niveau opérationnel auprès des référents et politique en termes de stratégie auprès de la direction.

L'équipe dans Pacte fait référence à un groupe de professionnels travaillant de manière interdépendante autour d'un objectif commun.

Comment implémenter Pacte ?

Un guide des bonnes pratiques du facilitateur dans Pacte a été conçu pour :

- proposer aux facilitateurs une approche méthodologique, avec des outils clés en main pour soutenir et accompagner le changement ;
- clarifier les attendus de façon pragmatique en suivant le déroulement du programme pour faciliter l'apprentissage.

Ce guide permet d'accéder, étape par étape, via des liens, à l'ensemble des méthodes et outils proposés pour l'implémentation de Pacte. Ces méthodes et outils sont également rassemblés dans la boîte à outils implémentation Pacte, mais ceux-ci sont d'abord à repérer dans le guide de bonnes pratiques du facilitateur qui déroule les étapes de Pacte. À chaque étape, correspondent des outils. Ceux-ci sont proposés à titre d'aide et d'illustration. Ils ne sont en aucun cas opposables et ils sont modifiables.



Points de vigilance :

- ▶ la HAS ne cherche en aucune façon à imposer une démarche unique devant être suivie à la lettre ;
- ▶ ces outils sont destinés à fournir l'ossature de la démarche d'amélioration, ils doivent être adaptés à votre contexte ;
- ▶ au contraire, ces supports démontrent l'aspect « innovation » nécessaire pour conduire le projet.

Pacte planning d'actions



En avant, étape par étape !

Exemple d'une planification en [annexe 3](#)

Étape 0. Préparer le projet

C'est une étape préalable et incontournable avant d'enclencher ce programme. Vous en êtes peut-être à l'initiative ou vous avez été désigné pour lancer ce projet.

Votre mission à ce stade porte à la fois sur la connaissance :

- du programme Pacte en lui-même ;
- des facteurs clés de succès et des freins ;
- de votre rôle et de votre engagement en tant que facilitateur ;
- des déterminants liés à l'établissement de santé, dont son contexte ;

Vous pourrez ensuite déterminer avec la direction si les conditions sont réunies et favorables pour s'engager sur ce programme.

Le programme Pacte s'intéresse avant tout à l'humain et aux comportements, aussi prenez le temps de vous acculturer et de comprendre la démarche.

► Outil 1 : Check-list acquisition de compétences

Votre mission : Être capable de rapporter les éléments clés et les changements liés à Pacte et de repérer vos propres compétences pour animer le projet.

Acquisition de compétences	
Mon savoir	Mon savoir-faire et savoir-être
<ul style="list-style-type: none">✓ Le fonctionnement d'une équipe efficace✓ La conduite du changement✓ L'instauration d'une culture de feedback	<ul style="list-style-type: none">✓ Adopter une posture de leader✓ Manifester de la confiance✓ Fonctionner en équipe avec le binôme référent✓ Développer l'autonomie du binôme référent



Plateforme Pacte

Retrouvez :

- ✓ Le rapport de l'expérimentation Pacte
- ✓ Le cahier des charges Pacte
- ✓ La charte Pacte



L'essentiel du projet se passe avant l'engagement

- **Faire alliance avec la direction**
- **Faire connaissance avec les membres des équipes désireuses de s'engager**
- **Identifiez et des équipes et vérifiez leurs besoins et attentes**

Étape 1. Engager la direction

Rassembler un groupe de professionnels ne suffit pas à en faire une équipe et encore moins une équipe efficace. S'engager dans Pacte, c'est s'engager dans un processus continu d'amélioration de la qualité et de la sécurité du patient.

Un certain nombre de facteurs sont essentiels pour réussir à entraîner une dynamique d'équipe qui produise des résultats en termes de qualité et de sécurité de la prise en charge, dont :

- un engagement et un soutien de la direction, de la CME et de l'encadrement ;
- Une implication de la Commission de relation avec les usagers (CDU) ;
- une organisation appropriée qui reconnaît et crée un environnement favorable et dont les valeurs de l'institution sont connues et partagées ;
- un objectif commun fédérateur ;
- un leadership qui puisse coordonner, soutenir et fédérer ;
- des membres de l'équipe qui comprennent les objectifs et les raisons pour lesquelles ils font partie de l'équipe ;
- une démarche volontaire de chaque individu qui doit adapter sa pratique dans une démarche collaborative ;
- des missions clairement identifiées et reconnues ;
- une démarche centrée sur les attentes du patient et de son entourage, lui-même intégré dans l'équipe ;
- un modèle de collaboration qui promeut une communication efficace, fondée sur la confiance ;
- des compétences autour du travail en équipe.



Les étapes 1 et 2 sont très souvent réalisées de façon concomitante

► Outil 2 : Grille d'auto-évaluation sur votre capacité d'engagement

Votre mission : Obtenir un engagement ferme de la direction, en vous étant assuré de sa capacité à soutenir durablement le projet en prenant en compte le contexte interne. Ce document doit vous aider à établir dans quelle mesure vous êtes prêt à lancer et soutenir Pacte. Il est essentiel d'y répondre en concertation avec l'ensemble des parties prenantes.

Cible(s) : Ce document s'adresse à la direction de l'établissement : directeur, président de la CME, direction des soins, les instances en charge de la qualité et de la gestion des risques, CDU, le binôme référent de Pacte, le facilitateur, le groupe projet.

Votre établissement est-il prêt pour Pacte ?

Ces quelques questions peuvent vous aider à prendre la décision, pour mieux définir vos besoins avant de vous lancer.

En préalable :

Votre établissement est-il en situation de crise sociale ? *(Crise managériale, crise financière ayant un impact sur l'organisation des soins, conflits interprofessionnels ou syndicaux, rotation excessive de personnel, etc.)*

Oui Non

Votre établissement est-il en restructuration ? *(fusion, regroupement d'activité, etc.)*

Oui Non

Si vous répondez oui à l'une de ces deux questions, il est préférable que vous reportiez votre engagement dans Pacte.

Grille d'auto-évaluation sur votre capacité d'engagement



Répondez aux questions ci-dessous & visualiser les résultats.

Grille d'auto-évaluation sur votre capacité d'engagement

Répondez aux questions ci-dessous & visualiser les résultats.

Questions	Réponses	
1. Votre établissement a-t-il clairement identifié la nécessité d'engager une équipe dans un programme d'amélioration du travail en équipe afin de renforcer la sécurité du patient ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<i>Des d'éléments d'information objectifs tels que le bilan des événements indésirables, des enquêtes auprès des patients et/ou du personnel, l'ambiance générale, un turn-over important, etc., vous permettent de définir et d'appuyer de manière factuelle l'engagement dans cette démarche.</i>		
2. L'accompagnement d'une équipe dans PACTE s'inscrit dans une démarche à long terme en vue d'un changement en profondeur de la culture. Vous considérez-vous prêts à conduire ce changement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<i>L'importance d'une culture sécurité intégrée, et partagée par tous les acteurs, est largement reconnue comme un élément décisif pour parvenir à des performances durables. La culture de sécurité d'une organisation repose sur un ensemble de croyances, d'attitudes et de comportements développées et appliquées tant de la part des managers que du personnel, pour maîtriser les risques inhérents aux activités ; les équipes dirigeantes, les cadres sont-ils prêts dans leurs actions à changer sa culture et les processus pour améliorer le travail d'équipe et de la sécurité du patient ?</i>		
3. Vous êtes-vous assurés que la situation actuelle de l'établissement lui permet de conduire cette démarche de manière sereine ? Est-ce le bon moment pour votre établissement (par exemple, projet de fusion, de restructuration, conflit, autre changement important, situation de crise etc.) ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<i>Bien qu'il n'existe pas de moment idéal, le contexte institutionnel doit être pris en compte, d'une part pour éviter toute dispersion (encore un projet de plus) et, d'autre part, en termes de « pacte de confiance » des équipes dans un projet stratégique à long terme.</i>		
4. Avez-vous largement partagé autour de ce projet à tous les niveaux stratégiques de votre établissement ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<i>Il est important de partager, d'expliquer afin de favoriser la compréhension et obtenir une adhésion à ce programme. Le succès de ce programme repose sur le partage de la vision et des valeurs qu'il véhicule et notamment faire de la sécurité du patient une affaire de tous, quel que soit son rôle et notamment impliquer le patient.</i>		
5. Votre établissement a-t-il prévu de désigner une personne (facilitateur, coach, leader, etc.) afin de soutenir la démarche ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<i>Pour augmenter les chances de succès du projet, il est important de trouver des personnes qui présenteraient des compétences au soutien de l'équipe et qui soient reconnues en tant que telles.</i>		
6. Êtes-vous prêts à Investir dans l'équipe, c'est-à-dire investir du temps afin de faciliter les interactions entre professionnels de santé, et notamment dans la	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

formation des équipes pour acquérir de nouvelles compétences.

À titre d'illustration, il est admis que la formation au travail en équipe (tel que le Medical team training) améliore la dynamique d'équipe, ce qui suppose de dégager du temps, d'organiser le remplacement pour permettre aux membres de l'équipe de bénéficier de cette formation.

7. **Votre établissement est-il prêt à suivre, évaluer les progrès accomplis et améliorer en continu le processus ?** Oui Non

Améliorer la culture, faire évoluer les comportements, mettre en place des pratiques collaboratives sont autant de challenges qu'il faut accompagner sur le long terme ; les changements et l'amélioration de la sécurité du patient doivent être visibles et partagées. Les progrès et les changements pourront ainsi être reconnus dans le cadre d'un dispositif qui sera mis en place par la HAS.

8. **La valorisation et la reconnaissance sont des principes concourant à la dynamique d'équipe, votre établissement est-il en mesure de reconnaître et de distinguer les résultats positifs d'une équipe ?** Oui Non

Les équipes qui se sont investies doivent faire connaître et partager les échecs tout comme les succès afin que les pratiques s'intègrent, se diffusent progressivement auprès d'autres professionnels. Fournir du feedback (ou de la rétroaction) et distinguer les équipes efficaces sont des critères de performance du management.

Pour vous aider à répondre des réponses, voici quelques suggestions :

Procéder à une séance d'information en vue d'expliquer le programme Pacte (son but, ses objectifs, les leviers du changement, les méthodes et outils, etc.)

S'engager dans Pacte, c'est rappeler que les changements sont d'ordre humains avant tout, avec des modifications de comportements ; ces changements ne se décrètent pas, mais se cultivent et se mobilisent dans l'action. Aussi, il est nécessaire de prévoir de la formation, des mises en situation (entraînement, retour d'expérience, etc.) et de repenser l'organisation afin que ces actions s'intègrent au quotidien.

Peur, crainte de ne pas aboutir ? Quelques rappels.

Dans tous les cas et en particulier si vous n'êtes pas certain d'être prêt :

☞ Sélectionner **une équipe motivée** qui a la capacité du changement et qui a un besoin identifié de progresser sur le travail en équipe.

☞ **Commencer petit** plutôt que d'envisager un projet qui implique plusieurs secteurs. Par exemple, commencer par un secteur bien identifié. Faites confiance aux équipes, demandez-leur quelle est la problématique sur laquelle elles souhaitent travailler (ne cherchez pas un sujet emblématique, mais plutôt un sujet qui fédère les professionnels).

☞ Essayez d'identifier **un facilitateur, un leader** qui pourrait soutenir, encourager l'équipe sélectionnée (quels sont les professionnels qui auraient une grande influence sur les autres membres de l'équipe ?).

☞ Repérez **des initiatives** dans l'établissement qui, sans le savoir, mettent en œuvre des pratiques collectives.

Utiliser déjà les outils qui sont à votre disposition pour savoir où vous en êtes

À titre d'exemples : les résultats de la certification, des enquêtes de satisfaction des patients et des professionnels, le bilan des EIAS, le bilan de la CDU, le plan de formation, etc.

et quels sont vos objectifs

Identifier les équipes (pôle, service, parcours, etc.) qui sont motivées et en capacité de se mobiliser sur ce sujet

Les équipes doivent être volontaires, avoir une visibilité sur le déploiement du programme. Rappelez-vous que la démarche consiste à réunir des professionnels différents pour conduire ensemble un projet d'amélioration ciblé, autour d'un objectif commun.

Mettre l'accent sur la communication en veillant à déployer les outils utiles et la formation

Pour augmenter la probabilité de réussite et également de favoriser la réceptivité, élargissez votre plan de communication et la formation.

Le résultat de ce questionnaire sur la plateforme Pacte vous donne un score (Inférieur à 5, de 5 à 7, de 8 à 10). Ce score est une aide à la décision et aux repérages d'éventuelles actions à mener avant de lancer Pacte si besoin.

► Outil 3 : MÉMORANDUM D'ENTENTE

Votre mission : Formaliser un accord pour le déploiement du programme Pacte.

Cible(s) : Formulaire à compléter par le facilitateur en collaboration avec la direction.

Pacte est un programme nécessitant un engagement clair et sérieux de la part de la direction. Ces engagements doivent être formalisés dans un support écrit (ou mémorandum d'entente) signé par les deux parties (direction et facilitateurs).

ACCORDS CONCLUS

Date :

Facilitateur :

Référents binôme :

Comité de pilotage :

Accords :

Ressources allouées :

Feedback :

Résultats attendus :

Modalités de suivi (le facilitateur et la direction s'accordent sur les dates clés et les modalités de retour d'information et d'alerte) :

Signature(s)

Le directeur de l'établissement

Le président de CME

Le facilitateur

Retrouvez en [annexe 3](#), un exemple d'une fiche de mission.

Étape 2. Engager une équipe et un projet

Dans le meilleur des cas, des équipes se sont manifestées après avoir entendu parler de Pacte et souhaitent s'engager dans le projet. N'hésitez pas à illustrer ce que Pacte pourrait apporter avec la charte Pacte (cf. [Annexe 6](#)) qui a été proposée par les équipes expérimentales.

Dans d'autres cas, la démarche est descendante, le gestionnaire de risque, le responsable qualité, la direction, etc., souhaitent que des équipes s'engagent dans le projet Pacte.

Dans tous les cas, il s'agit de sélectionner pour cet engagement un ou des secteur(s) d'activités, et d'identifier en leur sein une équipe et un problème à améliorer. La sélection de l'équipe et la formalisation du projet se feront en parallèle. Il faut garder à l'esprit que la finalité de Pacte est de sécuriser la prise en charge du patient. Le choix du problème et de son périmètre permettront de préciser qui et quel(s) secteur(s) font partie de l'équipe.

Votre mission : Aider à formaliser un projet d'amélioration avec un objectif précis et un indicateur de résultat, et à identifier une équipe de taille et de composition appropriée dont la cohésion sera améliorée autour d'un objectif commun.

► **Outil 4 : Comment sélectionner l'équipe ? les secteurs d'activités/les services ? qui pourraient s'engager dans Pacte ?**



Avant la composition de l'équipe

Voici quelques propositions de questions qui vous aideront :

- ✓ Êtes-vous au clair sur les enjeux, la finalité de Pacte ?
- ✓ Sauriez-vous dire de quels moyens vous disposez ?
- ✓ Savez-vous ce qui motive (intéresse) les membres de l'équipe/professionnels de ce ou ces secteur(s) ? / ou les professionnels qui souhaitent s'engager dans Pacte ?
- ✓ Quel est le climat ?
- ✓ Qui serait le binôme référent (l'avez-vous rencontré) ?
- ✓ Avez-vous identifié un leader ?
- ✓ Est-ce le bon moment ? Le(s) bon(s) secteur(s) d'activités ?

► Outil 5 : Comment composer l'équipe ?

Dès lors que le secteur est choisi, la sélection des professionnels qui seront des membres de l'équipe dépendra du problème à améliorer. Au début, les membres désignés professionnels sont une juxtaposition de professionnels.



Les membres réunis doivent partager le sens de l'action, comprendre en quoi leur participation est importante et ce qu'on attend d'eux.

Exemple de la composition d'une équipe

Un service d'obstétrique souhaite travailler sur l'urgence obstétricale ; l'équipe inclut le service clinique et les services « support » : des médecins, des infirmiers, des sages-femmes, des assistants médicaux, des anesthésistes, des gardiens, des réceptionnistes, des laborantins, des membres du personnel d'entretien, des chauffeurs ambulanciers et des aides-soignants.

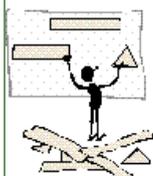


Qui fait partie de l'équipe ?

Une équipe est un groupe de professionnels qui travaillent de manière interdépendante pour atteindre un but commun.

Voici quelques propositions de questions qui vous aideront :

- ✓ Le problème à améliorer est identifié ? *ex : la prise en charge médicamenteuse en soins de longue durée, la sortie du patient, la prise en charge des polytraumatisés en urgence, l'élaboration du projet de soins, les interruptions de tâche en chirurgie viscérale lors de l'administration des médicaments, etc.*
- ✓ Qui est concerné par ce sujet et pourquoi ?
- ✓ Comment s'assurer qu'on n'a oublié personne et que le choix est pertinent ?



Conduisez une activité de remue-méninges rapide (ex : précédent de l'urgence obstétricale).

Demandez aux professionnels de décrire l'arrivée d'une femme enceinte faisant une hémorragie et qui se présente dans votre établissement de son arrivée jusqu'à l'accueil au bloc opératoire.

Vous avez plus de temps, retracez le parcours réel dans votre établissement et impliquez une patiente !



Points de vigilance

- Constituer une équipe trop nombreuse ou trop petite
- Inscrire des professionnels sans leur engagement
- L'équipe est forcément pluri professionnelle
- Avant de formaliser la carte d'identité de l'équipe, aidez-les à identifier et définir leur projet (cf. le point suivant)

► Outil 6 : Comment aider les professionnels à identifier le problème à améliorer ?

Pacte permet de développer la cohésion d'équipe à partir d'un problème (lié à la prise en charge clinique) pour lequel il existe un enjeu de sécurité du patient et qui fait consensus pour les professionnels impliqués dans cette prise en charge.

Qu'est-ce qu'un problème ?

On entend par problème, la différence entre la situation réelle (ce que l'on fait au quotidien) et la situation souhaitée. Les professionnels vont identifier un constat, une problématique, un dysfonctionnement, une situation à risque, voire un challenge. Cela va les rassembler en tant que membres d'une équipe autour d'un objectif commun. Ils doivent décider quel problème représente un intérêt pour la majorité d'entre eux. Ils vont identifier une étape en particulier du processus de prise en charge concerné.

NB : Il est admis que le sujet communication soit un enjeu pour une équipe autour d'une prise en charge que l'on veut améliorer.



Exemple 1 : « la maternité n'est pas préparée pour les urgences obstétricales »

Le constat

On n'est pas satisfait du délai de prise en charge de la parturiente à son arrivée au bloc opératoire. On attend très souvent et on ne sait pas toujours le degré d'urgence (le code couleur), les informations sur la patiente ne sont pas assez précises ; du coup, on stresse, on s'engueule et l'accueil de la patiente est juste cordial.

La formulation du problème

Améliorer la prise en charge de l'urgence obstétricale de l'arrivée de la patiente dans l'établissement au bloc opératoire.

Qui choisit le problème à améliorer ? Qui choisit le sujet d'amélioration ?

- L'équipe peut proposer le sujet. Les professionnels peuvent proposer le problème à améliorer. Cette approche ascendante (*bottom-up*) est à privilégier afin que l'équipe s'implique et s'engage sur les deux ans à venir du projet ;
- la direction, les cadres de proximité, le gestionnaire de risque, les professionnels membres de l'équipe doivent de toute façon convenir qu'un problème existe ;
- le problème doit être formulé le plus explicitement possible ;
- il doit permettre de préciser le processus ciblé et ne pas exprimer une solution ;
- les professionnels discutent des conséquences sur le patient du point de vue des professionnels et des patients.

Comment identifier le problème ou/et le périmètre du projet ?

Repérez et exposez brièvement le problème, le défi ou l'opportunité d'amélioration qui sera amélioré grâce au travail en équipe.

Que souhaitez-vous améliorer?

Liste des actions à conduire (non exhaustive)	Formulaire de travail
<p>➤ Examiner les données à votre disposition Répertorier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les informations liées à votre organisation (cf. Annexe 1 descriptif organisation) ; - les déclarations d'événements indésirables ; - les plaintes et réclamations ; - les résultats de la certification, dont les indicateurs ; - les données RH, etc. <p>➤ Conduire une séance de brainstorming (remue-méninges) Demandez ce qui est vraiment important pour votre équipe, le service et ceux qui l'utilisent. D'après vous, que signifie qualité et sécurité du patient pour notre service ? <i>Exemple avec le problème de l'obstétrique : demandez « si votre sœur, votre amie, etc., ou vous-même, vous présentiez dans cet établissement pour des soins d'urgence, quelle prise en charge souhaiteraient-elles ou souhaiteriez-vous ; comment voudriez-vous être traitée ? »</i></p> <p>➤ Mettre une boîte à idée Par exemple, demandez aux professionnels : qu'est-ce que nous faisons de bien (qu'est-ce qui marche, qui vous plaît ?) et qu'est-ce qui ne vous plaît pas, qu'est-ce qui ne va pas ? Que souhaiteriez-vous changer dans nos pratiques ? Demandez-leur de mettre leurs idées de façon anonyme dans la boîte.</p> <p>➤ Observer un processus de prise en charge Par exemple, réalisez un patient traceur, recueillez l'expérience patient (Méthode AmPPati).</p>	<p>Décrivez brièvement votre problème : <i>Que souhaitez-vous améliorer grâce au travail en équipe ? Comment savez-vous que c'est un problème et/ou une opportunité ?</i></p> <hr/> <p>Identifiez le processus clinique au cours duquel le problème cible se produit:</p> <p>Quel est le processus clinique ou le processus de communication au cours duquel le problème se produit ?</p> <p>Qui est impliqué dans le processus « problème » et par le changement ? (liste des postes du personnel non des noms « individuels »), elle peut également inclure les patients). <i>Les membres de l'équipe peuvent appartenir à l'établissement ou être externes à l'établissement. Ce sont des professionnels de santé, des personnes ressources, des représentants d'usagers, des patients, etc. (ex. un aumônier, une psychologue, un médecin généraliste, etc.)</i></p> <p>Quand le « problème » survient-il ? (Changement de jour, changement de nuit, changement de quart de travail, certains jours ou circonstances cliniques, etc.).</p> <p>Où cela se produit-il ? (Établissement clinique ou site, quelle partie du processus ?). <i>Il appartient à l'équipe en fonction de son projet de bien identifier les personnes et les compétences nécessaires au projet. Ces secteurs sont cohérents avec la liste de l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent appartenir à des secteurs de soins, des plateaux-techniques, administratif, etc.</i></p> <p>Autre :</p> <p>Avez-vous un ou des élément(s) sur lequel ou lesquels vous appuyez ?</p> <hr/> <p>Formulation de l'intitulé de votre projet</p>

Comment saurons-nous que nous nous sommes amélioré ? (si vous deviez choisir un élément de mesure).

Comment formuler l'objectif et l'intitulé du projet ?

Lors de l'étape précédente, vous avez identifié et choisi le processus clinique sur lequel vous souhaitez travailler. Dans cette suite, vous allez formuler de façon claire l'intitulé de votre projet correspondant à votre objectif.

L'objectif doit vous permettre de répondre à la question : « Que souhaitons nous faire ? ».

Un bon objectif est spécifique et mesurable : quel niveau d'amélioration ? (étape du processus) ; dans quels délais ? ; et pour qui ?

Reprenez le cas de l'obstétrique.



Exemple 1 : « la maternité n'est pas préparée pour les urgences obstétricales ».

Le constat

On n'est pas satisfait du délai de prise en charge de la parturiente à son arrivée au bloc opératoire. On attend très souvent et on ne sait pas souvent le degré d'urgence (le code), les informations sur la patiente ne sont pas assez précises ; du coup, on stresse, on s'engueule et l'accueil de la patiente est juste cordiale.

La formulation de l'objectif

Chaque parturiente admise pour une urgence obstétricale sera prise en charge au bloc opératoire dans les dix minutes après son arrivée dans l'établissement dans les six mois à venir.

Processus de l'accueil (service d'urgence si existant) au sas d'entrée au bloc opératoire.

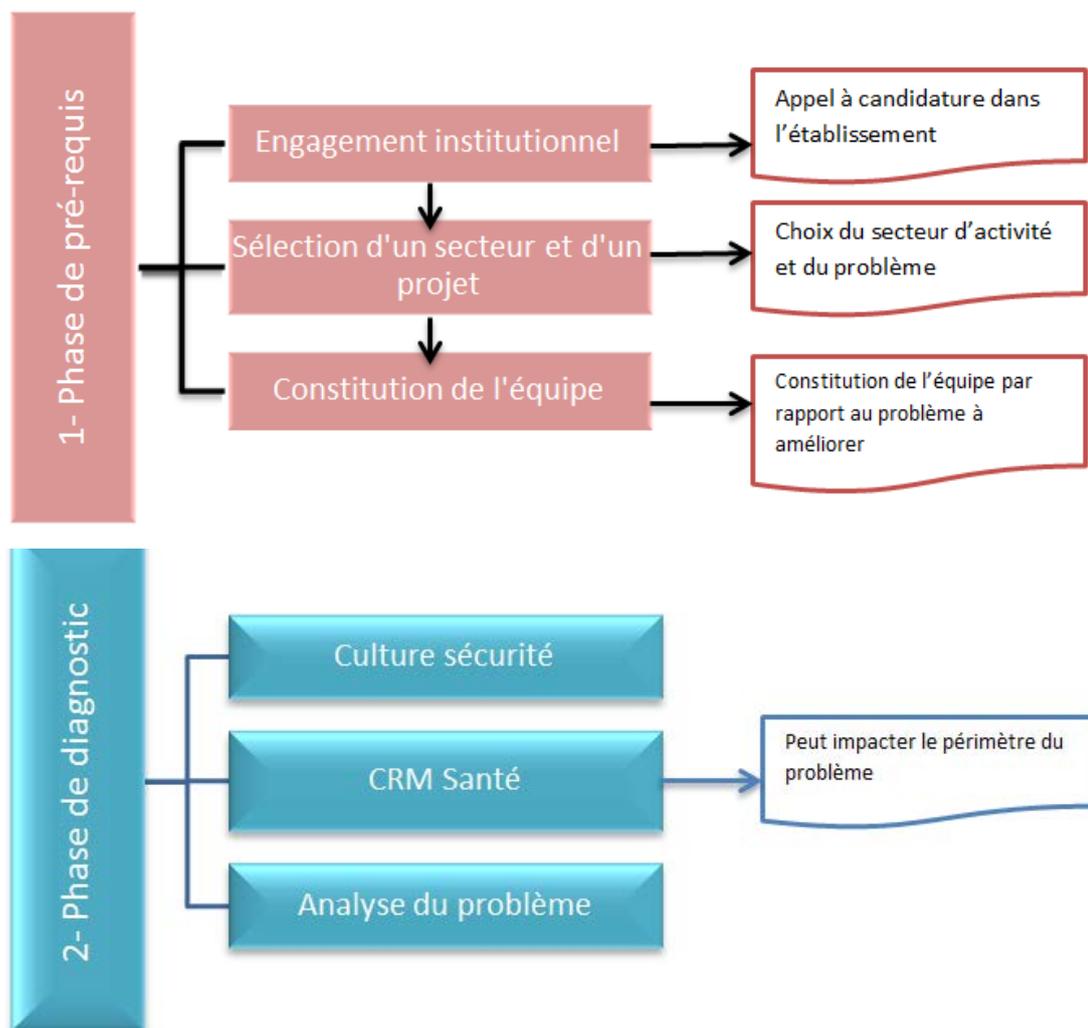
Qui est concerné ? Admission et/ou urgence (une partie) et l'équipe d'obstétrique du bloc opératoire.

Quel résultat : 80 % de nos parturientes seront prises en charges dans les dix minutes au bloc

À quel moment (cf. figure 1) ?

Lors de la phase de prérequis, avant de réunir les professionnels pour conduire les actions de la phase de diagnostic, le problème et le processus sont identifiés. Pour autant, il est possible qu'au décours du CRM et/ou de l'analyse du problème, vous soyez amenés à re-préciser votre sujet, notamment le re-ciblage du processus et des acteurs concernés.

Figure 1 Choix du projet



Étape ultime : renseignez la plateforme Pacte ou formalisez votre engagement de l'équipe (cf. [annexe 2](#)).

Étape 3. Organiser la phase de diagnostic

Le rôle du facilitateur est d'être à l'écoute des besoins du binôme référent pour comprendre quelle organisation va être mise en place. Le facilitateur n'est pas là pour faire à la place de, mais il doit guider la démarche, la soutenir et contribuer au transfert de compétences (ex : compréhension des enjeux d'une enquête culture sécurité, engager une dynamique d'équipe, etc.).

Par exemple, l'aide peut concerner :



- la compréhension des objectifs et des enjeux des méthodes et outils de la phase de diagnostic ;
- la formalisation de la planification en tenant compte du délai de déploiement ;
- le repérage des freins éventuels ;
- l'analyse des résultats, etc.

► Outil 7 : Checklist diagnostic

Votre mission : Vous assurer du bon déroulement de l'organisation de cette étape.

Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> La liste des membres de l'équipe pacte est complétée	
<input type="checkbox"/> Les risques liés au projet sont anticipés	
<input type="checkbox"/> L'enquête culture sécurité est planifiée en 1 ^{er} <ul style="list-style-type: none"> ○ le binôme référent connaît l'outil ; ○ l'information sur le : pourquoi, quand, comment, durée, qui participe est prévue ; ○ les dates de début et de fin de l'enquête sont fixées ; ○ le questionnaire papier est imprimé et/ou les codes d'accès à la plateforme sont prêts ; ○ la communication est prévue ; ○ le temps d'analyse des résultats est prévu ; ○ la ou les séance(s) de restitution et de débriefing auprès des membres de l'équipe ; ○ synthèse et restitution (affichage). 	
<input type="checkbox"/> Le CRM Santé est planifiée en 2 ^e <ul style="list-style-type: none"> ○ la liste des membres de l'équipe ; ○ la ou les date(s) et les horaires ; ○ le ou les remplaçant(s) (plus globalement la gestion des plannings) ; ○ la séquence d'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ; ○ la restitution des engagements. 	
<input type="checkbox"/> L'analyse du processus est planifiée en 3 ^e <ul style="list-style-type: none"> ○ le ou les groupe(s) de travail ; ○ l'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ; ○ la formation à l'animation, si besoin, des référents ; ○ le choix des méthodes ; ○ la restitution des travaux à l'équipe ; ○ la validation des actions. 	

Élaboration du plan d'action

- items complets, dont les indicateurs ;
- deux à trois actions ;
- actions de formation ;
- restitution des résultats et des actions au COPIL ;
- restitution des résultats et des actions à la direction.

Un plan de communication est prévu

Étape 4. Organiser l'enquête culture sécurité

Votre mission : Veiller à la planification de l'enquête (**obligatoire** dans Pacte) et à la compréhension du questionnaire par le binôme référent.

La culture de sécurité des soins est une mesure qui s'intègre dans la stratégie d'amélioration de la sécurité des soins. Son développement est une thématique de la certification V2014 et une des priorités du programme national pour la sécurité des patients 2013-2017. L'outil proposé est issu du questionnaire « *Hospital Survey On Patient Safety Culture* » (HSOPSC) développé par l'agence américaine *Agency for Healthcare Research and quality* (AHRQ) et traduit en français par le CCECQA.

Une plateforme e-forap met à votre disposition le questionnaire en ligne ; elle permet de saisir le questionnaire par l'intermédiaire de cette interface et génère automatiquement les résultats.

☞ Pour ce faire, contacter la structure régionale de votre région pour y accéder en précisant que c'est dans le cadre de Pacte

► Outil 8 : Checklist culture sécurité

Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> Plan de communication prévu <ul style="list-style-type: none">○ Présenter le support aux équipes (enjeux, finalités, questions, exploitations, confidentialités).	
<input type="checkbox"/> L'enquête culture sécurité est planifiée : selon les critères définis : <ul style="list-style-type: none">○ la liste des membres de l'équipe participant à l'enquête en cohérence avec l'équipe Pacte ;○ les modalités sont définies (accès au questionnaire, dates de début et de fin, les rappels éventuels) ;○ le contrôle qualité des données ;○ l'analyse des données et la présentation des résultats à l'équipe et à l'institution ;○ les actions qui se dégagent des discussions.	
<input type="checkbox"/> Assurer la transmission des résultats à l'animateur du CRM Santé	

Étape 5. Préparer et/ou animer le CRM Santé

Votre mission : Veiller au respect des conditions définies pour la bonne réalisation de ce module d'animation (**obligatoire** dans Pacte).

► Outil 9 : Checklist CRM

Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> RDV pris avec l'animateur : <ul style="list-style-type: none">○ il n'appartient pas à l'équipe ;○ il peut être interne à l'établissement ou externe ;○ l'animateur peut être le facilitateur ;○ il est formé à l'animation.	
<input type="checkbox"/> Le CRM Santé est planifiée selon les critères définis : <ul style="list-style-type: none">○ la liste des membres de l'équipe ;○ la ou les date(s) et les horaires ;○ 20 à 25 professionnels maximum, pluri-professionnels ;○ le ou les remplaçant(s) (plus globalement la gestion des plannings) ;○ la séquence d'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ;○ la restitution des engagements.	
<input type="checkbox"/> Un plan de communication est prévu	

Étape 6. Organiser l'analyse du problème de l'équipe

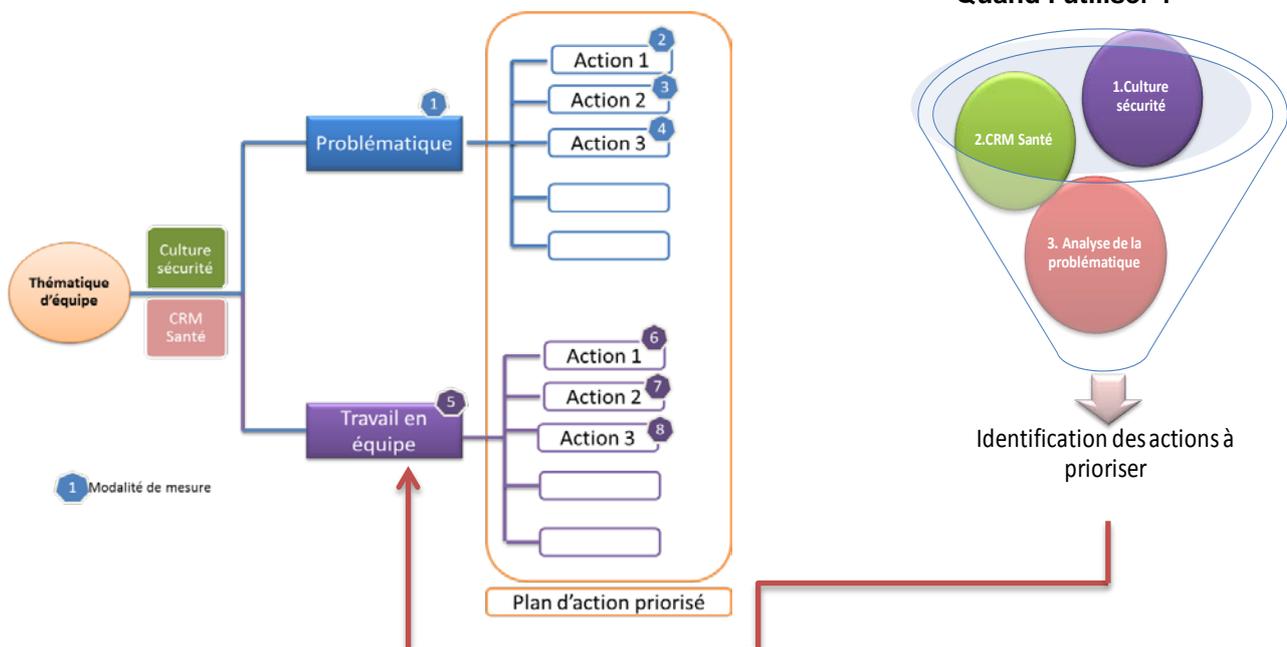
Votre mission : Vous assurer que l'équipe a bien identifié les situations à risques relatives au problème d'un point de vue du processus clinique et du facteur humain et organisationnel (cf. figure 2).

L'enjeu, faire de Pacte une démarche d'évaluation des pratiques professionnelles intégrée et une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité du patient durable (cf. [Annexe 5](#) illustration).

Pour analyser le problème, vous disposez :

- d'un fichier Excel reprenant le modèle ci-dessous et l'ensemble des questions (dont un support Word décrivant l'outil Excel) ;
- d'une fiche décrivant l'analyse du processus.

Figure 2 Modèle (adapté de celui du NHS *Patient safety first*)



► Outil 10 : Comment s'y prendre ?

Vous êtes dans une démarche a priori, faites une analyse de processus

1. Comprendre et partager la pratique choisie : identifier les étapes dans ses grandes lignes

Demandez aux membres de l'équipe de décrire comment se passe l'activité : écrire étape par étape.

2. L'équipe déterminera les rôles et responsabilités de chacun des membres lors des étapes

L'équipe dans l'étape précédente s'est mise d'accord sur la pratique réelle, décrivons maintenant qui fait quoi (identification des rôles et responsabilités individuelles et d'équipe).

3. Apprécier le point de vue du patient

L'approche de la pratique vue par l'équipe a été abordée dans les étapes précédentes. Que savons-nous des besoins du patient, quel est son point de vue sur les soins délivrés ?

4. Définir les axes d'amélioration continue

Après avoir décrit la situation, les rôles et responsabilités respectifs, la place du patient, exploiter la liste des questions, fait l'état des lieux des pratiques collaboratives, l'équipe identifie les points critiques, les axes de progression.

Vous êtes dans une démarche a posteriori, vous avez des fiches d'évènements indésirables liées à votre problème ?

N'hésitez pas à utiliser la méthode ALARM.



Autres outils d'aide pour compléter les échanges du groupe :

- le patient traceur ;
- l'examen de dossiers ;
- l'analyse du cheminement des patients (*shadowing/AMPPATI*) ;
- un entretien avec le patient/entourage ;
- la revue de cas clinique ;
- autres : si votre équipe utilise déjà des outils, vous pouvez les utiliser.

Liste non exhaustive.

Étape 7. Organiser la synthèse du diagnostic et le plan d'action

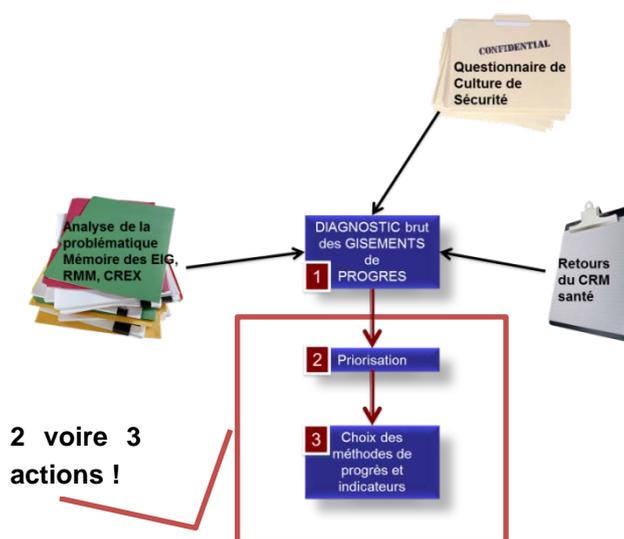
Votre mission : Vous assurer que le plan d'action est cohérent par rapport au bilan réalisé et que celui-ci est réaliste, faisable et mesurable. Assurez-vous également avec le binôme référent de la façon dont il va se déployer.

► Outil 11 : Checklist bilan du diagnostic

Éléments de vérification du bilan de la phase de diagnostic	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> Synthèse des évaluations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ la culture de sécurité ; ○ le CRM Santé ; ○ l'analyse du processus clinique. 	
<input type="checkbox"/> Lancer une campagne de déclaration des EI relatif à votre problème	
<input type="checkbox"/> Un T0 sur le processus clinique est tracé	
<input type="checkbox"/> Les membres de l'équipe ont été associés à la décision	
<input type="checkbox"/> L'expérience « patient » a été prise en compte	
<input type="checkbox"/> Les compétences techniques (savoir, savoir-faire, savoir-être par rapport aux tâches, aux connaissances des pathologies) font l'objet d'une réflexion	



- Deux, voire trois actions principales au MAXIMUM sont prévues ;
- une priorisation des actions à court-moyen et long terme est prévue ;
- chaque action est déclinée en cycle de PDCA ;
- pour chaque action, la mesure est définie.



Points de vigilance



Bien que Pacte n'aborde pas les compétences techniques, lorsque vous faites l'analyse de votre pratique réelle en travaillant sur votre problème, envisager également le développement des connaissances théoriques liées aux pathologies, aux médicaments prescrits, aux techniques liées à la réalisation des soins dans votre service.

► Outil 12 : Planifier-mettre en œuvre-évaluer et réajuster

Outil d'aide méthodologique à votre disposition pour épauler le binôme référent à la réalisation d'un plan d'action réaliste et opérationnel.

Planifier	Écrire ce que l'on va faire
	<p>Rédigez l'objectif Déclinez-le en sous objectifs opérationnels Comment : qui va le faire, comment, quand, avec quoi ? Comment mesurer si l'objectif a été atteint ? quelles données seront collectées ? sur combien de temps ?</p>
Faire	Exécuter ce qu'on a décidé de faire
	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisez le test de déploiement à petite échelle (ex : un ou deux soignant(s)) - Tracez les observations (ce qui fonctionne bien et les problèmes) <p> Essayer à une petite échelle</p>
Évaluer	Évaluer ce qu'on a fait
	<p>Le test a-t-il produit les effets attendus ? que montrent les données ? Analysez les résultats Résumez les informations apprises de ce test</p> <p> Rendre visible le résultat</p>
Ajuster	Écrire les réajustements
	<p>Déterminez les modifications qui doivent être apportées pour améliorer le résultat et atteindre l'objectif Planifiez à nouveau soit l'action, soit la façon de la faire Déterminez comment consolider les résultats obtenus dans le temps ?</p> <p> Rendre visible auprès des équipes les réussites</p>

Exemple :

Votre objectif d'amélioration identifié, déployez la méthode « faire Dire » au sein du service de réadaptation cardiaque pour les patients insuffisants cardiaques dans le cadre de la prise en charge médicamenteuse. Pour atteindre votre objectif principal, vous allez devoir définir les actions suivantes :

-  Former des professionnels à la méthode
-  Définir quand, pour combien de temps et auprès de quels patients
-  Tester la méthode avec ces professionnels formés

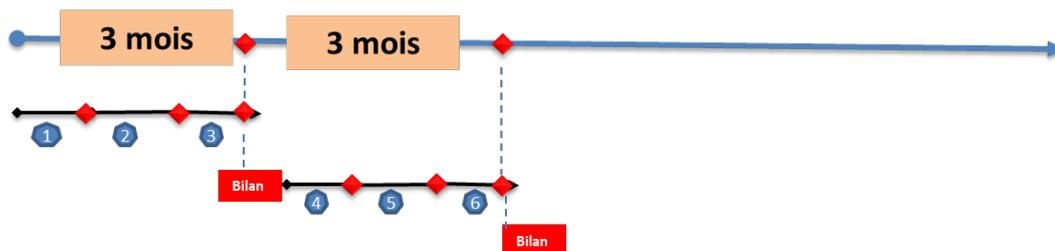
-  Tirer les premiers enseignements avec ce test
-  Réajuster si besoin la formation et les supports
- Lors du prochain test, les nouvelles modalités seront testées

N°	Quoi	Qui Pilote	Échéance	État	Indicateur	Type indicateur	Modalité de suivi	Résultat
1	Former 2 IDE	Paul (cadre de santé)	15 jours (15 septembre 2017)	Débuté	IDE formées AS formée	Organisationnel		100 % des 3 acteurs formés
2	Planification du test	Paul (cadre de santé)	Du 16 sept au 19 sept 2017	En cours				
3	Test de la méthode sur 4 patients durant 4 jours consécutifs avec 1 IDE	Paul (cadre de santé)						
4	Faire le bilan du test							

Voir les modalités de déploiement figure 3 ci-dessous

Figure 3. Illustration du déploiement

Déployer la méthode « Faire Dire »



Points de vigilance



► **Donner du rythme au plan d'action** : pour conserver l'engagement et embarquer les membres de l'équipe, la question du rythme est capitale ; les objectifs doivent être visibles et déployés dans un temps raisonnable.

Votre mission 2 : Planifier votre propre plan d'action.



En fonction des actions choisies, votre participation sera sûrement nécessaire !

Par exemple :

- identifier les méthodes et outils qui sont les plus pertinents pour l'équipe ;
- former le binôme référent aux outils proposés ;
- le cas échéant, assurer vous-même la présentation des outils aux membres de l'équipe ;
- proposer des supports pédagogiques, des méthodes d'animation, etc.

Bilan phase de diagnostic

Votre mission : Faire le point au regard de vos propres objectifs et ceux du binôme référent.

► Outil 13 : Mémo diagnostic comment allons-nous faire progresser l'équipe ?

Cette étape doit permettre de répondre aux questions suivantes :

Par rapport à la dynamique d'équipe

- Le ou les objectifs sont partagés ?
- Diriez-vous que l'équipe a confiance en vous à cette étape du projet ?
- Avez-vous identifié des obstacles ?
- Qu'allez-vous mettre en place pour favoriser la cohésion d'équipe ?
- Quels rituels allez-vous mettre en place ?

Par rapport à l'établissement

- Sur quels sujets (ou activités) devons-nous prévoir de la négociation avec la direction ?
- Avons-nous surmonté « une crise » ?
- Comment se projette-t-on sur les mois à venir ? Que doit-on anticiper ?
- Quel retour faisons-nous à la direction ? Quelles sont nos attentes ?

Moi, en tant que référent binôme

- Qu'allons-nous faire pour évaluer et gérer la charge de travail ?
- Sur quels sujets (ou activités) devons-nous prévoir de la négociation avec l'équipe ?
- Comment je me sens par rapport au projet après cette phase ?
- Comment je me sens par rapport à l'équipe après cette phase ?
- Pour la suite du projet, je change quoi ?
- Quels sont mes besoins futurs et attentes ?
- Comment intégrer un nouvel arrivant sur le projet ?

Moi, en tant que facilitateur

- Qu'ai-je réussi durant cette étape ?
- Qu'ai-je le moins réussi sur cette étape ?
- Comment je me sens par rapport au projet ?
- Comment je me sens par rapport à l'équipe ?
- Pour la suite du projet, je change quoi ?
- Quels sont mes besoins et attentes futurs ?



- La phase de diagnostic entraîne et crée des attentes fortes
- Adoptez un plan de communication et d'animation

Étape 8. Formaliser le plan de communication

Votre mission : Construire un dispositif de communication et d'animation.

► Outil 14 : Support type

Questions types et formulaire type	
Actions clés	Formulaire
<p>► Construisez votre plan de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifiez les objectifs de communication en fonction de votre cible. Que voulez-vous faire ? (donner, recevoir une information, etc.). - Quelles informations communiquerez-vous ? - Quand et à quelle fréquence communiquerez-vous ? - Comment allez-vous communiquer (par exemple, rapports, présentations, courriels, etc.) ? 	<p>Qui est votre cible ?</p> <p><i>La direction, le binôme référent, l'équipe, etc.</i></p>
	<p>Que voulez-vous faire ?</p> <p><i>Transmettre une information, former, alerter, recueillir un avis, etc.</i></p>
	<p>Quelle information souhaitez-vous communiquer ?</p> <p><i>L'état d'avancement du projet, le résultat d'une enquête, félicitez le binôme référent, obtenir l'accord d'une action de formation à venir auprès du comité de pilotage, etc.</i></p>
	<p>Quand (à quel moment) souhaitez-vous communiquer ?</p>
	<p>Comment souhaitez-vous communiquer ?</p> <p>Comment allez-vous tenir informés les professionnels absents ?</p>

Le plan de communication doit être compris comme une compétence à acquérir et qui fait partie intégrante de Pacte.

L'équipe se construit grâce aux échanges entre les différents membres. Une bonne communication permet de partager la vision de tous autour de « où voulons-nous aller, pourquoi, comment, et ce qu'on attend de nous ? ».



Points de vigilance

- La communication ne veut pas dire « réunionite ».
- Les temps informels sont tout autant importants.
- Soyez créatifs !
- Le plus important : faire des feedbacks réguliers.
- Communiquer, c'est donner de l'information, recueillir un avis et faire des retours.
- Maintenir une information auprès des collègues absents.

Étape 9. Planifier et assurer le suivi du projet et son déploiement

Votre mission 1 : Assurer le suivi du déploiement du programme Pacte en interface avec le binôme référent.

Le rôle du facilitateur consiste à s'assurer que les étapes planifiées sont mises en œuvre tout au long de la démarche, tout en assurant la motivation du binôme référent.

Les enjeux :

- rendre visible et mettre en avant les éléments positifs, les progrès réalisés et féliciter ;
- anticiper les besoins et risques et aider à gérer les situations de crises ;
- apprendre et capitaliser : quelles sont les difficultés qui ont été surmontées, qu'est-ce qui a bien fonctionné, la réalisation des actions, etc.

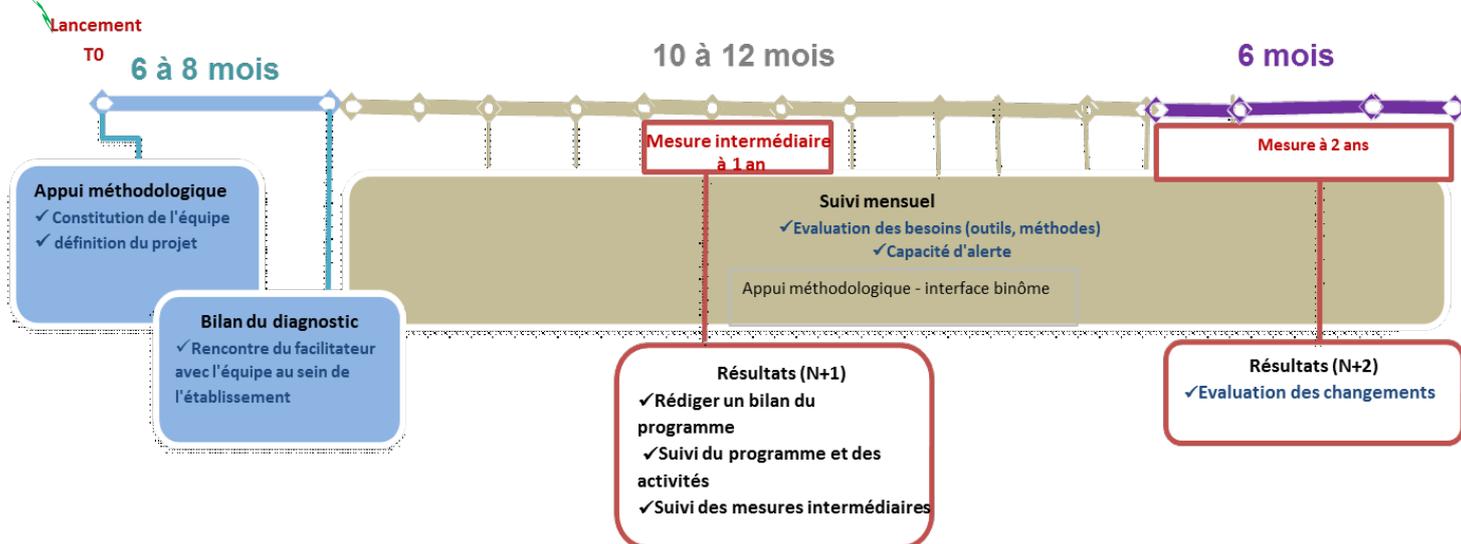
► Outil 15 : Support suivi de projet

Tout au long du projet, les facilitateurs doivent rester en contact avec le binôme référent, que ce soit lors de rencontres formelles, voire par d'autres moyens de communication.

Le facilitateur doit définir la périodicité des échanges (cf. figure 4). Plus ils sont réguliers, plus la relation de confiance s'établit et le transfert de compétences se fera.



Figure 4 Suivi du projet



Le facilitateur reprend les éléments du plan d'action.

Tableau 1 suivi facilitateur

A									Partie suivi facilitateur		
Déployer la méthode « faire Dire » au sein du service de réadaptation cardiaque pour les patients insuffisants cardiaques dans le cadre de la prise en charge médicamenteuse.											
N°	Libellé de l'action	Qui Pilote	Échéance	État	Indicateur	Type indicateur	Modalité de suivi	Résultat	(a) Changement observé	(b) Facteurs aidant/limitant	(c) Action de suivi à entreprendre
1	Former 2 IDE	Paul (cadre de santé)	15 jours (15 septembre 2017)	Débuté	IDE formées AS formée	Organisationnel		100 % des 3 acteurs formés			
2	Planification du test	Paul (cadre de santé)	Du 16 sept au 19 sept 2017	En cours							
3	Test de la méthode sur 4 patients durant 4 jours consécutifs avec 1 IDE	Paul (cadre de santé)									

Lors des séances de suivi réalisées avec le binôme référent (ou seul) si nécessaire, le facilitateur note les progrès (a) faits par rapport au plan d'action, explique les raisons du progrès (b) qui ont eu lieu ou pas et apporte toute aide pouvant être utile à l'avancement du plan en consensus avec le binôme référent et ce afin d'atteindre l'objectif final.

Votre mission 2 : Former le binôme référent aux outils.

En fonction des actions identifiées à mettre en place, vous allez piocher dans vos méthodes et outils que vous avez déjà à votre disposition et/ou compléter, notamment avec ceux proposés dans Pacte. Il est essentiel que le binôme et les équipes se sentent à l'aise et se les approprient.

Supports	Finalités	Outils/méthodes	Pour en savoir plus
<u>Guide SAED</u>	Méthode qui permet de structurer la communication entre professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Un guide pour faciliter la communication entre professionnels de santé • Affiche Saed • Bloc note Saed • Support formation Saed • Questionnaire appelant • Questionnaire appelé • Questionnaire éval Connaissances • Questionnaire éval formation • Questionnaire satisfaction 	Vidéo sur la chaîne Youtube HAS
<u>Briefing/débriefing</u>	Outils de dynamique d'équipe Outils pour le leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Quatre pages Fiche Briefing • Mémo briefing • Satisfaction briefing • Quatre pages Fiche Debriefing • Mémo debriefing • Satisfaction debriefing • Boîte à outils briefing - débriefing • Fiche de traçabilité 	Foire aux questions-réponses Fiches d'animation (guide du facilitateur, le guide du leadership)
<u>Faire Dire</u>	Outil de communication avec le patient	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure "Faire Dire" communiquer avec son patient • Brochure "Faire Dire" illustration 2 • Affiche "Faire Dire" communiquer avec son patient • Affiche "Faire Dire" communiquer avec son patient illustration 2 	
<u>Fiche implication du patient</u>	Implication du patient (Thématique en cours de développement)	<ul style="list-style-type: none"> • Support Diaporama 	Amppati (Amélioration du parcours vécu par le patient/résident par immersion) Fiche administration des médicaments

Supports	Finalités	Outils/méthodes	Pour en savoir plus
Fiche gestion des risques en équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de la sécurité du patient, une affaire d'équipe - Travailler sur la récupération et les situations non prévues - Faire de l'organisation, un système apprenant 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche GDR • Fiche débriefing 	Méthode ALARM CREX, RMM La simulation en santé
Leadership	Promouvoir le leadership partagé	<ul style="list-style-type: none"> • Le kit du leadership • La vidéo pédagogique pour l'animation • Le support d'animation PPT • Le guide de l'animateur 	
	Mobiliser le management sur les enjeux de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Les Rencontres sécurité du patient (en cours de développement) 	
Outils de mesure			
Questionnaire de satisfaction	Évaluer la perception de l'impact de Pacte auprès des membres de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire (Word version/Excel version/plateforme Pacte) 	
Problème de l'équipe	Évaluer et suivre les changements liés aux actions	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du plan d'action et des indicateurs (plan d'action de l'équipe/plan d'action plateforme Pacte) 	
Matrice de maturité (obligatoire)	Évaluer de manière qualitative, les changements de comportements dans la pratique quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice de maturité - quatre pages • Matrice de maturité - la boîte à outils 	

Votre mission 3 : Fournir une aide méthodologique pour mettre en place un dispositif d'animation.

C'est la mission majeure du facilitateur. Après les six premiers mois, en particulier le CRM Santé, des attentes fortes sont générées. Il faut à présent créer les ressorts de la dynamique d'équipe. Cette dynamique est fragile et elle s'entretient, grâce notamment au leadership, à la cohésion de l'équipe, à l'ambiance, à une bonne communication, et à l'implication des professionnels. Le **management visuel**, notamment par l'intermédiaire d'un tableau d'affichage, est un outil bien connu du *learn management*, puis des méthodes agiles est un des dispositifs d'animation.

Ce dispositif d'animation permet de :

- accompagner le changement ;
- suivre l'évolution de l'équipe et des individus, dont le climat ;
- développer la dynamique d'équipe et d'améliorer le fonctionnement de l'équipe ;
- gérer les turbulences ;
- impliquer les professionnels dans le suivi du projet ;
- accompagner la fin du projet.

Ce dispositif d'animation vient compléter le dispositif de communication.

En tant que facilitateur, vous apporterez les connaissances clés nécessaires au binôme référent sur la conduite du changement, le développement d'une équipe performante, et les méthodes d'animation proposées. En partageant ces connaissances, c'est aussi une manière de valoriser le rôle du binôme référent, en développant leurs propres compétences.

Vous trouverez ci-après un tableau (cf. Tableau 2) qui récapitule les supports proposés. Vous retrouverez également dans le guide de bonnes pratiques du facilitateur, des références bibliographiques si vous souhaitez enrichir les outils.



La majorité des supports proposés permettent de faire du **management visuel** ; plutôt que des réunions, des notes, des fichiers Excel, ce type d'approche permet de :

- ▶ afficher de manière ludique, simple et directement observable les informations à partager ;
- ▶ faire vivre de façon dynamique le projet ;
- ▶ faire vivre la dynamique d'équipe.

Les conditions de réussite de l'affichage :

- ▶ il est réservé à ce seul usage ;
- ▶ il est placé à proximité de l'équipe ;
- ▶ les points d'échange de l'équipe se déroulent à l'endroit où se situe l'affichage ;
- ▶ il est le plus visuel possible ;
- ▶ le matériel nécessaire est disponible (post-it, feutres, aimants, colle, etc.) ;
- ▶ l'affichage vit et se renouvelle autant que de besoin en fonction des objectifs poursuivis.

Autre alternative complémentaire à l'affichage : organiser des réunions courtes d'information avec le personnel médical et paramédical (**répéter de courtes réunions personnalisées plutôt que viser une seule réunion**).

Tableau 2 récapitulatif des supports d'animation

Objectifs	Finalités	Outils/méthodes
Support pédagogique clé en main	Clé de compréhension sur la conduite du changement, l'évolution d'une équipe, l'implication de l'équipe (rythmer l'action)	Powerpoint
Améliorer le fonctionnement de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir la perception des professionnels - Maintenir une cohésion d'équipe - Partager des valeurs - Faire un bilan 	Outil : j'aime/je n'aime pas Outil : les tops & les flops
	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants 	Outil : le réseau social Outil : le rapport d'étonnement
	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le climat de l'équipe, dont la gestion des turbulences 	Outil : la météo Outil : l'arbre à personnage Outil : purger les ressentis
Suivre le plan d'action par l'équipe et partager de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'implication et la prise de décision de l'équipe dans le projet - Recueillir l'avis et remarques des professionnels 	Outil : forum d'échange Outil: on continue, on arrête, on tente Outil : le jeu de la perfection
Mieux connaître les activités d'une équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la coopération - Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs 	Outil : vis ma vie



- ▶ Cette liste n'est pas complète : il en existe beaucoup d'autres.
- ▶ Vous avez également, dans Pacte, les fiches briefing/débriefing et d'autres méthodes qui sont proposées avec leadership.
- ▶ L'important c'est de les employer à bon escient et que vous soyez à l'aise pour les utiliser et les faire vivre.
- ▶ Pour maintenir et développer une cohésion de l'équipe, pensez également aux formations (intra et/ou extra) pour les compétences techniques (savoir et savoir-faire) et des formations pour s'entraîner à travailler ensemble, dont la simulation.



Le jeu de la perfection*

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Trouver des solutions en équipe

10 minutes de réflexion individuelle + 30 minutes de discussion en groupe

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Décider en équipe des améliorations à mettre en œuvre.

Contexte du projet

- En cours de projet
- Étape de bilan
- Démarche d'amélioration continue

Valeur ajoutée :

On évite le binaire : « c'est nul, c'est super » et on s'intéresse d'abord dans la démarche à rappeler ce qui va bien

Quelles étapes ?

1 Première étape

Afficher sur un support type *paperboard* ou *Brown Paper* sur lequel vous inscrivez votre question et les items :

- **la ligne de note : de 0 (étant la moins bonne) à 10 (10 la meilleure) ;**
- **je n'ai pas mis 0 parce que...** : Texte libre à remplir par les participants ;
- **j'aurais mis 10 si...** : Qu'est-ce qui ferait que j'aurais mis 10, c'est-à-dire quelles sont les pistes d'amélioration ?

2 Poser votre question

Exemple, que pensez-vous de la communication dans l'équipe ?

Faites réfléchir les professionnels sur la question en leur expliquant la méthode

3 Réflexion individuelle

Chaque participant donne une note de 1 à 10 et rédige ses arguments, soit en écrivant à la main sur l'affiche soit à l'aide d'un post-it.

4 Partage et décision en groupe

Les arguments sont partagés. Puis le groupe définit les actions d'amélioration qui permettraient d'atteindre la note de 10.



- Rappeler que la note concerne le projet et non une personne.
- Il ne s'agit pas de critiquer l'appréciation individuelle.

Animation



Effectifs

5 à 10 professionnels

Matériels/organisation requis

- ✓ *paperboard* ;
- ✓ post-it ;
- ✓ feutres.

Le modèle (soyez créatif, amusez-vous)

Que pensez-vous de la communication dans l'équipe?

Qu'avez-vous apprécié?

Quand je prends la parole, je me sens plus écoutée
On discute plus qu'avant
Meilleure ambiance..

Que pourrait-on proposer pour avancer vers le 10?

On a besoin de plus de temps d'échange
Plus participer au plan d'action
Mieux connaître qui fait quoi...

* Technique inspirée de la pratique agile « *Perfection game* ».



On continue, on arrête, on tente*

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Trouver des solutions en équipe

10 minutes de réflexion individuelle + 30 minutes de discussion en groupe

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Décider en équipe des améliorations à mettre en œuvre.

Contexte

- En cours de projet Étape de bilan
- Démarche d'amélioration continue

Valeur ajoutée :

On évite le binaire : « c'est nul, c'est super » et on s'intéresse d'abord dans la démarche à rappeler ce qui va bien.

Quelles étapes ?

1 Première étape

Dessiner un diagramme en forme d'étoile de mer.

Noter les trois catégories :

- **on continue** : tout ce qui marche bien, tout ce qui favorise la collaboration et le résultat ;
- **on arrête** : tout ce qui n'apporte aucune valeur ou qui entrave le fonctionnement de l'équipe ;
- **on tente** : toutes les idées nouvelles à essayer pour répondre à la problématique.

2 Poser votre question

Exemple, que pensez-vous des actions mises en place pour gérer les événements indésirables ?

Faites réfléchir les professionnels sur la question en leur expliquant la méthode.

3 Réflexion individuelle

Chaque participant réfléchit de façon individuelle et note une idée sur un post-it. Chaque participant doit proposer au moins un post-it pour chacune des trois catégories.

4 Partage et décision en groupe

Les participants présentent à tour de rôle leurs idées. Les idées similaires à d'autres post-it peuvent être regroupées. L'animateur demande ensuite aux participants de voter sur les idées qui leur semblent les plus importantes.

À partir de ce vote, le plan d'action est élaboré.



Pour le vote, vous pouvez utiliser des gommettes.

* Technique adaptée de la rétrospective en étoile de mer.

Animation



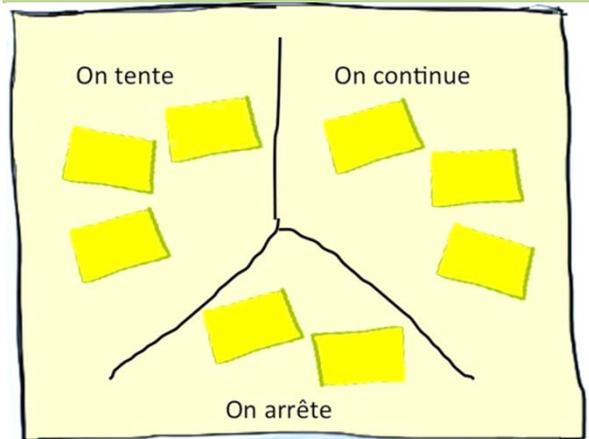
↑ Effectifs

5 à 10 professionnels

Matériels/organisation requis

- ✓ **paperboard** ;
- ✓ **post-it** ;
- ✓ **feutres**.

Le modèle





Mini forum d'échange (adaptation)

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Partager et recueillir les informations

Démarche d'amélioration continue

 Au fil d'une ou deux journée(s) par l'intermédiaire de panneaux (option 2)

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Partager un contenu avec **une grande équipe**.

Contexte

- Au lancement du projet En cours de projet
- Grande équipe (bloc opératoire, urgence)

Valeur ajoutée :

- méthode qui permet de partager avec une grande équipe ;
- cette méthodologie a pour objectif de reproduire les échanges informels de la pause-café.

Quelles étapes ?

1 Première étape

Identifier le lieu le plus adapté qui facilite le passage des professionnels et tient compte du nombre de panneaux.

2 Élaborer les supports

Vous pouvez faire deux à trois panneaux, tout dépend de vos objectifs et contenus.

Vous pouvez avoir plusieurs stands.

Deux supports doivent impérativement exister :

- l'un pour donner l'information (dia, photos, dessins, etc.) ;
- le second, pour recueillir les suggestions.

3 Communiquer

Annoncer le forum, sa durée.

N'hésitez pas à faire des photos du forum.

4 Animation

Ce forum se fait sans animateur. Chaque professionnel partage ses questions et interrogations entre eux.

5 Exploitation :

- faire une synthèse des questions et remarques ;
- communiquer de façon ludique (exemple, reportage de la séance avec des photos).

Méthodes alternatives :

- la marguerite holomorphique ;
- le « World café ».

Animation



↑ Effectifs

De 15 à 30 participants

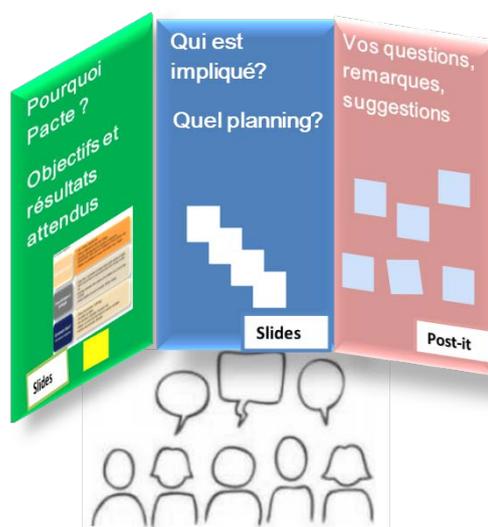
Matériels/organisation requis

- une affiche de lancement ;
- des panneaux ;
- du café.

Les principes

Option 1 (1h30) : les professionnels sont réunis dans une salle conviviale ; cette organisation est formalisée et anticipée.

Option 2 adaptée (au fil de la journée) : les professionnels sont invités lors de leurs pauses respectives (pause-café) à découvrir les panneaux en place.



- Adapter la séance en fonction de l'impact recherché.
- Organiser un forum.



- Peut aussi être un moyen de communication transversale (exemple, mettre les panneaux dans le hall de l'établissement).

TOP FLOPS Tops & flops

Apprendre à se connaître	Prendre la température	Réguler les tensions	Impliquer les professionnels dans le projet	Mieux connaître les activités	Améliorer le fonctionnement de l'équipe
--------------------------	------------------------	----------------------	---	-------------------------------	---

- Partager la vision
- Avoir du retour d'information



Panneau d'affichage :
(durée fonction du roulement de l'équipe)



Puis 30mn de briefing

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Faire le point des modes de fonctionnement de l'équipe.

Contexte

- En cours de projet
- Démarche continue

Valeur ajoutée : Activité simple pour engager une discussion et libérer la parole.

Quelles étapes ?

1 Préparer le support

Affichage à l'aide d'un *paperboard* dans le service, avec les questions suivantes :

- Qu'ai-je réussi à faire cette semaine ?
- Ce que je n'ai pas réussi à faire cette semaine ?

Chaque membre de l'équipe s'exprime de façon individuelle.
Chaque professionnel est libre de renseigner l'affiche.

2 Débriefer :

- vous pouvez débriefer oralement lors de la pause-café ;
- vous pouvez également répondre en laissant un message sur l'affichage ;
- vous pouvez rencontrer individuellement des membres de l'équipe.

3 Restituer le résultat des échanges



Dans tous les cas, valorisez les réussites et débriefer sur les flops !

Animation



Effectifs

Étape 1 : toute l'équipe.

Étape 2 : de 5 à 15 participants.

Matériels requis

- ✓ *paperboard, Brown paper ;*
- ✓ *des post-it (deux couleurs).*

Panneau d'affichage





J'aime/je n'aime pas¹

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Partager la vision



Panneau d'affichage (durée fonction du roulement de l'équipe)



Puis 30mn de briefing

Pourquoi l'utiliser

Objectif

Faire le point des modes de fonctionnement de l'équipe.

Contexte

En cours de projet Bilan Démarche d'amélioration continue

Valeur ajoutée : Activité simple pour engager une discussion et faire émerger des solutions par l'équipe.

Quelles étapes

1 Préparer

Affichage à l'aide d'un *paperboard* dans le service avec la question suivante :

Pacte est en place depuis un an, dites ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas dans la façon de travailler en équipe.

Chaque membre de l'équipe s'exprime de façon individuelle ou en binôme au décours de la journée.

2 Débriefer

Réunir quelques professionnels en réunion afin de rendre compte des retours et de les faire travailler sur les actions d'amélioration.

Posez-leur la question suivante :

On va traiter tous les « je n'aime pas » ; que proposez-vous concrètement pour que dans les six mois à venir, ces post-it se transforment en « j'aime » ?

3 Restituer le résultat issu des échanges



Utiliser des post-it de couleurs différents pour différencier les réponses.

Animation



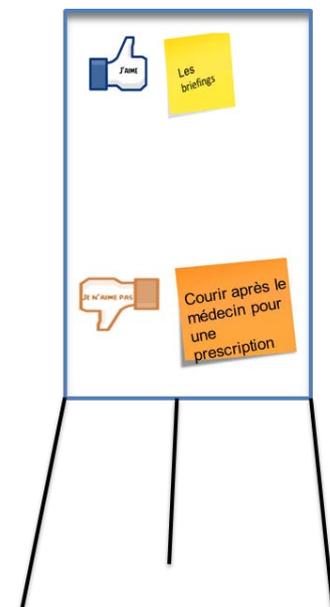
Effectifs

Étape 1 : l'équipe présente.
Étape 2 : de 5 à 15 participants.

Matériels requis

- ✓ *paperboard*, *Brown paper* ;
- ✓ des post-it (deux couleurs).

Panneau d'affichage



¹ Arnaud Tonnelé, la bible du team-building



Le Réseau social en papier

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Briser la glace Faciliter l'intégration des nouveaux collègues

30mn d'animation

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Apprendre à se connaître.

Contexte

En cours de projet Démarche continue

Valeur ajoutée :

- se connaître rapidement, savoir qui fait quoi et qui est en relation ;
- en termes de cohésion d'équipe : nous sommes tous directement en interdépendance les uns avec les autres.

Quelles étapes ?

1 Préparer les supports (cf. modèle en pièce jointe)

Remettre à chacun sa fiche de présentation (nom, prénom, fonction, service, hobbies).

2 Animer la séquence

Chaque participant remplit sa fiche, puis chacun se présente tout en allant sa fiche sur un *Brown Paper* en une minute.

3 Exploiter les réponses

Lorsque toutes les fiches sont collées, on demande à chacun de tracer des traits vers les personnes avec qui ils ont des liens (professionnels ou personnels).



Méthode contre-indiquée si les professionnels ne se sont jamais vus !



Utiliser une couleur différente pour chaque type de lien, par exemple, le bleu pour le professionnel et le rouge pour le personnel.

Pièce jointe



MODELE_FICHE_PRESENTATION_RSP.doc

Animation



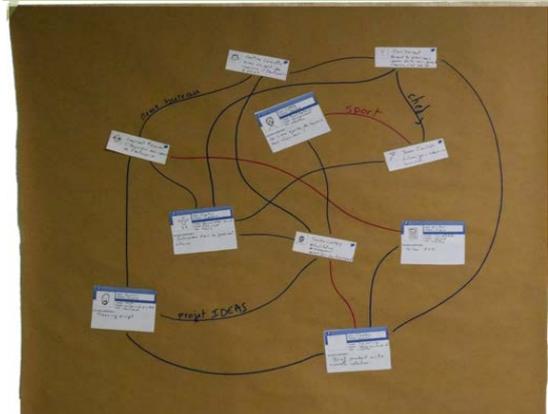
↑ Effectifs

De 5 à 15 participants

Matériels requis

- ✓ *paperboard, Brown paper* ;
- ✓ une fiche de présentation pour chaque personne (soyez créatif) ;
- ✓ des feutres (par exemple, rouge et bleu) ;
 - ✓ scotch ou de la colle.

Visuel source Worklab



Le résultat est un bon moyen de communication pour l'équipe.

Méthodes alternatives : la pelote de laine.



RAPPORT D'ÉTONNEMENT

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Outil de management Faciliter l'intégration des nouveaux collègues

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Profiter d'un collègue nouvellement arrivé pour valoriser le travail des équipes et partager les observations.

Contexte

En cours de projet Démarche continue

Valeur ajoutée :

- développe la créativité, la curiosité, l'écoute et le questionnement ;
- en termes de cohésion d'équipe : il favorise l'esprit critique ;
- permet de partager les valeurs et les initiatives des équipes.

Quelles étapes ?

① **Préparer en équipe le modèle type et les valeurs qui guident ce rapport :** des thèmes liés au travail en équipe peuvent être ciblés (ex. la communication, l'ambiance, l'implication du patient, etc.).

② Information du collaborateur :

- le nouveau collaborateur est informé dès sa 1^{re} journée qu'il devra « rédiger » un rapport d'étonnement dans les trois mois qui suivent son arrivée ;
- lui remettre un carnet « de bord d'étonnement ». Des exemples de rédaction sont expliqués à celui-ci et tracés dans le carnet ;
- il remet son rapport à son supérieur direct, à son tuteur.

③ Échange avec le supérieur

Un entretien permet au responsable de discuter et éventuellement reformuler les observations de telle sorte que la rédaction reste précise, factuelle et respectueuse

④ Partage en équipe

Idéalement, une présentation de type affichage est réalisée. Si possible, un temps de discussion informel autour d'un café peut faciliter l'écoute et les échanges.

Animation



↑ Cibles

Nouveaux collègues : aide-soignante, infirmière, médecin, etc.
Nouvelle équipe.

Matériels requis

Pour la rédaction :

- ✓ le carnet de bord.

Pour l'affichage :

- ✓ *paperboard, Brown paper* ;
- ✓ des feutres (par exemple, rouge et bleu) ;
- ✓ scotch ou de la colle ;
- ✓ un modèle de type Word formalisé.

Les principes

- Se placer dans une posture d'observateur, être curieux, ouvert, enthousiaste.
- Questionner !
- Se concentrer sur ce qui se passe au quotidien.
- S'abstenir de donner des leçons, des conseils.



Ce n'est pas un relevé de critiques !
Ne pas s'attacher à un formalisme trop rigide.
Rappeler les limites du rapport.



Peut aussi être utilisé en cas d'une nouvelle mission.



RAPPORT_ETONNEM
ENT_exemple.docx

Pièce jointe



Arbre à personnage

Apprendre à se connaître	Prendre la température	Réguler les tensions	Impliquer les professionnels dans le projet	Mieux connaître les activités	Améliorer le fonctionnement de l'équipe
--------------------------	------------------------	----------------------	---	-------------------------------	---

Briser la glace

20mn si réunion debout ou 15 min de débriefing si panneau

Pourquoi l'utiliser

Objectif

Faire exprimer son un état d'esprit grâce au visuel.

Contexte

Début de projet en cours de projet

Valeur ajoutée : Activité simple pour engager une discussion

Quelles étapes

1 Préparer le support et la question que vous allez poser

Par exemple : quel est votre état d'esprit suite à la fin de la phase de diagnostic de Pacte.

2 **Afficher l'image de l'arbre à personnages** exprimant différents types de situations et d'émotions.

Télécharger l'image en haut de l'article et l'imprimer en A3).

3 Animer l'atelier

Lorsque tous les participants sont prêts, demandez-leur de choisir parmi les personnages qui sont sur la feuille, celui qui se rapproche le mieux de leur état d'esprit.

Puis demandez à chacun des participants d'aller coller une gommette sur le personnage qu'ils ont choisi.

4 Débriefer

À partir des personnages choisis, demander qui veut bien commenter son

choix plutôt que de faire un tour de table.



Cette pratique a un double intérêt, elle permet à chacun de purger ses émotions, mais elle vous servira également à vous pour en apprendre beaucoup sur l'état d'esprit de vos professionnels.

Animation



↑ Effectifs

De 5 à 15 participants

Matériels requis

- ✓ arbre à personnages au format A3 ;
- ✓ des gommettes ou des post-it.

Option 2 : panneau d'affichage



Source : Travailler en mode workshop



A3_arbre_personnages[1].pdf

Pièce jointe



PURGER LES RESSENTIS

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Outil de management Gérer les tensions

60 à 90 mn d'animation

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Réguler les tensions dans une équipe et entre équipes.

Contexte

En cours de projet Démarche continue

Valeur ajoutée :

- développe la cohésion d'équipe ;
- peut prévenir les tensions ;
- voire émerger les solutions par les membres des équipes.

Quelles étapes ?

① **Organiser le temps d'échange** : réunir les membres d'une même équipe ou inter/équipes (réunir les membres concernés et représentatifs des métiers).

② **Animer la séquence entre équipes ou entre membres d'une même équipe**

Approche 1 : présenter deux supports pour chacune des équipes :

- notre vision de ce qui fonctionne bien dans notre relation intra ou inter-équipe ; ce qui fonctionne mal et qui doit changer ;
- la vision de l'autre équipe sur le second support.

Approche 2 : utiliser la méthode du « photolangage » pour faire exprimer les professionnels sur ce qui fonctionne bien et moins bien.

Demander à chacun de choisir parmi les images proposées celle qui est la plus proche de votre ressenti.

À tour de rôle, chacun s'exprime à l'aide de l'image ; celle-ci est affichée et le mot clé noté à côté.

③ **Animer la séquence orientée vers les solutions**

Approche 1 : les attentes sont exprimées en binôme « les changements souhaités » et le binôme exprime à son tour ses engagements pour améliorer la relation.

Approche 2 : à l'aide de post-it, chacun note les actions et comportements pour améliorer la relation de l'équipe.

④ **Clôture de la séance**

Sélection de quelques engagements, puis affichage dans le service.

Bilan dans trois mois avec les mêmes professionnels.

Animation



↑ Effectifs

De 5 à 15 participants

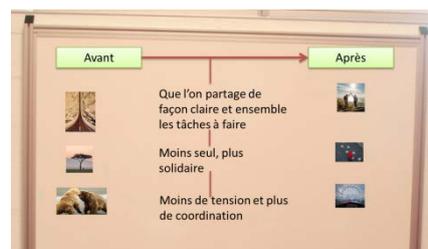
Matériels requis

- ✓ *paperboard, Brown paper* ;
- ✓ des feutres (par exemple, rouge et bleu) ;
- ✓ scotch ou de la colle.

Visuel approche 1



Visuel approche 2



Aucune équipe n'échappe aux tensions, c'est plutôt sain ! En revanche, ces tensions doivent être traitées !



La météo du jour

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

Briser la glace



15 min de débriefing (panneau d'affichage)

Pourquoi l'utiliser

Objectif

Inviter les membres de l'équipe à exprimer leur état d'âme ou état d'esprit du moment grâce au visuel.

Contexte

En cours de projet Faire un bilan

Valeur ajoutée : métaphore de nos états d'âme et nos humeurs.

Quelles étapes

1 Préparer la ou les question(s) que vous allez poser

Exemple 1 :

- ce qui m'a plu le plus ;
- ce qui m'a plu le moins ;
- ce que je souhaite pour une prochaine fois ;
- un clin d'œil que j'ai envie de partager avec vous.

Exemple 2 :

Exprimez comment vous vous sentez aujourd'hui ?

2 **Afficher l'image de votre météo** exprimant différents types de d'émotions.

En fonction de votre question, précisez la période de la météo.

3 Animer l'atelier

Chaque professionnel est libre de renseigner l'affiche.

4 Exploiter les réponses :

- vous pouvez débriefer oralement lors de la pause-café ;
- vous pouvez également répondre en laissant un message sur l'affichage ;
- vous pouvez rencontrer individuellement des membres de l'équipe ;
- et vous pouvez en fonction de leur réponse, décidez de les réunir pour approfondir un sujet.

Dans tous les cas, une réponse est obligatoire !

Animation



↑ Effectifs

L'équipe présente

Matériels requis

- ✓ **Brown Paper, paperboard ;**
- ✓ **des post-it ;**
- ✓ **des images.**



Beau temps : le plaisir dans toutes ses nuances agréables.



Orageux: agacement, énervement, colère



Maussade, pluie: tristesse et morosité



Grand vent: inquiétude, angoisse

Visuel

Comment je me sens aujourd'hui : Mardi 8 aout 2017

Prénoms des membres de l'équipe	Météo	Texte libre d'expression
Géraldine		J'ai pu prendre le temps de discuter avec 1 patient qui n'avait pas le moral !
Paul		J'étais super stress aujourd'hui à cause d'un soin à faire : j'ai pas demandé de l'aide



- ✓ Vous pouvez utiliser des personnages
- ✓ Vous pouvez faire :
 - une météo du jour ;
 - une météo rétrospective de la semaine passée.

N'oubliez pas de les remercier voire de les féliciter.

Source : Travailler en mode workshop



Vis ma vie (adaptation)

Apprendre à se connaître

Prendre la température

Réguler les tensions

Impliquer les professionnels dans le projet

Mieux connaître les activités

Améliorer le fonctionnement de l'équipe

- Briser la glace
- Faciliter l'intégration des nouveaux collègues

🕒 1 journée + 30 minutes de débriefing

Pourquoi l'utiliser ?

🎯 Objectif

Connaître le métier et les contraintes de l'autre.
Améliorer la cohésion et la coopération.

Contexte

- En cours de projet
- Démarche continue

Valeur ajoutée :

- outil de management ;
- un concept ludique afin de faire découvrir le métier et l'organisation du travail et de développer l'esprit d'équipe, ainsi que la communication interne.

Quelles étapes ?

1 Première étape

Organiser une réunion de lancement afin d'expliquer la démarche, les principes, modalités et lever les freins.
La méthode est adaptée (par rapport au concept initial) : il s'agit de passer une journée avec un de ses collègues afin d'observer son travail et voir ainsi les activités qui composent son quotidien.

2 Constituer le binôme (observé/observateur)

Faire un appel à candidature. Définir qui fait quoi.
Pour planifier la journée, laisser de préférence, l'initiative au binôme à partir de leurs contraintes pour planifier la journée.

3 Exploitation

Effectuer un premier débriefing à chaud en fin de journée ou dès le lendemain, pour que chacun puisse donner ses impressions et dire ce qui l'a interpellé.

4 Communiquer auprès de l'équipe à partir de deux questions :

Si c'était à refaire ?
Quel élément le plus marquant ?



Pour pérenniser, organisez un suivi du binôme à distance.

Animation



↑ Effectifs

Un binôme de métier différent.

Matériels/organisation requis

- ✓ une affiche de lancement ;
- ✓ la planification.

Les principes

- Identifier un binôme.
- Démarche volontaire.
- Passer une journée entière avec son binôme ; « l'observateur » aide mais ne fait pas à la place.
- Le binôme est volontaire.
- L'observateur n'a pas le même métier.
- Tous les professionnels sont concernés, ce quel que soit le niveau hiérarchique.

Exemple : un chirurgien peut passer une journée avec un brancardier, un anesthésiste peut passer la journée avec une sage-femme.



Étape 10. Veiller à la réalisation des mesures intermédiaires

Votre mission : Vous vérifiez que les mesures sont réalisées, que les résultats sont exploités et communiqués.

Dans le programme Pacte il y a :

- le plan d'action et ses modalités de suivi et de mesures qui sont définis par l'équipe ;
- l'enquête de satisfaction ;
- la matrice de maturité.



► Outil 16 : Checklist mesure intermédiaire

Éléments de vérification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> Gestion des risques/apprentissage et amélioration du process clinique <ul style="list-style-type: none"> ○ suivi d'incidents et d'EI dans le service ; ○ retour d'expérience de type CREX ou RMM ; ○ suivi du plan d'action et courbe de suivi des indicateurs dans le service. 	
<input type="checkbox"/> Changement de comportement avec la matrice de maturité (cf. étape 10 A)	
<input type="checkbox"/> Satisfaction des professionnels avec l'enquête de satisfaction	
<input type="checkbox"/> Autres : synthèse des retours concernant les affichages, suivi du plan de formation, recueil de l'expérience patient, évolution des connaissances avec des supports de e-learning, etc.	

Étape 10 A. Animer la matrice de maturité

Votre mission : Vous devez veiller au respect des conditions définies pour la bonne réalisation de ce module d'animation.

En tant que facilitateur, vous pouvez être l'animateur ou bien il s'agit d'une autre personne. Dans l'un ou l'autre des cas, il est nécessaire de s'approprier la méthode.

► Outil 17 : Checklist matrice de maturité (**Obligatoire**)

Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels																																																	
<p><input type="checkbox"/> RDV pris avec l'animateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ il n'appartient pas à l'équipe ; ○ il peut être interne à l'établissement ou externe ; ○ l'animateur peut être le facilitateur ; ○ il est formé à l'animation de l'outil. 																																																		
<p><input type="checkbox"/> La matrice de maturité est planifiée selon les critères définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la liste des membres de l'équipe ; ○ la ou les date(s) et les horaires ; ○ dix à 20 professionnels maximum, pluri-professionnels ; ○ le ou les remplaçant(s) (plus globalement la gestion des plannings) ; ○ la séquence d'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ; ○ les modalités d'identification des cas d'événements indésirables ; ○ la restitution aux autres membres de la synthèse ; <div data-bbox="405 1301 699 1771" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cas</th> <th colspan="5">Consensus sur les 3 cas</th> </tr> <tr> <th>Axes</th> <th>Niv.</th> <th>Strat</th> <th>Strat</th> <th>Tech</th> <th>Struc</th> <th>Cult</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>★</td> <td>★</td> <td>★</td> <td></td> <td>★</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> ○ vérifier avec le binôme référent de l'impact sur le plan d'action. 	Cas		Consensus sur les 3 cas					Axes	Niv.	Strat	Strat	Tech	Struc	Cult		1							2							3							4	★	★	★		★		5						
Cas		Consensus sur les 3 cas																																																
Axes	Niv.	Strat	Strat	Tech	Struc	Cult																																												
	1																																																	
	2																																																	
	3																																																	
	4	★	★	★		★																																												
	5																																																	
<p><input type="checkbox"/> Un plan de communication est prévu en amont et de manière continue</p>																																																		

Étape 10 B. Faire réaliser l'enquête de satisfaction des professionnels engagés dans Pacte

Votre mission : Vous devez veiller à la réalisation de cette enquête et si besoin aider le binôme à l'analyse et à la diffusion des résultats.

- **Pourquoi l'utiliser ?**

Pour mesurer la satisfaction des membres d'une équipe Pacte.

- **Quand ?**

La première fois, attendre le déploiement d'un certain nombre d'actions et d'animation d'équipe, puis à renouveler tous les ans.

- **Avec quoi ?**

Questionnaire simple de dix questions avec une échelle à cinq niveaux.

- **Modalités ?**

Utilisation laissée à l'initiative du binôme référent. En revanche, il est impératif comme pour les résultats de l'enquête culture sécurité, de restituer les résultats et de discuter avec les professionnels.

Étape 10 C. Suivre et mettre à jour le plan d'action et les indicateurs

Votre mission : Vous vérifiez que le binôme référent suit le plan d'action, assure les différentes mesures prévues et à son actualisation.

Il est important de rendre accessible et vivant le plan d'action et d'avoir défini des éléments de mesure.

Exemple de mesures sur le fonctionnement de l'équipe.

Type de problème	Solution possible	Indicateurs
Informations sur le patient mal partagées dans l'équipe	<ul style="list-style-type: none">• Révision des moments consacrés aux transmissions• Amélioration des transmissions Méthode SAED• Briefing : on change quelque chose, on réunit, on briefe sur les conséquences (une minute au total)	<ul style="list-style-type: none">• Test aléatoire mensuel de la connaissance du personnel du service sur les derniers faits à partager du dossier des patients
Manque de partage d'information sur les événements indésirables survenus dans le service	<ul style="list-style-type: none">• Qui vient aux CREX et RMMS, quelle heure de programmation, pour quelle autorisation de parole ?• Revoir les modalités de ces réunions• Informer les absents sur contenus	<ul style="list-style-type: none">• Test aléatoire mensuel de la connaissance de personnels du service sur les derniers événements : que savent-ils, qu'en ont-ils retenu ?
Propos indécents, ton inadapté	<ul style="list-style-type: none">• Se donner une politique de service de bonne pratique sur le domaine	<ul style="list-style-type: none">• Autoriser tout le personnel à signaler tous les manquements en mettant une croix anonyme à chaque événement sur le tableau de bord commun

Étape 11. Animer le module leadership

Votre mission : Vous devez veiller au respect des conditions définies pour la bonne réalisation de ce module d'animation.

Pour animer ce module, vous disposez :

- de plusieurs séquences vidéo courtes vous permettant de visualiser notamment les ateliers d'animation ;
- d'un guide pour l'animateur qui présente le support et le déroulé de ce module.

► Outil 18 : Checklist module leadership

Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> RDV pris avec l'animateur : <ul style="list-style-type: none">○ il n'appartient pas à l'équipe ;○ il peut être interne à l'établissement ou externe ;○ l'animateur peut être le facilitateur ;○ il est formé à l'animation de l'outil.	
<input type="checkbox"/> Le module leadership est planifié selon les critères définis : <ul style="list-style-type: none">○ le binôme référent a été associé à la préparation du module ;○ la liste des membres de l'équipe ;○ la ou les date(s) et les horaires ;○ dix à 20 professionnels maximum, pluri-professionnels ;○ le ou les remplaçant(s) (plus globalement la gestion des plannings) ;○ la séquence d'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ;○ la sélection des méthodes proposées ;○ la restitution aux autres membres de l'équipe du plan d'action ;○ vérifier avec le binôme référent de l'impact sur le plan d'action.	
<input type="checkbox"/> Un plan de communication est prévu en amont et de manière continue	

Bilan phase de mise en œuvre

Votre mission : faire le point au regard de vos propres objectifs et ceux du binôme référent au regard du plan d'action.

► Outil 19 : Mémo

Cette étape doit permettre de répondre aux questions suivantes :

Par rapport à la dynamique d'équipe

- Quelles sont les actions que nous avons pu mettre en place ?
- Pour quels résultats ?
- Quels sont les sujets qui ont fait débat en équipe ?
- Avons-nous réussi à impliquer les membres de l'équipe ?
- Quels sont nos moments de partage ?
- Qu'est-ce qui nous indique que les membres de l'équipe sont contents de travailler ?
- À quand remonte notre dernier signe de valorisation/de reconnaissance ?
- Que nous dit notre dernière séquence d'animation ?

Par rapport à l'établissement

- À quand remonte le dernier retour de la direction ?
- Avons-nous surmonté « une crise » ?
- Comment se projette-t-on sur les mois à venir ? Que doit-on anticiper ?
- Quel retour faisons-nous à la direction ? Quelles sont nos attentes ?

Moi, en tant que référent binôme

- Qu'ai-je réussi durant les mois précédents ?
- Qu'ai-je le moins réussi ?
- Comment je me sens par rapport au projet ?
- Comment je me sens par rapport à l'équipe ?
- Pour la suite du projet, je change quoi ?
- Quels sont mes besoins futurs et attentes ?

Moi, en tant que facilitateur

- Qu'ai-je réussi durant les mois précédents ?
- Qu'ai-je le moins réussi ?
- Comment je me sens par rapport au projet ?
- Comment je me sens par rapport à l'équipe ?
- Pour la suite du projet, je change quoi ?
- Quels sont mes besoins et attentes futurs ?



- Pour faire votre bilan, utilisez les outils d'animation à votre disposition.
- Reprenez le suivi du plan d'action (cf. étape 8).
- Affichez les résultats des mesures que vous avez réalisées.
- Rendez compte !

Étape 12. Veiller à la mesure à deux ans

Votre mission : Être à l'écoute des besoins du binôme référent pour comprendre quelle organisation est prévue pour cette mesure.

Le facilitateur n'est pas là pour faire à la place, mais il doit guider la démarche, la soutenir et contribuer au transfert de compétences (ex : compréhension des enjeux d'une enquête culture sécurité, engager une dynamique d'équipe, etc.).

Par exemple, l'aide peut concerner :



- la formalisation de la planification en tenant compte du délai de déploiement ;
- le repérage des freins éventuels ;
- l'analyse des résultats, etc. ;
- l'aide à la réalisation des supports de communication ;
- l'aide à la restitution des résultats.

► Outil 20 : Checklist de la mesure

Votre mission : Vous assurer du bon déroulement de l'organisation.

Éléments de vérification de la planification Mesure N+2	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> La liste des membres de l'équipe Pacte est mise à jour	
<input type="checkbox"/> Les risques liés à l'organisation de cette étape sont anticipés	
<input type="checkbox"/> L'enquête culture sécurité est planifiée : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'information sur le pourquoi, quand, comment, durée, qui participe est prévue ; ○ les dates de début et de fin de l'enquête sont fixées ; ○ le questionnaire papier est imprimé et/ou les codes d'accès à la plateforme sont prêts ; ○ la communication est prévue ; ○ le temps d'analyse des résultats est prévu ; ○ de même pour la ou les séance(s) de restitution et de débriefing auprès des membres de l'équipe ; ○ synthèse et restitution (affichage). 	
<input type="checkbox"/> L'enquête de satisfaction des professionnels est prévue : <ul style="list-style-type: none"> ○ la liste des membres de l'équipe ; ○ la ou les date(s) et les horaires ; ○ la séquence d'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ; ○ la restitution des résultats. 	
<input type="checkbox"/> L'évaluation des indicateurs du processus clinique est planifiée : <ul style="list-style-type: none"> ○ le ou les groupe(s) de travail ; ○ l'information : pourquoi, quand, comment, durée, qui ; ○ formation à l'animation si besoin des référents ; ○ choix des méthodes de mesure (audit, entretien, etc.) ; ○ restitution des résultats à l'équipe. 	
<input type="checkbox"/> Le module évaluation des pratiques collaboratives est planifié :	

<ul style="list-style-type: none"> ○ une personne de préférence externe à l'équipe est formée à l'animation du module ○ la communication est assurée auprès de la direction (direction, président de CME, direction qualité et risque, représentants des usagers, direction de soins, etc.) ○ les référents Pacte et les membres de l'équipe disposent d'éléments explicatifs sur la méthode ○ la planification est affichée et mise à jour 	
<p>☐ Le plan d'action est mis à jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ actions de formation ; ○ restitution des résultats et des actions au COPIL ; ○ restitution des résultats et des actions à la direction. 	
<p>☐ Un plan de communication est prévu en amont et de manière continue</p>	

Étape 12 A. Planifier et/ou animer le module évaluation des pratiques collaboratives

Votre mission : Vous devez veiller au respect des conditions définies pour la bonne réalisation de ce module.

En tant que facilitateur, vous pouvez être l'animateur ou bien il s'agit d'une autre personne. Dans l'un ou l'autre des cas, il est nécessaire de s'approprier la méthode.

Le déroulement de la méthode est quasi-similaire à la démarche du patient traceur dans la certification. L'étape 1 diffère de la démarche dans le sens où un temps d'échange formel est organisé pour rencontrer les référents du projet Pacte. Le temps global estimé de la méthode est d'une demi-journée.

Prenez connaissance du guide Module évaluation des pratiques collaboratives et de son Mémo Pacte.

1



Je prépare la réalisation du module

Référents Pacte & Animateur



Pacte

Haute Autorité de Santé

2

J'anime le module

J'emporte ma valise Pacte

Étape 13. Réajuster, pérenniser et poursuivre le changement

Votre mission : Faire vivre la suite du projet en particulier sur le volet facteur humain et organisationnel et poursuivre l'accompagnement du changement.

► Outil 21 : Checklist de pérennisation

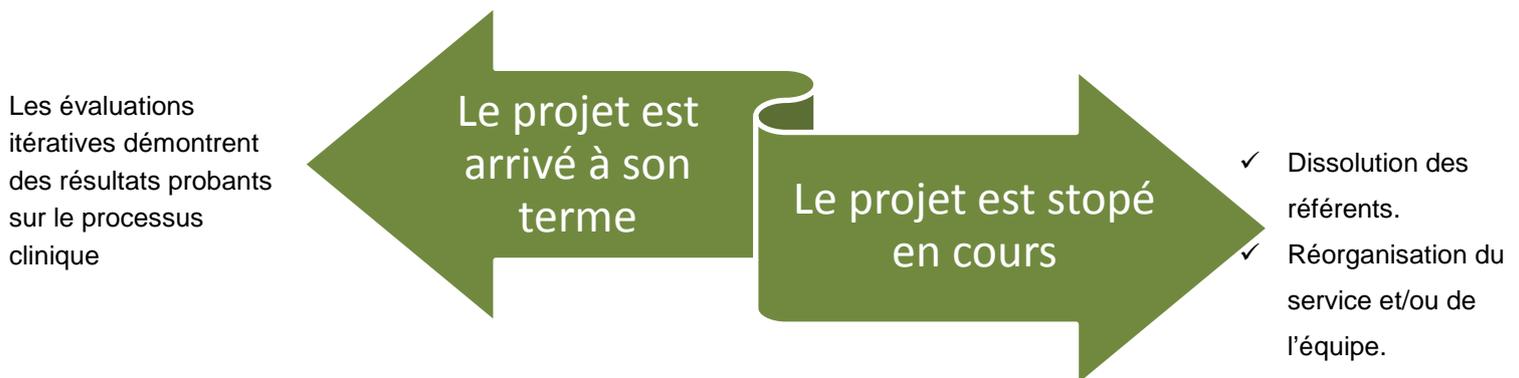
Éléments de vérification de la planification	Points de réajustement éventuels
<input type="checkbox"/> La liste des membres de l'équipe Pacte est mise à jour	
<input type="checkbox"/> Les risques liés à l'organisation de cette étape sont anticipés	
<input type="checkbox"/> Mise à jour du plan d'action : <ul style="list-style-type: none">○ items complets dont les indicateurs ;○ deux à trois actions ;○ actions de formation ;○ restitution des résultats et des actions au COPIL ;○ restitution des résultats et des actions à la direction.	
<input type="checkbox"/> Un plan de communication est prévu	
<input type="checkbox"/> Proposer une séance de restitution qui valorise l'implication de l'équipe : <ul style="list-style-type: none">○ organiser un « world café » (cf. outil 7) ;○ faire réaliser une vidéo par l'équipe.	
<input type="checkbox"/> Anticiper la fin du projet	

Bilan de fin du projet Pacte

Votre mission 1 : Aider le binôme référent à clôturer le projet Pacte tout en apportant une aide pour poursuivre et maintenir les compétences de l'équipe.

Pacte est avant tout une aventure humaine donc complexe qui vise à fournir des soins en équipe pluri-professionnelle par rapport à un processus clinique donné.

Pourquoi la fin du projet ?



Il est important pour le facilitateur de soutenir le binôme référent et de distinguer les différentes situations afin d'adapter la suite des actions.

► **Outil 22 : Mémo communication**

Cette étape doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi le projet cesse (les circonstances) ?
- Peut-on faire autrement ?
- Que faire maintenant ?
- Quel retour d'expérience ?
- Quelle valorisation et reconnaissance ?

► **Outil 23 : Mémo Apprendre de l'expérience**

L'objectif, tirer des leçons pour construire l'avenir et poursuivre la dynamique de l'équipe.

- Qu'avons-nous réussi à travers Pacte ?
- Quels conseils donnerions-nous à d'autres équipes ?
- Que ferions-nous différemment ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Que décide-t-on pour la suite ?

► Outil 24 : Maintenez la dynamique et communiquer au-delà du terme

Faire rédiger un article de journal ou un témoignage vidéo :

Ce qui a changé (quoi)	Comment
Ce que fait votre équipe, ce qu'elle ne fait plus Ce qu'elle apporte à l'établissement Ses principales réussites et résultats Ce que disent les patients, les autres équipes	Qu'a-t-elle changé dans ses modes de fonctionnement ? Quel(s) obstacles a/ont été évité(s) ? Quel(s) levier(s) a/ont été aidant(s) ? Quelle est la place du patient ? C'est quoi la suite ?

Annexe

Annexe 1 : Illustration outil descriptif de son organisation²

Données	Réponses	Discussion
Connaître vos patients		
Âge moyen des patients		
Liste des 5 diagnostics les plus fréquents		
Liste des 5 actes les plus fréquents		
Liste des 5 avis spécialisés les plus souvent sollicités		
% de patients admis aux urgences		
Données sociaux économiques des patients (région, culture, etc.)		
Etc.		
Connaître vos professionnels et vos partenaires		
Équipe actuelle (les permanents)		
Les remplaçants, vacataires		
Les spécialistes ressources		
Les partenaires (amont, intra-hospitalier, aval)		
Enquête de satisfaction		
Relevés d'activités		
Etc.		
Connaître vos processus		
Vos processus principaux		
Vos processus cliniques principaux		
les processus à risques		
Etc.		
Connaître vos particularités		
Habitudes ou règles de fonctionnement (ex horaires, visite, ratio, etc.)		
Évolution(s) organisationnelle(s) récentes		
Situation financière		
Autres		
Connaître vos résultats clés		
DMS		
Infectieux		
Etc.		

² Adapté du guide « guide d'action pour accélérer l'amélioration de la qualité de la prise en charge des personnes atteintes de mucoviscidose », édition 2012.

Annexe 2 : Volet d'engagement d'une équipe

VOLET D'ENGAGEMENT D'UNE ÉQUIPE DANS Pacte

Introduction

Vous êtes sur le point de vous engager dans l'aventure Pacte (Programme d'amélioration continue du travail en équipe).

L'objectif de ce programme est la sécurité du patient par l'amélioration du travail en équipe. Il est en effet démontré qu'un travail d'équipe efficace :

- Constitue une barrière de sécurité pour diminuer les événements indésirables,
- Est un facteur de qualité de la prise en charge du patient,
- Est un facteur de santé et de bien-être au travail pour les professionnels,
- Est un moyen de répondre de manière collaborative et interdisciplinaire aux besoins du patient.

Aussi, ce programme ne peut se dissocier d'un engagement fort de votre équipe en ce sens. C'est la raison pour laquelle vous trouverez ci-joint le volet d'engagement de votre équipe dans PACTE.

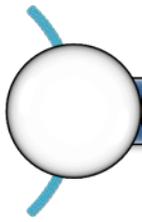
Objectif de la fiche

Cette fiche permet de présenter votre équipe, vos valeurs et motivations, notamment en termes de qualité et de sécurité de prise en charge des patients et son projet. Ce support est donné à titre d'illustration ; il peut être modifié et/ou complété.

Si vous décidez de vous engager sur la plateforme Pacte, le formulaire est saisi directement en ligne.

Cible(s)

Ce document s'adresse à au binôme référent, au facilitateur et à l'équipe « Pacte »



Présentation de l'équipe

☞ Membres référents de l'équipe

La ou les personnes désignées pour suivre le projet Pacte					
Rôle	Nom et prénom	Fonction	Service	Mail	Ligne directe
Binôme					
Facilitateur					
Binôme					

☞ Présentation de l'équipe

Mission – vision – valeurs

☞ Descriptif de l'équipe

Fournir une liste détaillée de l'équipe (liste nominative) en pièce jointe (cf. Annexe 1)

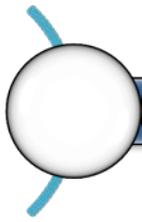
L'équipe se compose de	Intra ES	Extra ES
Fonctions (liste non exhaustive, ajouter des lignes)	Nombre	Nombre
Médecin		
IDE, cadre infirmier		
AS		
Sage-femme		
Auxiliaire de puéricultrice		
ASH		
Pharmacien		
Patient/entourage		
Autre		

Description synthétique du (ou des) secteurs d'activités constituant l'équipe

Logistique	Médico-technique	Technique	Activités de soins		
			Pôle Cliquez ici pour taper du texte.	Service(s)	Unité(s)
			Intitulé :	Intitulé :	Intitulé :
Restauration <input type="checkbox"/>	Bloc opératoire <input type="checkbox"/>	Transport <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Médecine <input type="checkbox"/> Chirurgie <input type="checkbox"/> Gynécologie <input type="checkbox"/> Obstétrique <input type="checkbox"/> SSR <input type="checkbox"/> SLD <input type="checkbox"/> Psychiatrie	<input type="checkbox"/> Bloc <input type="checkbox"/> Dialyse <input type="checkbox"/> Réanimation <input type="checkbox"/> Urgence <input type="checkbox"/> SAMU <input type="checkbox"/> Pédiatrie <input type="checkbox"/> Néonatalogie <input type="checkbox"/> Réanimation néonatale <input type="checkbox"/> Chirurgie ambulatoire Autre à préciser Cliquez ici pour taper du texte.	
Blanchisserie <input type="checkbox"/>	Imagerie médicale <input type="checkbox"/>	Maintenance bâtiment <input type="checkbox"/>			
Hygiène des locaux <input type="checkbox"/>	Analyse médicale <input type="checkbox"/>	Autre à préciser Cliquez ici pour taper du texte.			
Traitement des déchets <input type="checkbox"/>	Pharmacie <input type="checkbox"/>				
Autre à préciser : <input type="text"/>	Plateau technique <input type="checkbox"/> (kinésithérapie, ergothérapie, balnéothérapie, etc.)				
	Stérilisation <input type="checkbox"/>				
	Autre à préciser Cliquez ici pour taper du texte.				

↳ Membres du comité de pilotage

Nom et prénom	Fonction	Service	Mail	Ligne directe



Présentation du projet

Présentation synthétique du projet de l'équipe en 2 pages maximum :

Les motivations de l'équipe

Définition du problème

Décrivez brièvement le problème et enjeux en termes de travail en équipe et de sécurité du patient ; précisez le processus clinique au cours duquel le problème (problématique) se

Quels sont les professionnels impliqués dans ce problème

L'identification des professionnels concernés (interne/externe au service, à l'établissement) vous permet de composer l'équipe de façon pertinente.

Les modalités de déploiement (cadre organisationnel, démarche d'application, ressources allouées, méthodes formations, etc.)

Il est très important avec le facilitateur d'anticiper les actions

Le calendrier de mise en œuvre

Formaliser le macro planning

Les actions de communication (retours d'expérience, rapport annuel)

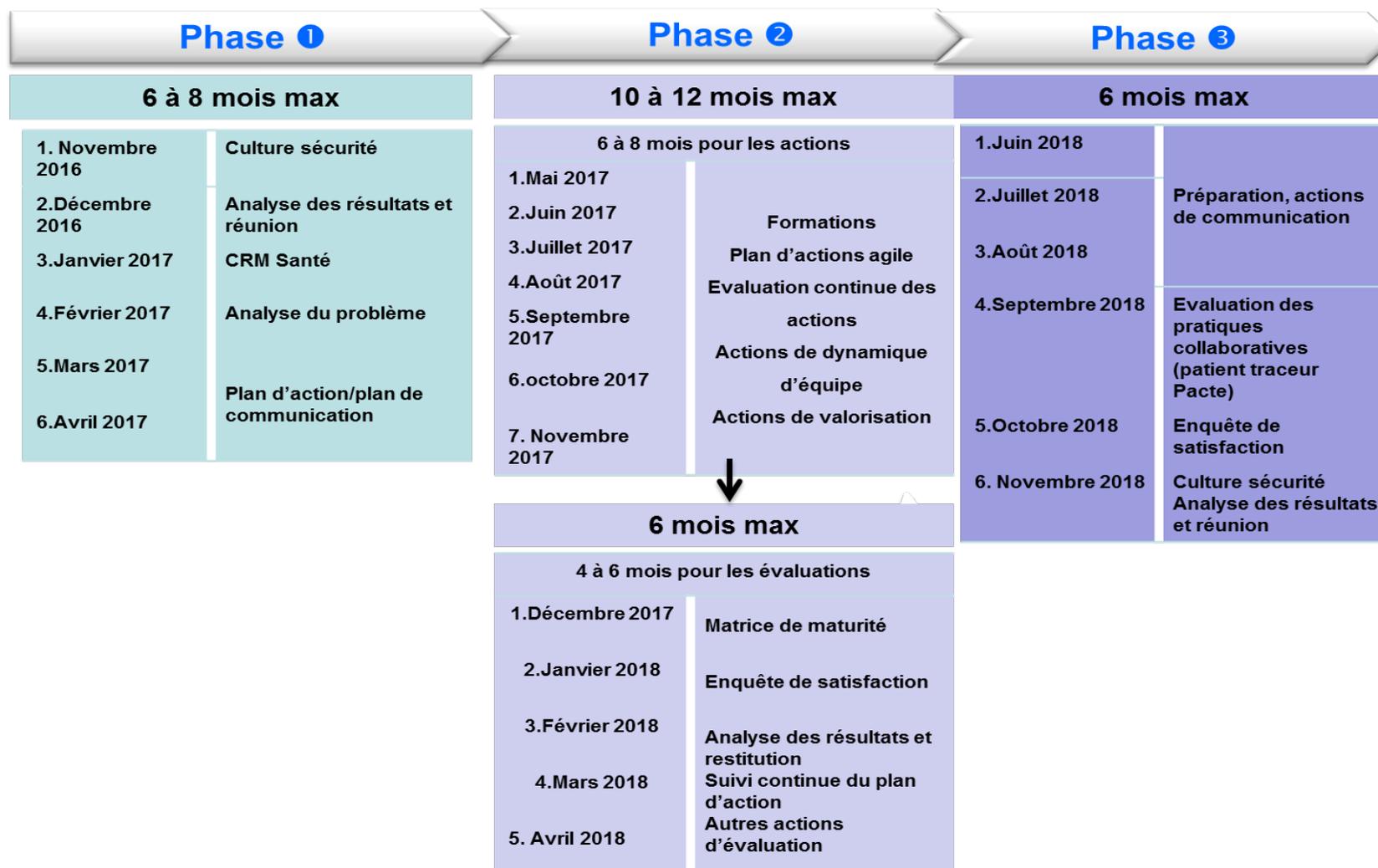
Avoir une stratégie en terme de communication n'est pas une option, ça fait partie intégrante du projet Pacte

Annexe 3 : Fiche de missions du facilitateur

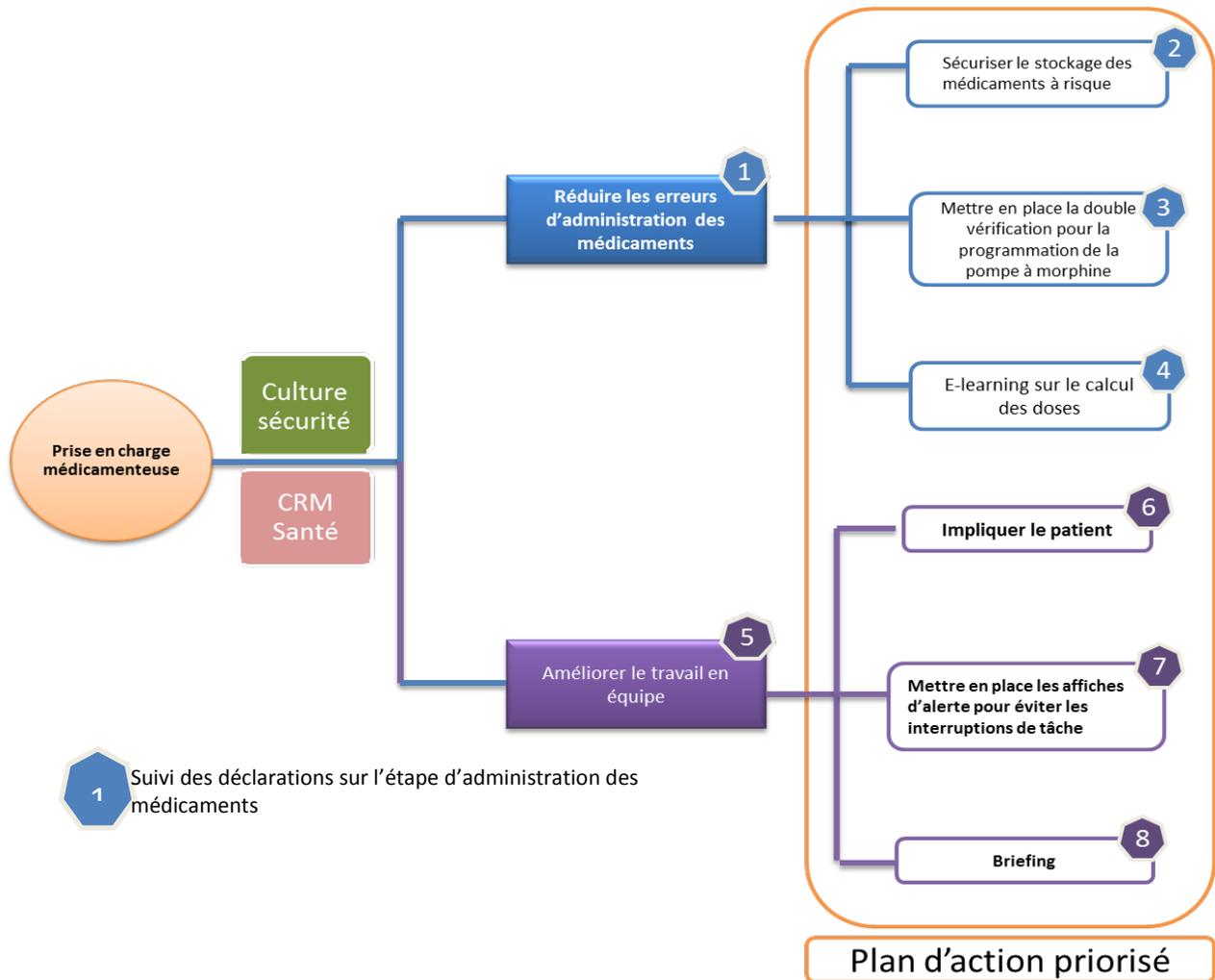
FICHE DE MISSIONS

Intitulé du poste	<ul style="list-style-type: none"> Facilitateur de Pacte (Programme d'amélioration continue du travail en équipe)
Positionnement	<ul style="list-style-type: none"> Le facilitateur Pacte est un professionnel de santé Il ne fait pas partie de l'équipe engagée dans le projet Il est détaché à 20 % de son temps pour cette mission ; s'il accompagne plusieurs équipes, il sera disponible à hauteur de 40 % Il travaille en étroite collaboration avec la direction qualité/gestion des risques s'il n'est pas lui-même le directeur qualité/gestion des risques Il est en interface avec un comité de pilotage et associe toutes les instances utiles
Formation/Transfert de compétences	<ul style="list-style-type: none"> Il est formé aux démarches qualité et de gestion des risques et à la gestion de projet Il pourra être formé : <ul style="list-style-type: none"> ✓ à la conduite du changement ; ✓ aux facteurs humains et organisationnels, dont le travail en équipe ; ✓ au programme pacte avec ses méthodes et outils ; ✓ à l'animation du CRM Santé ; ✓ à l'animation du module de leadership.
Missions	<ul style="list-style-type: none"> Il coordonne le pilotage du projet pacte avec le binôme référent : <ul style="list-style-type: none"> ✓ il gère le déploiement des projets ; ✓ il gère la méthode plutôt que le contenu. Il assure le transfert de compétence auprès du binôme référent Il peut assurer l'animation du CRM Santé, de la matrice de maturité, ainsi que le module leadership Il assure l'interface avec la direction Il veille au bien-être du binôme référent
Profil	<ul style="list-style-type: none"> Expérience et connaissance du fonctionnement d'un établissement de santé Compétences en leadership Capacité en animation Esprit d'équipe Autonomie Sens de l'écoute, respect, confidentialité

Annexe 4 : Illustration déroulé d'un programme Pacte



Annexe 5 : Illustration du modèle d'analyse du problème



Charte Pacte



Pacte
Haute Autorité de Santé

FINALITÉS

- La charte peut servir d'outil de base pour engager une discussion relative à cette notion d'équipe ;
- Elle peut également constituer un engagement « contractuel » permettant de définir des principes directeurs autour d'un programme sur le travail en équipe ;
- Elle peut également servir tout au long du projet pour vérifier si les principes sont respectés.

En tant que membre de l'équipe Pacte, je m'engage à :

- Encourager, écouter, et respecter la parole de l'autre, y compris celle du patient ;
- Considérer que la parole de chacun et celle du patient ont la même valeur ;
- Considérer le patient comme un partenaire ;
- Accepter que la parole soit libre tout en respectant chacun ;
- Comprendre et reconnaître le rôle de chacun ;
- Participer activement au projet dans le respect du calendrier ;
- Mettre en œuvre les actions définies par le groupe ;
- Discuter des dysfonctionnements dans un objectif constructif et d'amélioration ;
- Ne pas porter de jugement en cas d'erreurs ;
- Accepter de remettre en question collectivement le fonctionnement habituel et être prêt à changer de repère pour améliorer la sécurité du patient ;
- Faciliter la communication et le partage d'information.

*Ajouter le nom de
l'établissement*

Participants

Groupe projet

Mme ABBEY Hélène, chargée de missions gestion des risques, QualiREL Santé, Pays de la Loire

Mme BELLIOU Michèle, retraitée

Mme BOUYSSIE Martine, Direction Qualité/Coordonnateur des risques associés, Institut Paoli Calmettes

Mme DROUVOT Valérie, Hôpitaux universitaires de l'Est Parisien (APHP)

Mme FRAIR Cindy, gestionnaire des risques GH, Direction Qualité-Gestion des risques, Centre hospitalier universitaire Kremlin-Bicêtre

Mme KLEIN Chantal, responsable Qualité/Risque, HAD Nantes et Région

Mme TERRIEN Noémie, coordonnateur structure régionale d'appui à la qualité des soins et à la sécurité des patients, QualiREL Santé, Pays de la Loire

Mme Yasmine Sami, chef de projet, HAS

Remerciements

Ce support a été conduit par la Haute Autorité de Santé (HAS) dans le service mission sécurité du patient (MSP) dans le cadre du programme d'amélioration continue du travail en équipe (Pacte), sous la direction du Dr Laetitia May Michelangeli, responsable de la MSP et avec le soutien du Pr René Amalberti, conseiller technique. Ce support répond à la demande de différents facilitateurs dans Pacte dans le cadre des deux phases d'expérimentations.

Un remerciement à l'ensemble des participants au projet, et notamment Mme Noémie Terrien et Mme Abbey Hélène qui ont enrichi le guide par leur contribution assidue et par leur soutien, ainsi qu'à Mme Anne Marième, assistante dans le cadre de ce projet pour son aide.



Toutes les publications de la HAS sont téléchargeables sur
www.has-sante.fr