



Enjeux, freins et mesure du développement de la culture qualité dans les établissements sanitaires

Loïc Turbel

Focus Qualité a réalisé au mois d'avril 2017 une enquête ¹ sur le thème de la culture qualité auprès de responsables qualité et responsables d'établissement. Un questionnaire complémentaire ² a été adressé aux répondants pour préciser certaines réponses.

Ces résultats viennent compléter le recensement d'initiatives réalisé au cours des missions de formation et d'accompagnement de Focus Qualité. L'ensemble de ces éléments a été présenté par Loïc Turbel à l'occasion des 9^{èmes} rencontres des métiers de la santé de Strasbourg le 19 mai 2017.

Nous tirerons d'abord les enseignements de la définition de la « culture » puis nous présenterons les principaux résultats des enquêtes.

Culture + Qualité + Sanitaire : quels enseignements ?

Définition de « Culture » :

« Ensemble de valeurs et de normes partagées, acquises et évolutives, qui caractérisent les membres d'une communauté ou d'une organisation. »

Les valeurs comprennent des idées, concepts, références, convictions. Les représentations ont un poids important dans leur définition. Les normes définissent les comportements attendus au sein du groupe. Les institutions structurent et transmettent ces normes et ces

La culture qualité est à la fois une résultante et un levier des démarches qualité / gestion des risques dans les établissements sanitaires. A ce titre elle est un facteur clé de l'amélioration de la qualité de la prise en charge du patient.



valeurs. Ces notions s'inscrivent en profondeur au niveau individuel et collectif.

Premiers enseignements

A notre sens, cette définition invite à inscrire le développement de la culture qualité dans **une vision à moyen et long terme**, par exemple par la définition d'une « feuille de route » pluriannuelle.

Notre sujet est à l'interface de trois domaines, Culture, Qualité, Sanitaire, qui chacun ont leur corpus de valeurs, de normes et d'institutions.

L'établissement lui-même a ses propres références issues par exemple de ses origines, elles se traduisent dans son organisation, son projet d'établissement... De toute évidence, une démarche de développement de la culture qualité devrait s'appuyer sur l'identification des **valeurs, normes, instances propres à chaque établissement**.

Enfin les notions de partage et de communauté invitent à inclure **l'ensemble des professionnels** dans ces démarches

¹ Enquête diffusée par email le 25 avril 2017 – 155 réponses reçues

² Enquête diffusée par email auprès des répondants le 10 mai 2017 – 74 réponses reçues

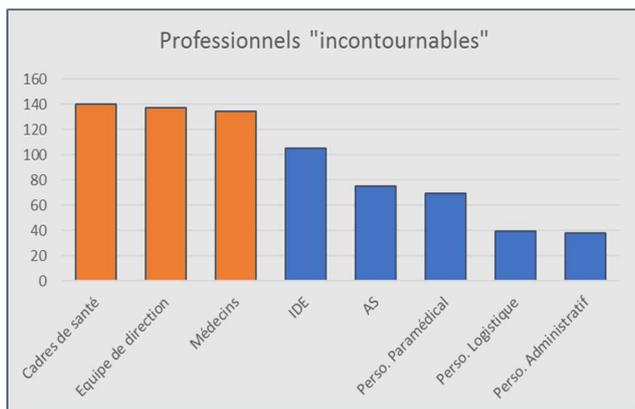
Résultats des Enquêtes

Enjeux et développement de la culture qualité

Les réponses sont sans équivoque concernant les enjeux du développement de la culture qualité : c'est un **enjeu jugé stratégique**³ et son **impact est estimé déterminant**⁴ sur la prise en charge des patients.

Unaniment⁵, le développement de la culture qualité est estimé comme concernant **l'ensemble des services sans exception**. Ce sont les cadres de santé qui apparaissent comme « incontournables » suivi de très près par l'équipe de direction et les médecins.

Parmi les 11 propositions d'actions susceptibles de contribuer au développement de la culture qualité, les évaluations sont quasiment identiques pour 9⁶ d'entre elles.



Ce résultat indique que c'est **un ensemble coordonné d'actions** qui est privilégié plutôt qu'un type d'action spécifique. La méthode du Patient Traceur, qui oriente concrètement la démarche sur la prise en charge du patient reçoit le plus grand nombre de vote notant contribution importante.

Il convient de noter la diversité des actions proposées par les répondants. On peut relever plusieurs tendances dans ces réponses :

- des actions orientées directement sur la qualité de la **prise en charge** : signalement d'EI, CREX, retour d'expérience, EPP...

³ Résultat : 8.9 sur une échelle de 1 (pas important) à 10 (stratégique)

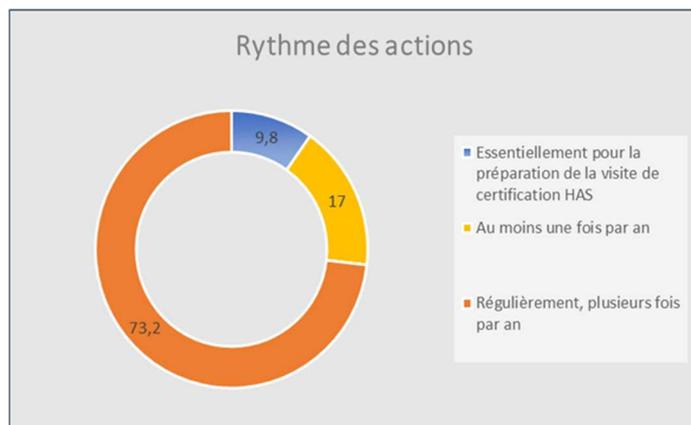
⁴ Résultat : 9.0 sur une échelle de 1 (aucun impact) à 10 (impact déterminant)

⁵ 98.1%

⁶ Actions de formation des professionnels, utilisation des outils de communication internes, messages diffusés par la direction, actions spécifiques conduites par le

- des actions favorisant **les transversalités entre professionnels** : PACTE, ateliers ou groupes de travail thématiques, analyses pluridisciplinaires de causes, démarches participatives...
- des actions utilisant le jeu, la simulation, la prise de rôles...

Une forte majorité des établissements met en place régulièrement, plusieurs fois par an, des actions de développement de la culture qualité. Ces réponses sont cohérentes avec la notion même de culture qualité qui s'inscrit en profondeur et dans le moyen et long terme



L'utilisation du E-learning

L'utilisation des outils de formation en ligne et la diffusion de supports vidéo sont évalués comme ayant une contribution moindre.

Ce point a fait l'objet d'un approfondissement au travers du questionnaire complémentaire. Cela a permis de constater que sur les 3 dernières années les 2/3 des établissements n'avait **jamais eu recours au E-learning** dans le domaine de la qualité / gestion des risques.

Par ailleurs les quelques actions réalisées concernent, pour plus de la moitié, moins de 10 personnes donc probablement des parcours individuels et non des démarches réellement collectives

Les réponses concernant les atouts et les inconvénients du E-learning sont nombreuses. Les principales sont reprises ci-après :

service qualité, réalisation d'audits de processus, actions d'information et de mobilisation des cadres de santé, la démarche de certification HAS, le déploiement de la méthode du Patient Traceur, la mise en place d'une chambre des erreurs.

Utilisation du E-learning	
Atouts	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité pour la gestion du temps, les professionnels peuvent se former sans contrainte horaire (atout le plus souvent cité) • Absence de déplacements • Traçabilité et évaluation des acquis • Pouvoir toucher un grand nombre de personnes • Coût réduit • Possibilité de refaire les modules autant de fois que nécessaire • Attractivité et variété des supports, dimension ludique 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'interactivité avec le formateur et entre apprenants (frein le plus souvent cité) • Temps formel accordé aux apprenants pour suivre les sessions • Accès au matériel informatique avec connection internet à débit suffisant et les conditions (bruits, tranquillité) • Déficit d'incitation par l'encadrement • Nécessité d'une motivation individuelle • Image « low cost »

Malgré ces atouts, l'absence d'expérience et surtout d'actions collectives expliquent que l'utilisation du E-learning soit jugée comme ayant un faible impact sur la culture qualité des établissements.

Les freins au développement de la culture qualité

Trois freins principaux sont relevés parmi les propositions du questionnaire :

- le manque de temps ou de disponibilité des professionnels ;
- le déficit d'engagement de la direction ;
- une mobilisation insuffisante de l'encadrement.

Ces deux derniers freins sont confirmés par les réponses à la question ouverte qui y ajoutent un quatrième :

- l'image de la « qualité » trop peu valorisée, trop administrative, centrée sur les dysfonctionnements plus que sur la prise en charge... (frein le plus souvent cité).

Ce dernier point mérite d'être relevé. En effet, l'image de la démarche qualité est intimement liée au niveau de la culture qualité : plus celui-ci est élevé, plus la perception de la qualité, au service des patients, sera juste.

Cet outil s'il est bien utilisé et déployé, notamment en prenant en considération les freins énoncés, peut probablement répondre à une partie de besoins de formation des professionnels de santé en matière de qualité / gestion des risques.

Conditions de réussite citées pour mettre en place une formation E-learning

- Mobilisation de la direction et de l'encadrement (condition le plus souvent citée)
- Accorder un temps dédié à cette formation
- Motivation des professionnels par l'encadrement
- Coupler E-learning et interactivité
- Conditions matérielles : outils informatiques, calme...

A contrario, un déficit de culture qualité est en soi un frein à son propre développement.

Enfin, relevons que la question des moyens n'est citée qu'une fois.



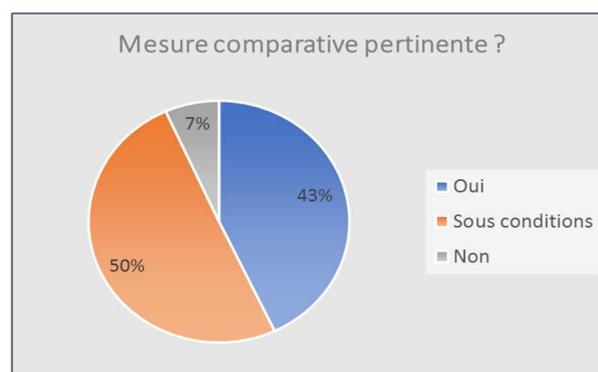
La mesure de la culture qualité

Nous inscrivant par nature dans une démarche d'évaluation, il convient de s'interroger sur la question de la mesure.

La **situation est paradoxale** puisque bien que considérée comme un enjeu stratégique seulement 18% des établissements déclarent disposer des outils nécessaires.

Face à ce déficit, on relève un très vif intérêt (93%) pour une **mesure comparative entre établissements**. Les conditions de mise en œuvre d'un tel outil ont été interrogées par l'enquête complémentaire⁷.

L'homogénéité des établissements et la définition des échantillons de professionnels sont les deux conditions jugées les plus importantes ; suivies de la définition du questionnaire utilisé.



Pour aller plus loin...

Le développement de la culture qualité est clairement identifié comme un enjeu stratégique ayant un impact sur la prise en charge du patient. Il est plus dépendant de la mobilisation de l'encadrement et de la direction que des moyens. Appuyé sur les valeurs propres de l'établissement, il vise l'ensemble des professionnels. Pour cela, il s'inscrit de préférence dans une feuille de route à moyen terme comprenant un ensemble d'actions variées et coordonnées.

Pour aller plus loin, nous approfondirons dans un prochain Publi deux questions :

- *Comment recenser et caractériser les actions permettant le développement de la culture qualité ?*
- *Quels outils construire pour mesurer la culture qualité ?*



⁷ Répartition faible (1 à 3) / moyen (4 à 7) / fort (8 à 10) : homogénéité (1 / 12 / 60) ; échantillon (2 / 17 / 55) ; questionnaire (0 / 28 / 46) ; anonymat et confidentialité (8 / 19 / 46).