

Déployer la dynamique qualité et sécurité des soins au cœur des équipes

Points de repères pour développer son leadership en qualité et sécurité des soins



1 Les enjeux

En tant que membre du binôme médico-soignant, l'une de vos **missions** * est de déployer auprès de vos équipes les grandes orientations et priorités de votre établissement en matière de qualité des soins et sécurité des patients. Vous incarnez et impulsez le management par la qualité à l'échelle de votre service/pôle, pour garantir une démarche qualité pérenne et collective.

Vous êtes ainsi la pierre angulaire entre les équipes et le **management de haut niveau** *, à la fois pour traduire en actions concrètes les grandes orientations, en assurer le suivi, impliquer les professionnels, et assurer la remontée d'informations décisives depuis le terrain vers le management de haut niveau afin d'éclairer la prise de décision.

La finalité de cet engagement est de garantir et améliorer la qualité et la sécurité des soins et d'assurer la meilleure expérience au patient, ainsi que sa satisfaction, au regard de ses besoins et attentes.

Il n'est pas toujours simple de savoir par où commencer pour accomplir cette mission et déployer son **leadership** * en matière de qualité des soins et sécurité des patients. L'organisation mise en oeuvre doit reposer sur 4 dimensions fondamentales décrites par Shortell (1) : stratégique, structurelle, technique et culturelle.

L'engagement sur l'ensemble de ces dimensions est indispensable pour une intégration réussie et pérenne de la dynamique d'amélioration continue au service des patients.

2 4 fiches méthodes pour vous guider

Chaque fiche méthode est basée sur l'une des dimensions de Shortell :

- Fiche 1 - Donner le cap = **DIMENSION STRATÉGIQUE**
- Fiche 2 - S'organiser pour pérenniser = **DIMENSION STRUCTURELLE**
- Fiche 3 - Outiller pour s'améliorer = **DIMENSION TECHNIQUE**
- Fiche 4 - Ancrer la démarche dans les pratiques = **DIMENSION CULTURELLE**

MODELE DE SHORTELL*

Chaque dimension (fiche) peut être mobilisée individuellement mais elles sont toutes interdépendantes. Elles nécessitent donc d'être investiguées avec le même niveau d'engagement pour une réussite de votre management par la qualité et la sécurité des soins.

Pour vous accompagner à mobiliser ces fiches dans un objectif de formalisation de vos priorités en matière de qualité et sécurité des soins, dans votre projet de service, en adéquation avec la politique qualité et gestion des risques institutionnelle, une fiche synthèse "Formaliser et faire vivre mon projet de service" vous guide sur la conduite de projet à opérer. A vous d'enrichir ces ressources de vos propres repères et cadres de fonctionnement !

(1) Shortell S., Singer S. Improving patient safety by taking systems seriously. JAMA. 2008;299:445-7.

Déployer la dynamique qualité et sécurité des soins au cœur des équipes

Points de repères pour développer son leadership en qualité et sécurité des soins



Les termes identifiés par le symbole * dans chaque fiche font l'objet d'une définition à retrouver ci-dessous.

3 Lexique

Collectif de travail : Un collectif de travail se caractérise par « le partage de règles de métiers et de critères sur la qualité du travail. [...] Il se construit par la reconnaissance des compétences, la confiance, les échanges sur les valeurs. La vitalité du collectif se mesure par les réélaborations des règles » (1).

Culture juste : climat de confiance nécessaire pour que les informations circulent bien au sein de l'organisation. Elle repose sur la reconnaissance et la valorisation des bonnes pratiques et la définition explicite des comportements non acceptés au sein de l'organisation (2).

Culture de sécurité : ensemble des manières de faire et de penser contribuant à la sécurité du patient et qui sont partagées collectivement au niveau des équipes et de l'établissement. Elle repose sur quatre principes (3) :

- La culture du reporting : déclaration des événements indésirables associés aux soins (EIAS),
- La culture du retour d'expérience : analyse des EIAS,
- La culture juste : erreur humaine analysée et non pas condamnée, management équitable,
- La culture du travail en équipe : adaptation au changement, réagir ensemble de manière efficace.

Leadership : capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs (4).

Management de haut niveau : le terme management de haut niveau fait référence à la direction de l'établissement, à la présidence de la commission médicale d'établissement (CME) et à la coordination générale des soins.

Mission : Charge donnée à quelqu'un d'aller accomplir quelque chose, de faire quelque chose (5). Une mission est formalisée par une lettre de mission détaillant les attendus et les moyens dédiés à la mission (techniques, humains, temps, etc.).

Sécurité psychologique : « une croyance collective que l'équipe est un environnement sûr pour prendre des risques interpersonnels ». En d'autres termes, il s'agit de la capacité des membres d'une équipe, quelles que soient les relations hiérarchiques, à s'exprimer librement, poser des questions, demander de l'aide, commettre des erreurs, les reconnaître, exprimer ses préoccupations, proposer des idées, questionner les méthodes de travail, etc., sans crainte de conséquences négatives ou de représailles (6).

Système d'information : ensemble des ressources de la structure qui permet la gestion de l'information (créer, collecter, stocker, traiter, modifier). Ces ressources sont matérielles, humaines et numériques. Elles doivent être adaptées aux besoins des pratiques et des organisations et permettre de rendre accessible la bonne information à la bonne personne, au bon moment et sous un format approprié.

Références

1. Caroly S. Collectif de travail. Dans : Valléry G, Bobillier-Chaumon ME, Brangier E, Dubois M, directeurs. Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés. Paris : Dunod, coll. Psycho Sup ; 2016. p. 101-4.
2. Définition issue de l'ICSI, <https://www.icsi-eu.org/mag/culture-juste>, consulté le 20/01/2026.
3. HAS, Guide "La culture de sécurité des soins", du concept à la pratique (2010).
4. Kchirid, A., Temnati, R., Bennis-Bennani, Y., Cherkaoui, A., Cherkaoui, N., Debarh Mounir, S., Dlimi, S., Elhaous, M., Komat, A. et Benhida, Z. (2021). Chapitre 7. Manager et leadership. Management des entreprises (p. 133-159). Ellipses. <https://doi.org/10.3917/elli.kchir.2021.01.0133>.
5. Définition issue du Robert, <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mission>, consulté le 20/01/2026
6. Amy C. Edmonson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams (1999).

Déployer la dynamique qualité et sécurité des soins au cœur des équipes

Points de repères pour développer son leadership en qualité et sécurité des soins



4 Éléments documentaires et réglementaires

- [Référentiel de certification des établissements de santé pour la qualité des soins - version 2025. HAS.](#)
- [Fiche pédagogiques : L'évaluation du management par la qualité et les risques. HAS \(septembre 2025\).](#)
- [Fiches pédagogiques 6e cycle de la certification des établissements de santé. HAS.](#)
- [Mettre en œuvre la gestion des risques associés aux soins en établissement de santé. HAS \(2010\).](#)
- [L'analyse des événements indésirables associés aux soins \(EIAS\) : mode d'emploi - Guide méthodologique. HAS \(2021\).](#)
- [Décret n° 2016-1606 du 25 novembre 2016 relatif à la déclaration des événements indésirables graves associés à des soins et aux structures régionales d'appui à la qualité des soins et à la sécurité des patients.](#)
- [Guide : Mieux manager pour mieux soigner, améliorer le management et la gouvernance hospitalière. Pr Olivier Claris, avec le concours de la FHF et des conférences hospitalières de directeurs et de présidents de CME \(Aout 2021\).](#)

5 Liens utiles

- [Haute Autorité de Santé](#) 
- [Ministère de la Santé](#) 
- [Direction Générale de l'Offre de Soins](#) 
- [Agence Nationale de la performance sanitaire et médico-sociale \(ANAP\)](#) 
- [QualiREL Santé - Structure Régionale d'Appui à la Qualité de Soins et la Sécurité des patients de la région Pays de la Loire](#) 
- [Omedit Pays de la Loire - Structure Régionale d'Appui en charge d'animer la politique régionale des produits de santé définie par l'Agence Régionale de Santé](#) 
- [CPIAS Pays de la Loire - Centre d'Appui pour la prévention des infections associées aux soins](#) 
- [France Assos Santé Pays de la Loire](#) 
- [MFQM Pays de la Loire - Mouvement Français Qualité et Management](#) 
- [Manager santé.com](#) 
- [Institut pour une culture de sécurité industrielle : <https://www.icsi-eu.org/>](#) 