

Facteurs Humains en Santé vous présente une fiche des cahiers du facteur

L'IMPORTANCE DES COMPETENCES NON TECHNIQUES

Régis Fuzier, anesthésiste-réanimateur

HISTOIRE VECUE : INSPIREZ-VOUS DES FABLES DE LA FONTAINE !

*Ce jour-là, je suis appelé par l'infirmière anesthésiste qui travaille au bloc opératoire avec moi, car elle n'arrive pas à afficher sur l'écran de surveillance le report électrocardioscopique. Impossible de démarrer l'intervention chirurgicale, nous considérons qu'il s'agit d'un NO GO tant que nous n'aurons pas trouvé une solution à cette problématique. Le câble reliant le patient au moniteur est changé. Puis nous échangeons le module déporté utilisé lors du déplacement du patient. Toujours aucun effet ! En désespoir de cause, **nous finissons par appeler l'aide-soignant** qui est référent matériel au sein du bloc opératoire et nous lui expliquons notre situation. À peine la porte de la salle d'opération franchie, il nous trouve la solution ! **Le câble reliant le patient au moniteur était branché sur le mauvais port !** Depuis le début, nous répétions la même erreur y compris après avoir changé de câble et de module déporté ! **Le recul et la vision d'un tiers ont permis de résoudre instantanément notre problème.** C'est dans ces circonstances que la célèbre réplique « Il faut, autant qu'on peut, obliger tout le monde : on a souvent besoin d'un plus petit que soi » issue de la fable de Jean de La Fontaine « Le lion et le rat » trouve tout son sens.*

CLES POUR COMPRENDRE

Cette histoire vécue pose la question suivante : comment deux professionnels de santé, expérimentés peuvent se retrouver dans une telle impasse ? Il est intéressant de noter dans cet exemple l'Effet tunnel collectif. L'effet tunnel a été décrit par ailleurs (cf. Cahiers du facteur « Effet tunnel »). On parle d'Effet tunnel collectif lorsque le binôme, au lieu de corriger l'Effet tunnel de son collègue, le renforce, considérant qu'il est dans le vrai en réalisant un tel geste. Ce phénomène est très fréquent et extrêmement dangereux.

Les formations, qu'elles soient médicales ou paramédicales, apportent de nombreuses compétences aux professionnels de santé. Ces compétences sont essentiellement techniques ! Tout au long de notre formation, le processus d'évaluation repose sur les connaissances théoriques et pratiques. À l'issue de sa formation, le professionnel aura ainsi toutes les capacités pour prendre en charge les patients, dans le respect de ses compétences et en lien avec les différents décrets d'application. Ainsi, un(e) infirmier diplômé d'état pourra administrer des médicaments, réaliser des pansements, gérer différents prélèvements, etc...

De la même façon, un(e) médecin/chirurgien saura réaliser un interrogatoire, prescrire d'éventuels examens complémentaires et mettre en route une thérapeutique adaptée. Un(e) sage-femme pourra gérer l'accouchement normal par voie basse, réaliser une épisiotomie, administrer certains antalgiques...

En revanche, la formation sur les compétences non techniques est quasi inexistante au cours des différents cursus évoqués plus haut. Qu'entendons-nous par compétence non technique ? Il s'agit d'un ensemble de connaissances sur nos comportements qui nous permettent d'améliorer la prise en charge globale de nos patients : connaître les comportements qui favorisent la sécurité (partage, coopération, anticipation des situations...) et (aussi) connaître les comportements susceptibles de dégrader la sécurité (ne pas se soucier des autres, faire des communications ambiguës, diriger de manière brutale...).

Le partage, la coopération, ou leurs refus sont autant de marqueurs qui peuvent être observés. Un marqueur comportemental est donc un comportement particulier, aisément observable, qui joue un rôle direct (positif ou négatif) sur la sécurité. Et par ricochet, cela améliorera la qualité du travail d'équipe avec une répercussion sur l'ensemble de l'établissement. Précurseurs dans le domaine de la sécurité, la formation des professionnels de l'aviation commerciale a mis en avant, il y a 30-40 ans, le fait que savoir piloter un avion et connaître les procédures n'étaient pas suffisants pour assurer une sécurité maximale. L'introduction de l'étude des facteurs humains et des comportements lors du travail en équipe s'est imposée, au fil du temps, comme étant la norme. À ce jour, lors des séances de simulation, des marqueurs comportementaux visant à évaluer le travail de l'équipage sont plus nombreux que ceux évaluant le pilotage même et la connaissance des procédures.

Il ne fait plus de doute que l'amélioration de la qualité des soins et la sécurité dans le domaine de la santé nécessitent de mettre en place de tels marqueurs comportementaux. Il est fort probable que la mise en œuvre de ce changement de comportement s'accompagnera d'une amélioration de la performance des établissements de santé, ainsi que du bien-être des soignants. Il convient de mettre en route ces comportements au quotidien pour les tâches routinières. Cela permettra d'augmenter leur fiabilité en situation d'urgence, situations au cours desquelles le stress peut augmenter le risque d'erreurs.

Avant de détailler les différents marqueurs, il convient d'insister sur l'importance d'identifier son propre état au moment de réaliser un acte. En effet, le stress, la fatigue, les situations à l'origine de distraction sont autant de situations pouvant interférer avec son niveau de performance. Les organisations actuelles dans bon nombre d'établissements sont à l'origine d'une augmentation des états de fatigue (surmenage, horaires décalés, travail de nuit, manque de personnel...). À ceci s'ajoutent les aléas de la vie privée pouvant majorer l'état de fatigue. Enfin, bon nombre de situations peuvent favoriser la distraction et/ou le manque d'attention. Les interruptions de tâche représentent un véritable fléau dans nos

établissements de soins. Le développement des téléphones portables a contribué ces dernières décennies à amplifier cette problématique.

Le travail d'équipe et le leadership constituent des éléments importants des compétences non techniques. La formation médicale telle que proposée jusqu'alors laisse entendre au futur médecin qu'en tant que docteur, il doit être capable de gérer et prendre une décision tout seul, étant au sommet de la pyramide des décisions. Ceci engendre du stress et un risque important de prendre la mauvaise décision.

Finalement, il est possible de résumer la notion de compétences non techniques en santé en citant Claude Valot : « Il s'agit de la contribution humaine à la réussite dans le domaine de la santé ».

CLES POUR AGIR

Les clés pour agir devraient être enseignées largement aux professionnels de santé, que ce soit lors de la formation initiale ou continue.

Marqueurs comportementaux sur le stress et la fatigue

Il convient d'enseigner à détecter les symptômes de stress (des marqueurs comportementaux) et à reconnaître les situations stressantes. Le recours à des moyens visant à limiter les effets du stress est encouragé dans de telles situations (appel à l'aide, cohérence cardiaque basée sur la respiration abdominale...). Concernant la fatigue (surcharge de travail, problème personnel, troubles du sommeil, décalage horaire en retour de voyages...), une des solutions pourrait consister à informer son/ses collègues sur son état de fatigue et lui demander d'être plus vigilant sur nos prises de décision et/ou réalisation d'actes.

Marqueurs comportementaux sur le Travail d'équipe et le leadership

La pratique médicale repose dans la majorité des cas sur la nécessité de travailler en équipe. La définition d'un objectif commun à atteindre représente le préambule indispensable pour que le succès de la mission soit atteint. Le développement d'un climat de confiance avec un travail basé sur les compétences de chacun et la collaboration constitue la pierre angulaire à la réussite. Le leader doit s'impliquer personnellement. Il s'appuie sur les compétences des membres de son équipe, les responsabilise et les valorise. Bien entendu, les suggestions, avis, doutes de toute personne de l'équipe doivent être pris en compte. Les retours sont encouragés. On est bien loin de la notion de « chef » qui selon son statut, pense devoir tout gérer tout seul, tout savoir, n'avoir besoin de personne pour prendre une décision.

Marqueurs comportementaux sur la Gestion de la charge de travail

Il est fréquent de devoir gérer plusieurs tâches dans un temps imparti, aussi bien lors d'un travail en solo ou en équipe. Cette situation peut augmenter le niveau de stress. Afin

d'éviter cet écueil, il convient de hiérarchiser les tâches en tenant compte du temps imparti et des ressources disponibles. À partir de là, chaque tâche commencée doit être menée à son terme et aucune autre tâche (en dehors de situation particulière) ne doit être entamée avant d'avoir vérifié les effets attendus de la première. Dans certaines situations et selon les ressources disponibles, une délégation de tâche ou une demande d'aide peut aider à gérer la période délicate.

Marqueurs comportementaux sur la Communication

Les défauts de communication sont souvent pointés du doigt comme une des principales causes à l'origine des erreurs médicales. Communiquer ne se limite pas à faire passer un message. Il convient de vérifier que toute l'information a bien été intégrée par l'interlocuteur, ce qui implique de lever le doute en cas d'ambiguïté. Selon les situations, il existe des moments plus opportuns que d'autres pour favoriser une bonne communication et éviter les interruptions de tâches. Une des premières étapes consiste à vérifier que son interlocuteur est disponible pour recevoir le message. Le contenu du message doit être adapté, en limitant l'étendu au strict minimum. La Haute Autorité de Santé a proposé un guide pour faciliter la communication entre professionnels de santé (SAED : Situation – Antécédents – Évaluation – Demande).

Marqueurs comportementaux sur la Conscience de la situation

L'anticipation est souvent mise en avant comme moyen permettant de favoriser le succès d'une mission. Pour chaque situation, il est important d'identifier les options potentielles en faisant le rapport bénéfices-risques (en aéronautique on parle de TEM -Threat and Error Management : management des menaces et erreurs). Cette pratique nécessite d'avoir une conscience de la situation qui nécessite d'analyser les informations disponibles et les moyens humains et matériels à disposition.

Marqueurs comportementaux sur la prise de décision

Les professionnels de santé sont amenés à prendre en permanence des décisions. Les différents éléments présentés plus haut doivent aider à la prise de décision, en favorisant une démarche analytique. Ils permettent surtout de s'affranchir d'une prise de décision par automatisme, en lien avec notre système 1 (cf. Cahiers du facteur « Risque d'oubli d'une tâche »). La décision arrêtée doit être communiquée à l'équipe, ainsi que le plan d'action retenu. La vérification de l'exécution de la tâche et la surveillance d'apparition de nouveaux éléments font partie intégrante du processus de prise de décision.

PISTES POUR ALLER PLUS LOIN

1. Tirtiaux G. Mieux réussir ensemble. Edipro, 2019
2. http://tirtiaux.com/wp-content/uploads/2021/04/OB_LEAF_GEN_v1.0_MD.pdf
3. Vidéo sur la formation aux compétences non techniques. La Minute du Dr Captain. Facteurs Humains en Santé. <https://youtu.be/cRtUMMrPGkI>

4. Flin R et al. Anaesthetists' non-technical skills. Br J Anaesth 2010; 105 :38-44

MOTS CLES POUR VOS EXPLORATIONS

- Travail d'équipe et leadership
- Gestion de la charge de travail
- Communication
- Conscience de la situation
- Prise de décision

SYNTHESE

L'amélioration de la sécurité dans le domaine médical nécessite d'intégrer les compétences non techniques lors de la formation initiale et continue des études médicales et paramédicales. Le développement de la simulation médicale permet d'évaluer ces compétences. Il existe dans la littérature des études spécifiques sur cette thématique, aussi bien pour les chirurgiens que les anesthésistes (Flin R et al. Br J Anaesth 2010). Une prise de conscience collective et le déploiement de ces formations devraient favoriser l'intégration de ces éléments en pratique quotidienne, lors des tâches routinières, afin de permettre une réponse plus rapide et adaptée en situation d'urgence ou dégradée.