Document généré le 20 avr. 2024 06:59

Canadian Journal of Bioethics
Revue canadienne de bioéthique

La culture juste dans le domaine de la santé : une approche qui responsabilise les individus et les organisations médicales

Claude Johnson

Volume 5, numéro 3, 2022

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1092961ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1092961ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Programmes de bioéthique, École de santé publique de l'Université de Montréal

ISSN

2561-4665 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce document

Johnson, C. (2022). La culture juste dans le domaine de la santé : une approche qui responsabilise les individus et les organisations médicales. *Canadian Journal of Bioethics / Revue canadienne de bioéthique*, *5*(3), 77–80. https://doi.org/10.7202/1092961ar

Résumé de l'article

Ce texte résume l'expérience de l'auteure suite à la participation au cours de certification « Culture juste (Just culture) dans le domaine de la santé », offert par *Saegis* en octobre et novembre 2020. Cette formation permet de comprendre ce qu'est la culture juste et de mettre en application ses principes fondamentaux avec des exemples concrets.

© Claude Johnson, 2022

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Canadian Journal of Bioethics
Revue Canadienne de Bioéthique

C Johnson. *Can J Bioeth / Rev Can Bioeth.* 2022;5(3):77-80

ACTES DE COLLOQUE / CONFERENCE PROCEEDINGS

La culture juste dans le domaine de la santé : une approche qui responsabilise les individus et les organisations médicales

Claude Johnson[a,b,c]

Résumé
Ce texte résume l'expérience de l'auteure suite à la participation au cours de certification « Culture juste (Just culture) dans le domaine de la santé », offert par *Saegis* en octobre et novembre 2020. Cette formation permet de comprendre ce qu'est la culture juste et de mettre en application ses principes fondamentaux avec des exemples concrets.

Abstract
This review summarizes the author's experience following participation in the Just Culture in Healthcare certification course offered by *Saegis* in October and November 2020. This course provides an understanding of just culture and the application of its fundamental principles with concrete examples.

Mots-clés
culture juste, justice organisationnelle, commissariat aux plaintes et à la qualité des services, médecins examinateurs, responsabilité médicale, qualité des soins, sécurité des patients, santé psychologique au travail, santé des médecins

Keywords
just culture, organizational justice, office of the complaints and service quality commissioner, physician reviewers, medical accountability, quality of care, patient safety, occupational psychological health, physician health

Affiliations
[a] Centre intégré de santé et des services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal, Montréal, Québec, Canada
[b] Programme d'aide aux médecins du Québec (PAMQ), Montréal, Québec, Canada
[c] Collège des médecins du Québec (CMQ), Montréal, Québec, Canada

Correspondance / Correspondence: Claude Johnson, claude.johnson.cnmtl@ssss.gouv.qc.ca

INTRODUCTION

Le cours de certification « Culture juste dans le domaine de la santé » offert par *Saegis*[1], en partenariat avec la *Just Culture Company*[2], s'est tenu par web diffusion du 6 octobre au 10 novembre 2020, à raison de 6 sessions de 2 heures par semaine. Le but de ce texte est d'exposer les principes fondamentaux de la culture juste et de démontrer pourquoi cette approche est utile pour les médecins examinateurs œuvrant dans les commissariats aux plaintes et à la qualité des services (CPQS) des établissements de santé au Québec.

Le médecin examinateur d'un établissement de santé a pour mandat, entre autres, de s'assurer du respect des droits des usagers et de promouvoir l'amélioration de la qualité des services. Ce mandat est enraciné dans la *Loi sur les services de santé et les services sociaux au Québec* (1). Ce dernier doit également faire preuve de discernement pour distinguer les situations qui relèvent de son mandat et de ses compétences de celles qui nécessitent au lieu une orientation au conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP) pour étude par un comité de discipline, ou encore, dans des cas très sérieux, une transmission au Collège des médecins du Québec (CMQ).

Étant donné l'absence de critères précis ou standardisés pour déterminer s'il y a lieu de faire une recommandation ou de référer la plainte au CMDP ou au CMQ, le médecin examinateur, dans un souci d'être équitable, doit souvent prendre des décisions difficiles face à certaines questions lorsqu'il reçoit une plainte à examiner : est-ce que le comportement du professionnel mérite une sanction? Y a-t-il lieu de faire une recommandation individuelle ou organisationnelle? Quel serait l'impact d'une telle recommandation?

Dans un premier temps, je vais présenter ce qu'est la « culture juste » et décrire les grandes lignes de la formation offerte par *Saegis*. Ensuite, je vais expliquer pourquoi cette formation m'a été utile dans mon travail de médecin examinateur. Enfin, je vais vous expliquer pourquoi je considère que la culture juste est une culture qui favorise la responsabilisation, la qualité des services et la sécurité des patients.

QU'EST-CE QUE LA CULTURE JUSTE?

Il est difficile, dans un bref résumé de la formation culture juste suivie, de définir ce qu'est la culture juste dans son ensemble. Il y a d'abord la définition théorique et les fondements, mais ceci ne nous donne pas vraiment une bonne idée en raison de la complexité de ce concept. Pour bien comprendre ce qu'est la culture juste, il faut aussi avoir certaines notions juridiques, connaître la science des comportements humains qui la soutienne et avoir une bonne idée de la conception des systèmes. Ensuite nous devons comprendre les outils qui permettent l'application de la culture juste à des situations concrètes.

[1] *Saegis* est une filiale de l'Association canadienne de protection médicale (ACPM). Ils offrent des programmes et des services spécialisés dans le domaine des soins de santé. L'ACPM a pour mission de protéger l'intégrité professionnelle des médecins et de promouvoir la sécurité des soins médicaux au Canada.
[2] La *Just Culture Company* est l'entreprise qui a élaboré le modèle Just Culture.

2022 C Johnson. Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN 2561-4665

Selon *Saegis*,

> La culture juste est un système d'enquête et de justice disciplinaire qui reflète ce que nous connaissons de :
> - La conception des systèmes
> - La faillibilité humaine, et
> - Du libre arbitre humain (2; traduction libre)

La culture juste est un modèle fondé sur les missions et les valeurs de l'établissement, les devoirs des professionnels de la santé, l'identification des manquements aux devoirs et les conséquences justes à apporter aux manquements.

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE : UN ASPECT FONDAMENTAL POUR L'AMÉLIORATION DES SYSTÈMES

Un volet fondamental de la culture juste est que non seulement elle requiert, mais aussi elle contribue à ce que tous les membres de l'équipe de soins se sentent en sécurité psychologique.

> La sécurité psychologique est le sentiment d'assurance que personne ne sera puni ou humilié pour avoir exprimé ses idées, ses questions, ses préoccupations ou ses erreurs. La sécurité psychologique des équipes présente les caractéristiques suivantes : Les membres de l'équipe partagent une vision commune, possèdent un fort sentiment de confiance et d'assurance, optimisent la collaboration, la communication et la coordination et comprennent les rôles et les responsabilités professionnels des uns et des autres (2).

La sécurité psychologique encourage, entre autres, à faire entendre la voix de chacun, soutenir les débats constructifs, atténuer les échecs, favoriser l'innovation et accroitre la responsabilisation donc, à réduire les erreurs et les évènements indésirables (3). Par conséquent, la sécurité psychologique augmente le sentiment d'appartenance et le désir de faire plus et mieux pour l'organisation (4). Elle permet donc d'agir d'une manière proactive avant même qu'il ne se produise un évènement indésirable ou le dépôt d'une plainte.

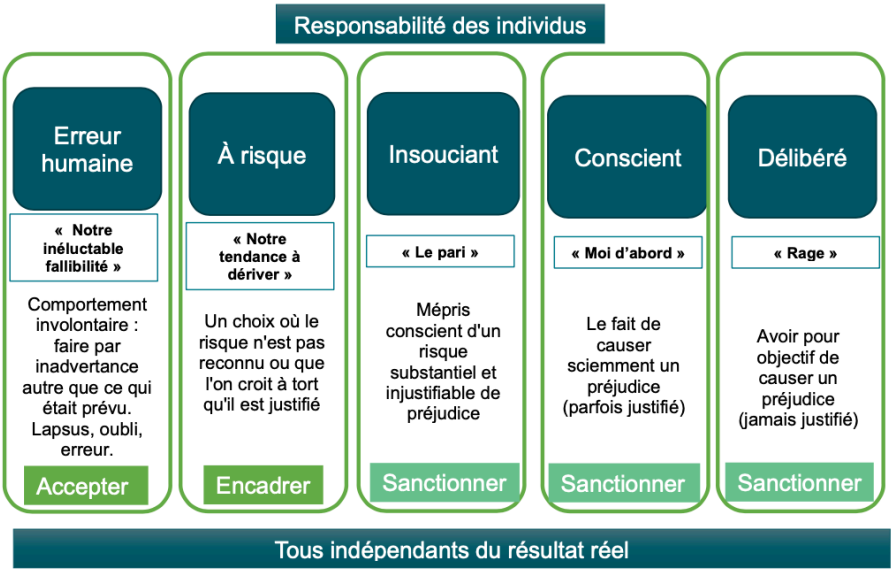
La culture juste propose aussi un algorithme pour gérer les comportements humains qui risquent de mettre en péril la santé et la sécurité des patients.

LA GESTION DES COMPORTEMENTS HUMAINS

En culture juste, les comportements humains sont évalués en fonction de la responsabilité des individus au moment de poser un geste pouvant compromettre la sécurité d'un patient ou d'un membre du personnel. Ce sont les comportements à risque qui seront jugés problématiques et non les conséquences.

Pour donner une idée du contenu de la formation culture juste, voici un tableau (Figure 1) résumant les différentes catégories de comportements humains observés, leurs définitions et les conséquences attendues de la part des dirigeants, des gestionnaires ou autres intervenants dans les équipes de soins. Ce tableau est axé uniquement sur la responsabilité de l'individu. L'évaluation de la responsabilité de l'organisation s'effectue ensuite à partir des algorithmes proposés par la culture juste, et cette responsabilisation de l'organisation face à la conception et à l'amélioration continue du système est rigoureusement mise en œuvre dans la pratique quotidienne de la culture juste. Cependant, ce volet de l'équilibre dynamique est complexe et ne peut pas être abordé dans le présent texte.

Figure 1 : Gérer les comportements humains



Source : Cahier de formation (2), reproduit avec permission

POURQUOI LA CULTURE JUSTE EST UNE APPROCHE QUI M'A ÉTÉ UTILE EN TANT QUE MÉDECIN EXAMINATEUR?

Les commissaires aux plaintes et à la qualité des services sont responsables de traiter les plaintes des usagers dans les établissements de santé selon la *Loi sur la santé et les services sociaux* (1). Si la plainte concerne un médecin, un dentiste, un pharmacien ou un médecin résident, la plainte sera transmise à un médecin examinateur. Le médecin examinateur est un membre indépendant assigné par le Conseil d'administration d'un CISSS (Centre intégré de santé et de services sociaux) ou un CIUSSS (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux). Le médecin examinateur peut, entre autres, acheminer une plainte au CMDP pour étude à des fins disciplinaires, ou au CMQ. Les approches du traitement d'une plainte et les décisions de procéder à un renvoi disciplinaire peuvent être variables d'un médecin examinateur à un autre. La connaissance des processus d'enquête et des algorithmes de la culture juste m'aide à structurer ma démarche d'analyse et mon processus décisionnel. Cette standardisation dans l'approche augmente ma confiance dans la cohérence des décisions que j'ai à prendre et pourrait ainsi contribuer à améliorer la confiance de tous ceux que je dois impliquer dans mon travail.

La culture juste s'inscrit tout à fait dans la mission des établissements de santé et des CPQS. En effet, comme la culture juste vise à assurer la sécurité des patients, à améliorer la qualité des soins, et ce dans le respect de la vie professionnelle et de la sécurité psychologique des cliniciens, je me sens rassurée dans mon rôle de médecin examinateur lorsque j'applique cette approche.

La culture juste, la responsabilité individuelle et organisationnelle

D'une manière générale, le concept de culture juste vise à équilibrer la responsabilité des individus avec celle du système afin de soutenir les valeurs de l'organisation (5). En ce sens, la culture juste dans le domaine de la santé devrait être juste pour les individus, pour le système de soins et pour les usagers. La culture juste cherche à comprendre les causes d'un comportement et traiter ces comportements d'une manière la plus juste possible. À titre d'exemple, tel qu'illustré dans la Figure 1, les erreurs humaines ne seront pas sanctionnées mais on cherchera à les prévenir le plus efficacement possible. Ce n'est pas une culture qui déresponsabilise les individus comme certains le suggèrent (6), puisque les comportements jugés inappropriés seront sanctionnés.

Lorsqu'il y a eu un manquement, il n'est pas toujours facile de déterminer la juste part de la responsabilité individuelle et celle du système. La culture juste n'offre pas nécessairement des réponses à toutes les situations, mais elle a le mérite de proposer un cadre et mieux outiller les personnes dans leur processus décisionnel. La culture juste permet aussi d'éviter les biais envers la gravité du résultat. Lorsqu'on évalue un comportement en fonction de la gravité de son résultat, des conséquences tragiques peuvent en découler : nous risquons, par exemple, de punir quelqu'un qui ne mérite pas d'être isolé et tenu seul responsable d'un incident. Nous risquons aussi d'autoriser des comportements à risque *(pas de préjudice, donc pas de faute).* De plus, nous négligeons de demander « pourquoi? », ce qui pourrait permettre de mieux comprendre certains comportements problématiques.

La culture juste a aussi l'avantage de s'appliquer à tous, ce qui évite une forme de justice à géométrie variable. Elle responsabilise les individus en fonction de leur rôle. S'il y a lieu de faire des recommandations pour améliorer la qualité des services et la sécurité des patients, elles seront effectuées tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Puisqu'il est de plus en plus clair que la perception de la justice organisationnelle influence l'incidence de comportements inadaptés au

travail et la santé psychologique des individus (7,8), il est plausible de croire que l'instauration d'une culture juste dans un établissement de santé risque d'avoir un impact positif sur la qualité des soins, la sécurité des patients et sur la santé psychologique des travailleurs.

PISTES DE RECOMMANDATIONS : COMMENT AMÉLIORER LA FORMATION CULTURE JUSTE POUR LES MÉDECINS EXAMINATEURS?

La formation était divisée en deux parties. Les trois premières sessions avaient pour objectif de définir la culture juste et de décrire le contenu théorique de cette formation. Le contenu était clair et accessible malgré la complexité des concepts. Les sessions suivantes visaient à mettre en application les concepts théoriques acquis au cours des premières sessions. Les apprentissages furent plus difficiles à intégrer. Pour permettre aux participants de développer une aisance avec l'application des concepts, il pourrait être intéressant de mieux structurer les sessions pratiques avec des scénarios présentant des degrés de difficulté progressifs. Aussi, la formation pourrait être offerte à des groupes de médecins examinateurs uniquement. Ceci permettrait de présenter des scénarios en lien avec leur mandat spécifique et de la rendre encore plus pertinente pour leurs besoins.

CONCLUSION

La formation « Culture juste dans le domaine de la santé » m'a permis d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la justice et m'a outillée à résoudre certains dilemmes dans le traitement des plaintes médicales. Cette formation me donne l'envie de poursuivre mon apprentissage et d'améliorer mes compétences dans ce domaine. La formation culture juste m'a aussi donné l'espoir que notre système de santé pourrait être amélioré avec cette approche. Une plus grande diffusion de la culture juste auprès des médecins examinateurs et dans les commissariats aux plaintes et à la qualité des services pourrait permettre d'harmoniser les pratiques dans le traitement des plaintes, promouvoir la mission de l'établissement de santé et ce, pour le plus grand bien de la population et des professionnels qui en prennent soin.

Reçu/Received: 25/04/2021

Publié/Published: 17/10/2022

Remerciements
Je tiens à remercier Emmanuelle Marceau, Professeure associée à l'école de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM) et Maude Laliberté, conseillère experte en éthique de la santé et dans le régime d'examen des plaintes, pour leurs commentaires utiles au cours de la rédaction de ce texte.

Acknowledgements
I would like to thank Emmanuelle Marceau, Associate Professor at the University of Montreal School of Public Health (ESPUM) and Maude Laliberté, Expert Advisor on Health Ethics and the Complaints Review Process, for their helpful comments during the writing of this paper.

Conflits d'intérêts
Au moment de la publication de ce texte, l'auteure est formatrice en culture juste pour *Saegis*.

Conflicts of Interest
At the time of publication, the author is a trainer in just culture for *Saegis*.

Édition/Editors: Julien Brisson & Patrick Gogognon

Les éditeurs suivent les recommandations et les procédures décrites dans le Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors de COPE. Plus précisément, ils travaillent pour s'assurer des plus hautes normes éthiques de la publication, y compris l'identification et la gestion des conflits d'intérêts (pour les éditeurs et pour les auteurs), la juste évaluation des manuscrits et la publication de manuscrits qui répondent aux normes d'excellence de la revue.

The editors follow the recommendations and procedures outlined in the COPE Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors. Specifically, the editors will work to ensure the highest ethical standards of publication, including: the identification and management of conflicts of interest (for editors and for authors), the fair evaluation of manuscripts, and the publication of manuscripts that meet the journal's standards of excellence.

RÉFÉRENCES

1. Loi sur les services de santé et les services sociaux. 2022
2. Cahier de formation, Cours de culture juste dans le domaine de la santé. Saegis; 2020.
3. Edmondson AC. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Kindle Edition. Jossey-Bass; 2012.
4. Fall A. Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. Relations industrielles / Industrial Relations. 2014;69(4):709-731.
5. Boysen PG. Just Culture: A foundation for balanced accountability and patient safety. The Ochsner Journal. 2013;13:400-6.
6. Davis B. Just Culture? Just kidding, Physician Weekly. 26 mai 2015.
7. Durandé JC. L'émission des comportements inadaptés au travail : adaptation ou explication quant à la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail. Thèse de doctorat, Département de psychologie, Université de Montréal, 2015.
8. Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organisations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2001;86(2):278-321.