

1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
organisées par le CHU de TOULOUSE

Reconnaître le risque... et le pratiquer

Dr Jacques Orvain EHESP.

TOULOUSE 15-16 Juin 2009

Tout a été dit

- Dossier: Gestion des crises, Gestions hospitalières; Octobre 2004
- Dossier: Gestion de crise, une démarche managériale; Décembre 2005
- Dossier: Gestion des risques, Gestions hospitalières; Janvier 2007
- Dossier: Gouvernance du risque, Gestions hospitalières; Juin-juillet 2008

Le risque du risque: la crise ! Méconnaître et aggraver

Beaucoup d'écrits dans le domaine du soin et en particulier en Anesthésie Réanimation (Crisis in clinical care: an approach to management, Quality and Safety in Health Care 2005).

Corroborés par des articles dans les sciences du management...



La pluralité des discours

Perte de références
Qualité des liens informels
Faiblesse des structures logiques
Tunnels cognitifs
Sciences des seuils
Renforcement des vieilles croyances
Méthodologie uniforme
Capacité d'initiative et d'improvisation
Signalement
Faire face
Tableaux de bord
Gérer les émotions
Légitimité, responsabilité, crédibilité
Sentinelles



La pluralité des discours

Industrialisation

Perte de références

Faiblesse des structures logiques

Sciences des seuils

Méthodologie uniforme

Signalement

Tableaux de bord

Légitimité, responsabilité, crédibilité

Ajustement individuel

Qualité des liens informels

Tunnels cognitifs

Renforcement des vieilles croyances

Capacité d'initiative et d'improvisation

Faire face

Gérer les émotions

Sentinelles



Créer des dispositifs de jugement

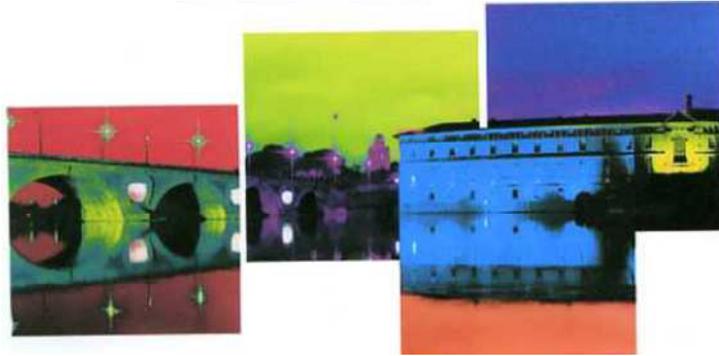
Création d'univers philanthropiques:

- Cellule (veille, crise) permettant la reconnaissance (au sens de Ricoeur) et le traitement

Accord local sur des:

- Mécanismes de jugement flexibles (détection)
- Liés à des mécanismes d'action (réponse adaptée)





1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
organisées par le CHU de TOULOUSE

Capacité à Détecter

- **Surveillance syndromique**

Détection des signaux faibles
Regroupement en syndromes

TOULOUSE 15-16 Juin 2009

La conspiration des événements

Situation en Anesthésie

- Les signes sont banaux et multiples (pression, ventilation, pouls).
- L'état du patient interagit avec les conditions physiologiques.
- La situation peut révéler un dysfonctionnement matériel.
- Le matériel nouveau induit de l'incertitude et une absence de maîtrise.
- L'aide efficace attendue n'arrive pas.
- Le temps est compté pour sortir de la zone dangereuse.

Généralisation

- Les crises se présentent sous forme de symptômes opaques et non spécifiques.
- Elles proviennent de l'interaction de facteurs complexes.
- L'évolution révèle de nouvelles dimensions de complexité.
- Les techniques nouvelles produisent des situations inattendues.
- Une avis éclairé n'est souvent pas disponible.
- La crise doit être résolue au risque d'entraîner des dommages irréversibles.



Anticipation ou détection

- Le cas « simple »: les signes sont identifiés et suivis, la question est plutôt la question du déclenchement des procédures.
 - Exemple : cellule de veille sur les capacités d'accueil.
 - Question du seuil d'alerte.
 - « Nommer la crise ».
- Les signaux indirects: beaucoup de travaux sur le risque bioterroriste
 - Comment reconnaître une attaque?
 - Signaux non spécifiques, faisceaux de signes.



Les signaux faibles et non spécifiques

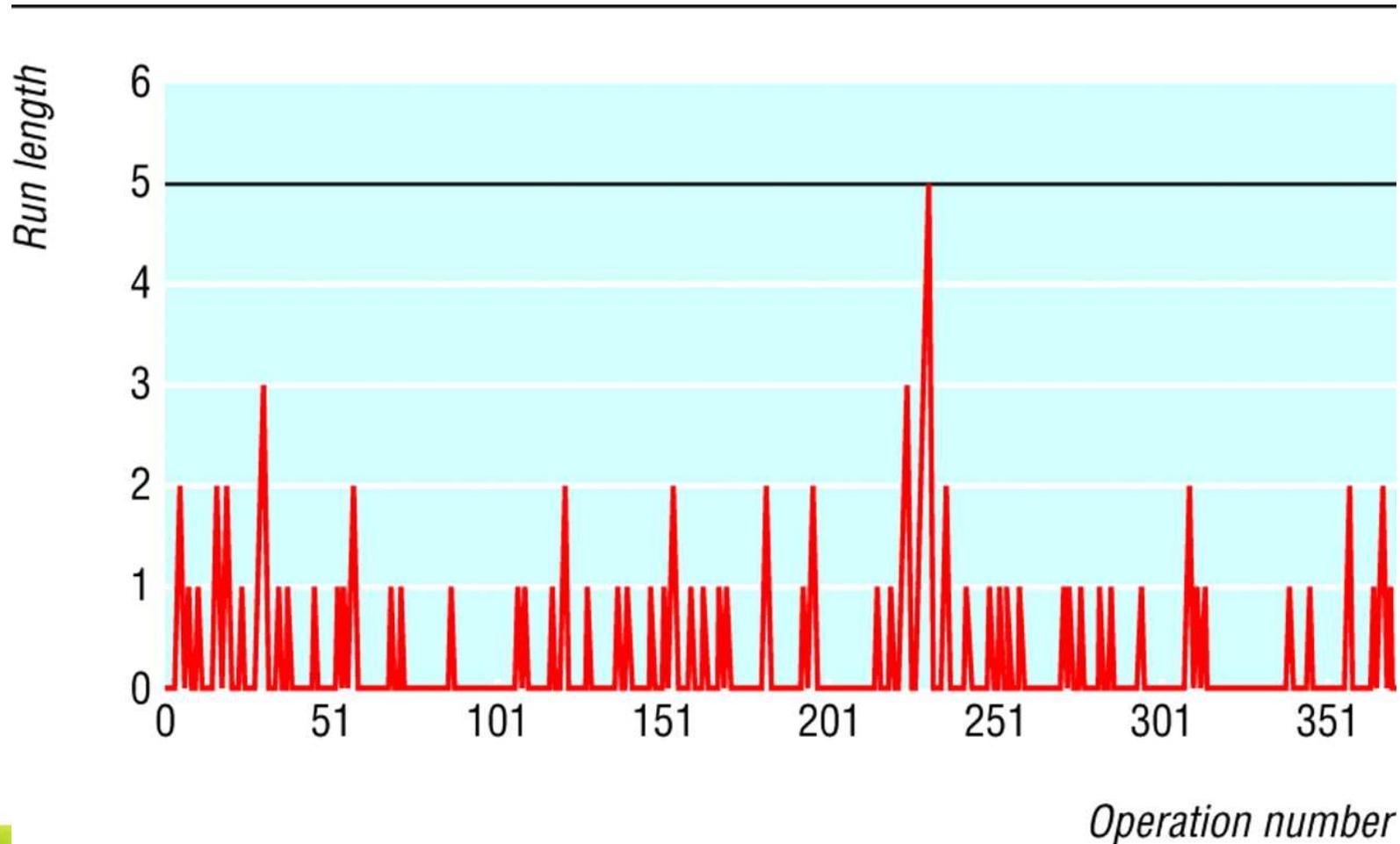
- Appels au standard
- Rappel des personnes d'astreinte
- Utilisation des matériels de réserve
- Les brancardiers

• • • •

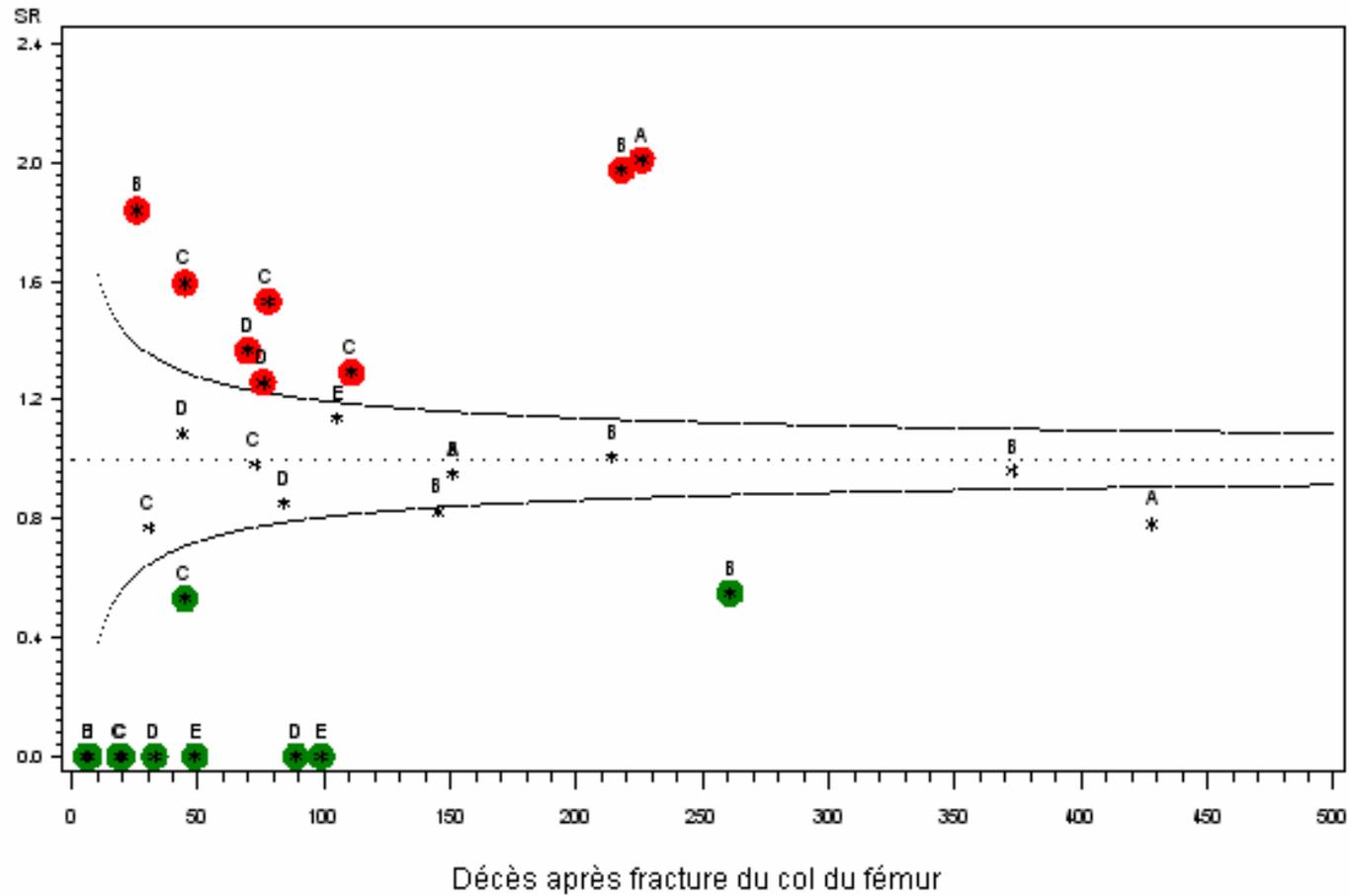
Utilisation de seuils d'alerte



Les seuils d'alerte



Les seuils d'alerte



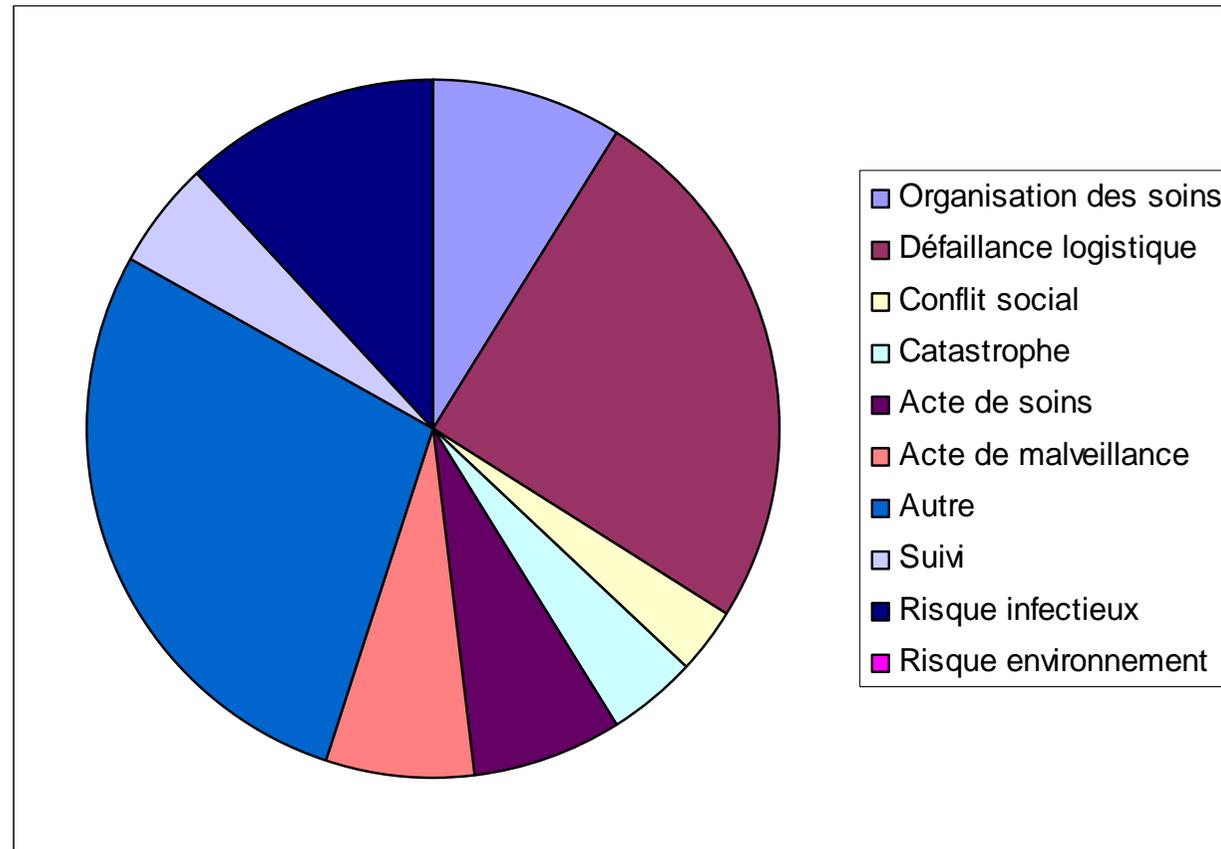
Les signaux faibles et non identifiés

- Regroupement en syndromes
 - De façon à accumuler les preuves
 - sans enfermer dans un diagnostic trop précis
 - Pour préparer la réponse (lien dispositif de jugement et dispositif d'action)



Expérimentation de signalement

75 événements signalés (source GH 2007 D Peton Klein)



Réorganisation Syndromique

- Exemples:
 - Syndrome d'agression extérieure
 - Syndrome de contamination
 - Syndrome d'altération de la capacité productrice
 - Défaillance du système d'info centrale
 - Défaillance totale des flux
 - Hyper réaction de l'organisation





1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
organisées par le CHU de TOULOUSE

Les Conditions d'une Réponse Adaptée

- **La ressuscitation managériale**

Les facteurs trop humains

Le besoin de routines d'exception

TOULOUSE 15-16 Juin 2009

Les facteurs trop humains

Situation en Anesthésie

- Le raisonnement médical procède souvent par exclusion.
- La pratique procède de la reconnaissance de situations connues.
- Reconstruire une logique d'action sur les principes physiologiques est illusoire.
- L'urgence à sauver la vie fait perdre ses moyens.
- La complexité de la situation ne permet pas de tout maîtriser.
- On tend à prendre des raccourcis dans le raisonnement en justifiant ses décisions.

Généralisation

- Le raisonnement exclut les situations rares.
- Les mécanismes d'une réponse adaptée à la situation nouvelle sont méconnus.
- Repartir des principes de base est très consommateur de temps et d'énergie.
- L'anxiété diminue les performances habituelles.
- La charge mentale excède les capacités.
- Les événements sont utilisés à tort pour justifier les décisions antérieures.



Les routines d'exception

- Cover ABCD

C O V E R

- Airways: vérifier les canaux
- Breathing: vérifier les distributions
- Circulation: vérifier les fonctions périphériques
- Drugs: administration faite? Effets?

L'ordre varie en fonction des syndromes, des sous-routines peuvent être ajoutées





1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
1^{ERES} RENCONTRES INTERNATIONALES
organisées par le CHU de TOULOUSE

Propositions de recherche

- **Surveillance syndromique**

Détection des signes indirects

Regroupement en syndromes

Cartes de contrôle (Control charts)

- **Routines (cf accréditation risques)**

Inventaire des situations

Recommandations d'action

Habilitation de vol en situation d'intempéries,
pilotes spécialisés?

Advances in Developing Human Resources

Lynn Perry, Erika James, vol 10 N°3 June 2008

Type de crise	Détection du signal	Prévention Préparation	Contrôle et confinement	Guérison	Apprentissage
Accidents				United Airline (+)	
Interne (Employés)	Coca Cola (-)				
Sécurité des Produits			Ford (+) Firestone (-)		CHU Toulouse (+++)
Scandales		Wall Mart/Katrina (++)			



Advances in Developing Human Resources

Lynn Perry, Erika James, vol 10 N°3 June 2008

- **Détection des signaux**
 - Faire sens (agréger les signes)
 - Saisir les perspectives (se mettre à la place de ...)
- **Prévenir, se préparer**
 - Sensibiliser les collaborateurs
 - Développer la réactivité (whistle blower)
 - Permettre la créativité (cognitive map: outils adaptés à la situation)
- **Contenir et contrôler**
 - Décider sous pression
 - Communiquer efficacement (reconnaître et prendre ses responsabilités): persuasif, confiant, empathique selon la typologie
 - Prendre des risques: difficile!!!
- **Résilience (faire mieux que guérir!)**
 - Agir avec intégrité: éviter la dissonance, la consonance (avec la crise), rechercher la congruence avec les raisons invoquées (dépend des premières attitudes)
- **Apprendre**
 - Débriefing, compréhension des causes profondes.
 - Benchmarking
 - Faire un colloque sur le sujet....

