

2ème Congrès AFGRIS

Les risques liés aux soins




Gestion de crise :
Entre responsabilité individuelle
et responsabilité collective.
Les logiques d'affrontement

Annie CLERC de MARCO

Saint Denis les 16 et 17 octobre 2003

La meilleure gestion de crise est de l'éviter



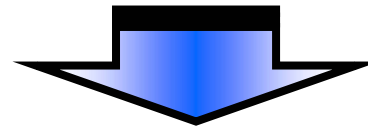
**Parce que c'est
un phénomène en échappement
différentes typologies ... mais la crise
est toujours**

 **Systemique**

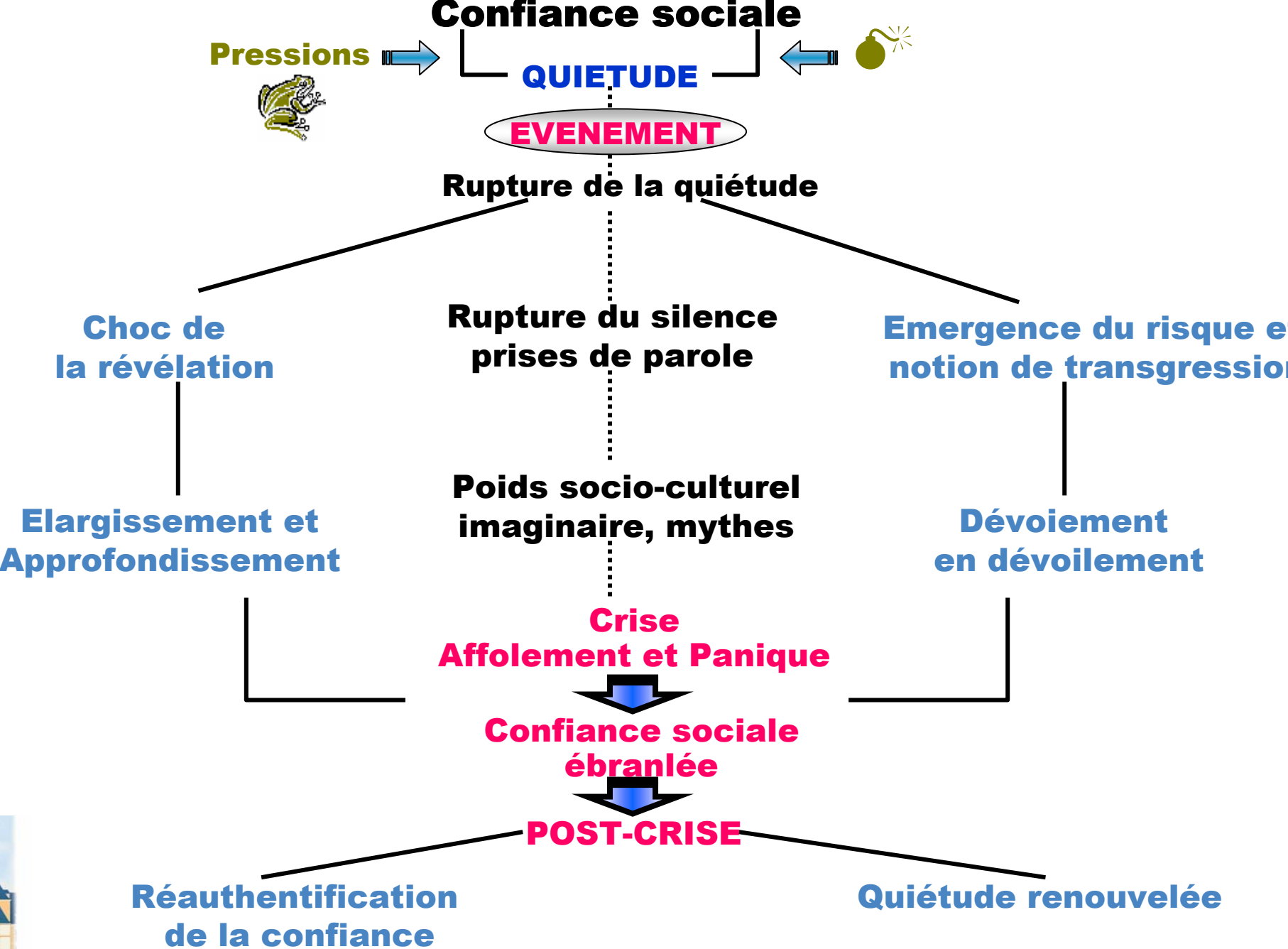
 **Modélisée**

 **Médiatisée**

C i n d y n i q u e





**La démarche du questionnement
Crise = Comment en est-on arrivé là ?**



Prédisposition aux crises

Les comportements :

 **Du délit de déni à la stratégie du mistigri**  **n°1 - 2**

 **Le refus de gérer l'incertain**  **n°19**

 **La stratégie des certitudes**  **n°14**

L'équation délétaire

**Incertitude
scientifique
Résistance
Arrogance**

**Incapacité
Irresponsabilité
technique et/ou
managériale
Dilution des
multiples
structures**

**Recherche
exclusive de
profits
et/ou d'intérêts
individuels
Logiques
d'affrontement**

**Carence
Incurie
et/ou
complicité
politique,
administrative**

**Risque sort du champ de l'expertise
scientifique et technique pour aller au
champ social.**

**La crise ne renvoie pas seulement au désordre biologique,
elle renvoie au désordre social.**

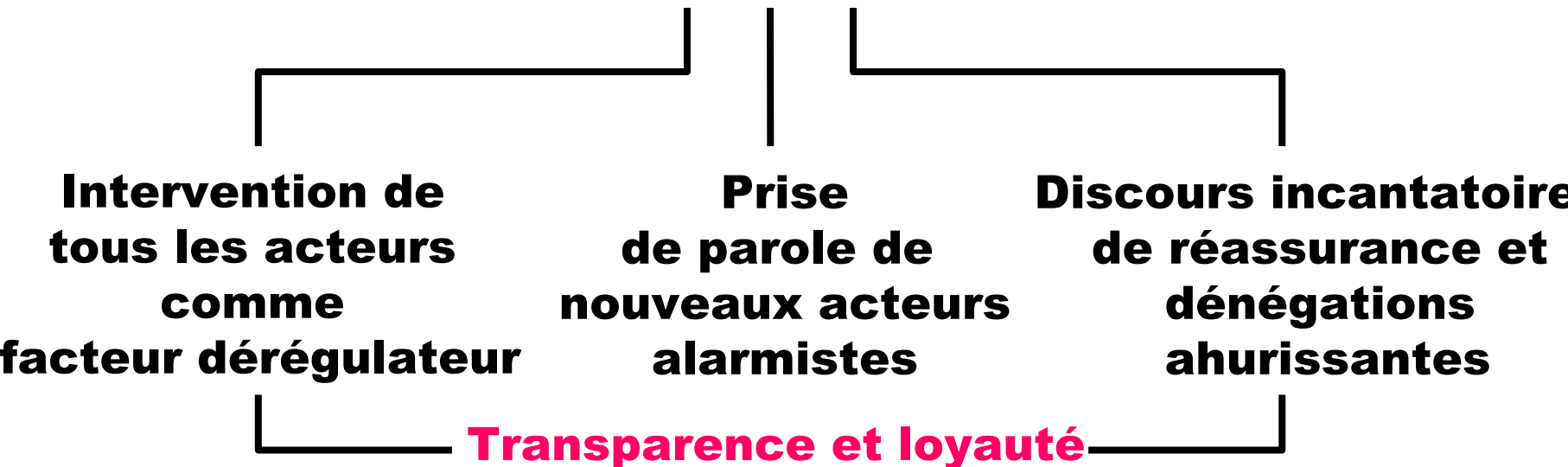
 **L'impuissance immédiate et les pré-requis
aucune structuration du travail**  **n°3 - 15**

 **L'arrogance des pouvoirs et le complot
du silence**  **n°16 - 18**

 **La crise déferle, les premiers retards ne
se rattrapent jamais**  **n°4 - 8**

Sans Management de Risques / Management de Crises ...

Communication de crise



Recherche de coupables Flambée médiatique

Incohérence, facteurs d'aggravation, affrontement, décrédibilisation des experts comme de l'action publique. Renversement des valeurs, de l'identité même.

 **Le piège du communiqué de presse : La cellule figée sur une rédaction impossible.**  n°6 - 7

 **Le point presse : Le coup de grâce, sans information la communication sera en décalage, voire catastrophique.**



 n°11

 **Risque et communication : L'intimité dangereuse.**

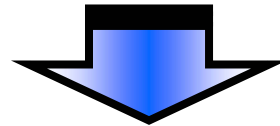
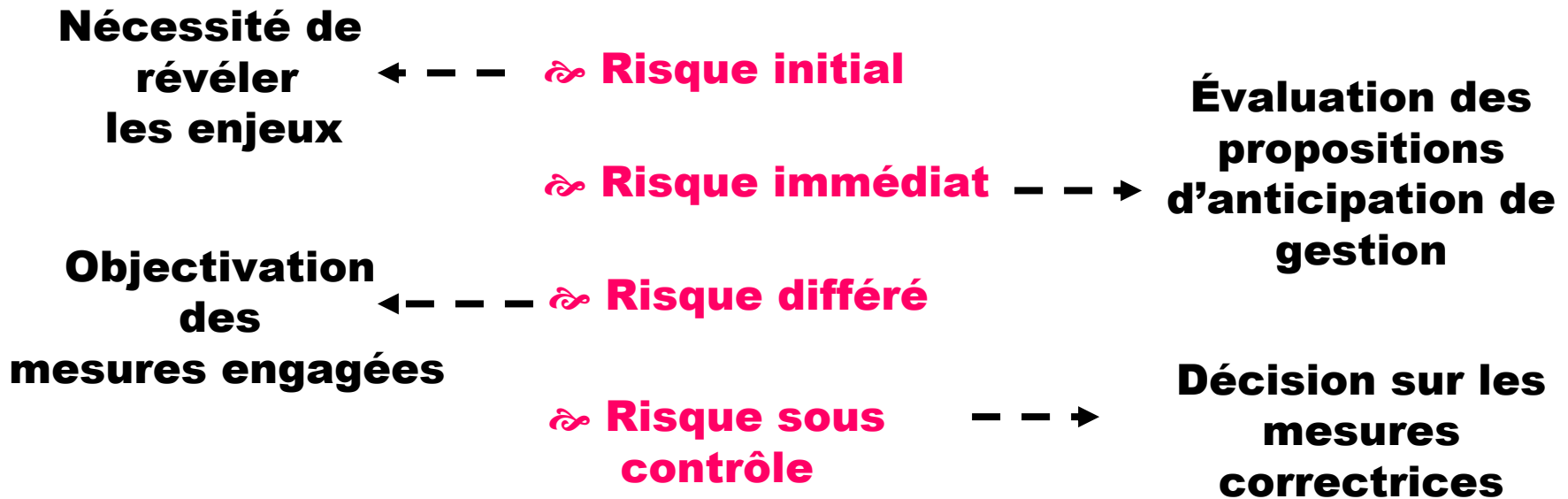
 n°20

 **La gestion virtuelle et le décrochage : Perte avec le réel de la situation, face aux difficultés ... la minimisation !**  n°21 - 23

 **L'astreinte n'a pas fonctionné, le responsable ne répond plus et tout se dégrade.**  n°12

 **La mise en place tardive de la cellule de crise ou le déclenchement décalé du plan d'urgence (POI) : La crise prend les rênes, une cellule nuisible, voire toxique.**  n°24

Risque : Une notion complexe



Implique un choix personnel mais éclairé et suppose que nous prenions un risque librement consenti en nous remettant à autrui.

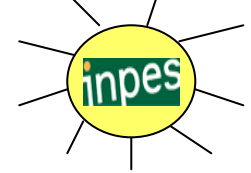
Pouvait-on faire autrement ?

Le rejet des alarmistes
«On a toujours tort
d'avoir raison trop tôt »

Patrick PELLOUX



Hôpital St Joseph



Hôpital St Antoine (facteurs déclencheurs)



SAU



SAMU



SMUR

ARH

DHOS



INVS

DDASS

EHPAD

INPES

DRASS IRE

CNSS

DGAS



DGS

GOVERNEMENT



Secrétariat d'État aux personnes âgées



Ministère de l'Intérieur

Ministère de la Défense



COGIC



Préfectures

Sécurité civile



SGDN

BSPP



**Avec l'aimable autorisation de Montesquieu
« Faites peu de structures, mais faites les bonnes »**

Qu'est-ce qui nous a empêché de voir ...

Un fait

Avril 2003
Prévision Météo : Eté exceptionnellement chaud voire caniculaire

Des effets

Pré-requis

**Champion du Monde Soleil = chaud = bon climatologie :
= pics pollution
Soleil = cancer peau**

Fatalité

**Psychosociologie des risques
Perceptions > Réalités**

Capital Image

Météo France entre prévisions et prédictions !

La preuve

**INVS = « On sait faire »
INPES = Spots publicitaires
Ministères, AFSSE ... = Alertes ozone**

Facteurs aggravants :

- Absence de culture du risque**
- Été 2002**
- Variabilité d'un risque réel ou perçu**
- 35 heures**
- Vacances**

Apprendre à voir « autrement » Pour faire autre chose

Objectif : Gouvernance des risques ≠ Gestion des crises

Responsabilité



Humanité

Repérage

Savoir

Pouvoir

- Chaleur extrême -

Démarche Questionnement :

Caractère de l'information : Exceptionnel, inconnu, décrit, complexe, dangereux ...

Stratégie d'anticipation

Conséquences : Impacts simples, délétères, maîtrisés, incontrôlables ...

CELLULE VIGILANCE

Alerte

Alarme

Périmètre d'investigation
Secteurs d'impact

Task Force multidisciplinaire
Experts, échanges

Pyramide documentaire
Études

Scénarisation MDR / MDC
Évaluation, sensibilisation
mob. - com.

Validation de moyens, mesures correctrices
interventions

Diagnostic

RECOMMANDATION

Vigilance, être sur ses gardes ...
Cri militaire pour appeler à guetter

Signal avertissant d'un danger. Annoncer l'approche de

Démarche de qualité - Grille cindynique

Chronique d'une crise annoncée

| Source | Nature des risques | Conséquences |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Chaleur extrême à caniculaire, prolongée | <ul style="list-style-type: none">• Coups de soleil, brûlures.• Syndrome coups de chaleur : crampes, épuisement, perte de connaissance, syndrome de glissement, déshydratation.• Hyperthermie maligne, Mort.• Pollution et toxicité : morts prématurées pneumo, cardio-vasculaire.• Aggravation maladies chroniques, impact majoré sur populations sensibles : Nourrissons, personnes âgées, malades, handicapés | <ul style="list-style-type: none">• Augmentation des consultations,• Saturation des services spécialisés,• Dysfonctionnement des urgences et accueil• Ampleur phénomène et panique• Impact émotionnel, inhérent aux populations à risques,• Décrédibilisation des Hommes et, des structures sanitaires. |




**Situation à enjeux élevés -
Pré-crise**

 **Le risque identifié peut-il être éradiqué ?**

Non, nous n'échapperons pas à la canicule.

 **Peut-il être anticipé et mis sous contrôle ?**

Oui, hiérarchisation.

 **Nous savions tout** 
Nous avons tout
Nous n'avons ni su, ni pu voir

LA CRISE EST COMPORTEMENTALE

**« Plus que tout,
La sagesse pour tous,
est de se rappeler que**

dans nos investigations,

**il y aura toujours de l'inextricable,
et dans le malheur,**

toujours de l'irréparable ! »

P. RICOEUR

 n°9