

Retour

OBJECTIF SOINS n° 0301 du 15/09/2024



Le cadre de santé au cœur de la gestion de crise

ÉCRITS PROFESSIONNELS

Auteur(s) : David Naudin (/recherche/article.html?

query=%22David%20Naudin%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

Fonctions : Adjoint au directeur de l'Institut de formation des cadres de santé de l'APHP, coordonnateur du Pôle de la recherche paramédicale en pédagogie du CFDC, PhD en sciences de l'éducation, chercheur associé au Laboratoire Éducatifs et pratiques en santé (LEPS ER 3412), Université Paris-Sorbonne Nord

Dans un monde de plus en plus exposé à des perturbations diverses, la gestion de crise en milieu de santé revêt une importance capitale. Les cadres de santé sont les pivots de l'organisation des soins, essentiels pour instaurer les protocoles d'urgence, coordonner les équipes soignantes, et gérer les ressources tout en communiquant efficacement avec tous les acteurs impliqués.

L'histoire de l'humanité est jalonnée de crises sanitaires qui ont modelé les sociétés, influencé les politiques de santé publique et mis à l'épreuve les systèmes de soins à travers les âges. Des épidémies de peste dans l'Antiquité aux ravages de la grippe espagnole au début du XX^e siècle, jusqu'à la récente pandémie de Covid-19, chaque cataclysme a révélé à la fois la vulnérabilité et la résilience des structures sanitaires et de gestion. Ces événements mettent en lumière l'importance de bien former les professionnels et les cadres de santé à la gestion de crise en santé. Ces connaissances et compétences spécifiques sont de plus en plus indispensables dans un contexte de menaces émergentes, que ce soit la cybersécurité, des attentats, des catastrophes naturelles, des mouvements de foule mais aussi de nouvelles pandémies possibles comme le suggèrent les récentes alertes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) concernant la variole du singe.

Le rôle des cadres de santé, en tant que pivots de l'organisation des soins, devient d'autant plus important. Ce sont les cadres qui sont en première ligne pour instaurer les protocoles d'urgence, gérer les ressources, coordonner les interventions des équipes soignantes et assurer la communication avec les différents acteurs. La disposition à réagir efficacement aux crises sanitaires dépend largement de leurs compétences en gestion de crise, de leur leadership et de leur capacité à prendre des décisions rapides et fondées sur des preuves scientifiques et des recommandations éprouvées.

Dans ce contexte, cet article se propose d'explorer le rôle stratégique des cadres de santé dans la gestion des crises sanitaires. À travers l'examen des précédentes pandémies et des défis actuels, nous chercherons à comprendre comment les leçons tirées du passé peuvent être appliquées aux crises futures pour améliorer la résilience des systèmes de santé et optimiser les réponses en termes de soins, de prévention et de gestion des risques.

Définition et principes de la gestion de crise

La gestion de crise est un processus stratégique qui vise à anticiper et à répondre efficacement aux incidents majeurs pouvant affecter négativement les individus, les organisations ou les systèmes. Elle implique plusieurs phases clés qui structurent la préparation, l'intervention et le retour à la normale. La gestion de crise et la gestion des risques sont deux domaines distincts mais complémentaires dans le cadre de la préparation et de la réaction aux situations d'urgence ou de crise. Bien que la gestion de crise et la gestion des risques soient étroitement liées, elles diffèrent dans leur approche, leur temporalité et leurs objectifs. La première est une réponse immédiate à une crise, tandis que la seconde est une démarche préventive pour éviter ou minimiser les risques futurs⁽¹⁾.

La gestion de crise se réfère aux stratégies et actions entreprises pour faire face et répondre à une crise en cours ou immédiate. Elle implique une prise de décision rapide, souvent sous pression, et nécessite une communication efficace, une coordination des ressources et une capacité à s'adapter à des situations en évolution rapide. Elle s'intéresse aux événements imprévus ou soudains, tels que des catastrophes naturelles, des incidents terroristes ou des crises sanitaires⁽¹⁾.

L'objectif principal de la gestion de crise est de minimiser l'impact de celle-ci, de maintenir ou de restaurer la confiance, de mettre en œuvre une réponse rapide et efficace pour contrôler ou limiter ses effets, et d'apprendre de l'expérience pour améliorer les réponses futures.

L'importance de cette gestion réside dans la capacité à préparer et renforcer la résilience des organisations, à protéger les ressources humaines et matérielles, à assurer la continuité des opérations et à préserver la réputation et l'image publique⁽¹⁾.

Une indispensable compréhension systémique

La gestion de crise en santé est un processus complexe qui exige une approche systémique intégrant divers niveaux de gestion, depuis le niveau macro- des autorités de santé publique jusqu'aux niveaux méso- et micro- des organisations de santé locales. En France, plusieurs autorités et agences spécialisées jouent un rôle essentiel dans ce cadre. Ces autorités incluent maintenant les usagers afin de renforcer la démocratie sanitaire en impliquant les citoyens et les professionnels dans les décisions de santé publique, pour assurer une gestion transparente et efficace des crises.

En ce qui concerne la surveillance des crises sanitaires, plusieurs instances jouent un rôle clé tant au niveau mondial qu'en France.

Au niveau mondial, l'OMS est l'autorité principale pour la surveillance et la réponse aux crises sanitaires. Elle coordonne les efforts internationaux pour surveiller les épidémies, diffuser des informations et mobiliser des ressources.

En France, la surveillance des crises sanitaires est principalement assurée par Santé publique France, l'agence nationale de santé publique. Cette organisation surveille l'état de santé de la population, alerte les autorités sanitaires en cas de crise, et coordonne les réponses avec d'autres organismes nationaux et régionaux. En outre, le Haut Conseil de la santé publique fournit des conseils stratégiques sur les politiques de santé publique et la gestion des crises sanitaires, aidant ainsi à guider les décisions gouvernementales en matière de santé. Au niveau macro-, des entités comme l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) ont un rôle crucial. L'ANSM est chargée de la surveillance des médicaments et dispositifs médicaux, assurant ainsi la sécurité des produits disponibles sur le marché français. Elle intervient en cas de crise sanitaire pour évaluer les risques, fournir des recommandations et retirer les produits dangereux. Cette agence collabore étroitement avec d'autres organismes comme Santé publique France.

Dans une vision systémique, le rôle du cadre de santé s'articule à plusieurs niveaux.

Au niveau micro-, au sein même des unités de soins ou des services hospitaliers, le cadre de santé est en première ligne pour appliquer les directives des plans de crise. Il organise les soins, gère les équipes, assure la communication interne et veille au maintien de la qualité et de la sécurité des soins. Son aptitude à gérer le stress, à prendre des décisions rapides et à communiquer efficacement est essentielle pour maintenir l'efficacité des services en période de crise.

Au niveau méso-, qui englobe les structures telles que les hôpitaux ou les réseaux de soins locaux, le cadre de santé a une responsabilité de coordination et de liaison entre la direction et les équipes opérationnelles. Il participe à la stratégie globale de réponse à la crise, en adaptant les ressources disponibles aux besoins spécifiques de l'établissement ou du service. Il joue également un rôle clé dans la formation continue des professionnels de santé et dans la mise à jour des protocoles de soins en fonction de l'évolution des crises sanitaires.

Ces niveaux d'actions sont interdépendants et nécessitent une coopération constante entre tous les acteurs du système de santé. La démocratie sanitaire vient renforcer ce modèle en offrant un cadre dans lequel les décisions de santé sont prises de manière plus participative, incluant les retours et les préoccupations du personnel soignant et des patients. Cette approche participative aide à

s'assurer que les mesures prises durant une crise sanitaire sont bien adaptées aux réalités du terrain et bénéficient d'un soutien généralisé, facilitant ainsi leur mise en œuvre effective. L'attention portée au terrain est essentielle pour la détection des signes avant-coureurs. Des auteurs comme Ian Mitroff⁽²⁾ ont conceptualisé les étapes d'une gestion des crises en cinq phases (*figure 1*) :

1. Pré-crise. Cette phase inclut l'identification des risques et la préparation. Il s'agit de développer des plans de crise, de former les équipes, et de mettre en place des systèmes d'alerte précoce. Dans le contexte de la santé, cela correspond à la formation continue des cadres de santé à la gestion de crise et l'élaboration de protocoles spécifiques pour divers types de crises sanitaires. Cette phase engage les formations des équipes, par exemple lors de simulation à des cyberattaques ou à des risques nucléaires, radiologiques, biologiques ou chimiques (NRBC), ou encore à des simulations grande échelle pour des prises en charges massives lors d'attentats.

2. Crise. La reconnaissance immédiate de la crise et l'évaluation initiale pour déterminer sa portée et son impact potentiel sont essentielles. Dans un hôpital, cela se traduit par la mise en œuvre immédiate de plans d'urgence et l'allocation de ressources pour faire face à l'urgence.

3. Réponse. Cette phase comprend l'activation du plan de crise et la mise en œuvre des actions nécessaires pour gérer la situation. La communication est cruciale à cette étape, comme le souligne Lerbinger⁽³⁾ qui insiste sur l'importance de communiquer clairement avec toutes les parties prenantes.

4. Récupération. Les efforts pour revenir à la normale et la réhabilitation des services affectés interviennent ensuite. Gilpin⁽¹⁾ discute de la gestion de la perception publique durant cette phase, essentielle pour restaurer la confiance envers l'institution de santé.

5. Apprentissage. L'analyse post-crise permet de déterminer les leçons à en tirer et les intégrer dans les plans de crise futurs. Cette étape est cruciale pour améliorer continuellement les processus de réponse et de préparation.

De la reconnaissance à la gestion de la crise

Les signaux précurseurs d'une crise peuvent être divers et varient selon la nature de cette dernière. Ils peuvent se présenter sous forme d'anomalies de données, de rapports d'incidents inhabituels ou d'alertes provenant de systèmes de surveillance. Par exemple, lors de la crise de la Covid-19, bien que les premiers signes aient été identifiés à temps, le manque de transparence des autorités chinoises et une sous-évaluation initiale de la contagiosité du virus par la communauté internationale ont conduit à une propagation mondiale. Ian Mitroff⁽²⁾ met en lumière la nécessité d'une vigilance soutenue et d'une analyse approfondie pour évaluer le véritable potentiel de disruption d'un tel signal. Il note que les crises ne surviennent pas isolément mais émergent plutôt de l'interaction complexe de divers facteurs. Le cadre de santé doit comprendre ces dynamiques interconnectées dans une vision systémique pour mieux anticiper et réagir aux menaces émergentes.

Mitroff⁽²⁾ souligne aussi la façon dont les préjugés, les biais cognitifs et la culture organisationnelle peuvent obscurcir la reconnaissance de ces signaux⁽³⁾. Ces biais influencent profondément nos actions et nos choix, souvent à notre insu. Les reconnaître et les comprendre est essentiel pour améliorer notre capacité de jugement et de prise de décision. Pour surmonter ces défis, Mitroff suggère d'encourager une remise en question constante de nos propres hypothèses et croyances. Il recommande l'installation de systèmes de détection sophistiqués capables de capter des indices subtils ou non conventionnels. En intégrant une variété de sources d'information et de perspectives, ces systèmes permettent une compréhension plus riche et nuancée des risques éventuels.

La capacité des cadres de santé à remettre en question les hypothèses et à intégrer une diversité de perspectives peut grandement améliorer la préparation et la réponse aux crises. Leur rôle ne se limite pas à la gestion des crises une fois qu'elles se sont produites, mais s'étend à la prévention et à la planification proactive, y compris la préparation à des scénarios jugés improbables ou « inimaginables ». En collaborant étroitement avec d'autres services et en favorisant une culture de communication ouverte et réactive, ils peuvent contribuer à créer un environnement plus sûr et plus résilient face aux crises. Les soignants, en première ligne, peuvent être une source précieuse d'informations sur les problèmes émergents. Lerbinger⁽⁴⁾ suggère d'encourager un environnement où le feedback et les rapports des employés sont valorisés et pris au sérieux⁽⁴⁾. Il insiste aussi sur le fait que former le personnel à reconnaître les signes avant-coureurs d'une crise est essentiel. Cela inclut la sensibilisation à différents types de crises et la manière dont elles peuvent se manifester dans leur domaine spécifique.

Lorsqu'une crise émerge, il est essentiel de mettre en œuvre sans délai le plan de gestion de crise de l'établissement. Ce plan repose sur des protocoles bien définis qui guident les actions dès les premiers signes de perturbation. Timothy Coombs⁽⁵⁾ insiste sur la nécessité de déterminer rapidement quelles sont les personnes à informer, la façon d'évaluer la gravité de la situation, et les premiers pas à franchir. Lancer ce plan efficacement dès la détection de la crise est important pour garder le contrôle de la situation. La complexité d'une crise est en effet souvent liée à l'incertitude quant aux actions entreprises et à leur efficacité, mais aussi au manque de contrôle.

Le cadre de santé, au cœur de cette activation, joue un rôle clé dans la communication et la mise en œuvre des actions prévues. Le cadre de santé sert de relais entre la direction et le personnel de terrain. Il ne se contente pas de transmettre les directives « venant d'en haut » ; il écoute aussi activement les retours des équipes qui sont en première ligne. Ces informations sont indispensables pour ajuster le plan de crise en fonction de l'évolution de la situation, permettant une réponse agile et adaptée.

La préparation, la communication efficace et la capacité d'adaptation sont essentielles pour intégrer ces éléments dans la gestion des crises, comme le souligne Coombs⁽⁵⁾. Cela met en lumière non seulement la nécessité de plans bien structurés mais également l'importance d'un leadership empathique et attentif en temps de crise.

La cellule de crise et le rôle du cadre de santé

La mise en place d'une cellule de crise est fondamentale pour une gestion efficace des situations d'urgence. Selon des experts comme Timothy Coombs⁽⁴⁾, cette équipe est cruciale, agissant comme le noyau central de la réponse organisationnelle en période de crise. Elle coordonne les efforts, prend des décisions vitales et maintient une communication claire et constante.

Une cellule de crise efficace se compose de membres essentiels de l'organisation qui combinent une expertise approfondie du fonctionnement de l'entreprise avec une capacité éprouvée à faire des choix décisifs dans des situations de haute pression. Les membres habituels de cette équipe incluent les leaders de l'organisation, des médecins et autres professionnels de santé clés, des responsables de la communication, des spécialistes techniques adaptés à la crise en question, des gestionnaires des ressources humaines et des conseillers juridiques. Un leadership fort est indispensable ; Le responsable de la cellule de crise doit non seulement prendre des décisions rapides mais aussi assumer pleinement les conséquences de ces décisions, tout en ayant une vision globale des opérations et une capacité à gérer le stress intense.

Les responsabilités de la cellule de crise incluent la prise de décisions stratégiques, la coordination des réponses, ainsi que la gestion de la communication interne et externe. Il est essentiel que l'équipe évalue rapidement l'étendue de la crise, identifie les ressources nécessaires pour y répondre, et planifie les mesures à prendre. La communication joue un rôle crucial, non seulement en informant les employés, les clients, les médias et autres parties externes, mais aussi en assurant une coordination fluide entre les différents départements et niveaux de l'organisation.

En outre, la cellule de crise veille à ce que toutes les actions entreprises respectent les cadres légaux et éthiques. Cela comprend l'adhésion aux réglementations locales et internationales, ainsi que le maintien de normes éthiques élevées lors de la gestion de la crise. L'équipe doit aussi consigner toutes les décisions et actions prises, facilitant ainsi les évaluations post-crise et la préparation à d'éventuelles enquêtes ou actions en justice. Cette structure n'est pas seulement un mécanisme de réponse ; elle est le cœur battant de l'organisation en temps de crise, guidant l'établissement à travers des moments de grande incertitude avec compétence et soin (*tableaux 1 et 2*).

Le cadre de santé et la communication en situation de crise

La communication interne est essentielle pour une gestion efficace des crises, particulièrement dans le secteur de la santé où les personnels de première ligne sont directement affectés. Une communication structurée et transparente au sein de l'organisation présente plusieurs avantages :

- premièrement, elle assure une diffusion cohérente des informations actualisées sur les politiques et procédures relatives à la crise. Ce flux d'information continu est indispensable dans le contexte de la santé, où l'exactitude et la rapidité des informations sont directement liées à la sécurité des patients et du personnel ;
- deuxièmement, une communication interne bien orchestrée renforce la cohésion et le moral des équipes, en particulier lors de crises prolongées comme celles observées lors de la pandémie de Covid-19. Une communication claire et régulière contribue à atténuer le stress et l'anxiété, en diminuant l'incertitude et en renforçant le sentiment de soutien et de valorisation parmi le personnel ;
- troisièmement, elle facilite une coordination plus efficace et une réaction plus rapide aux urgences. Dans le domaine de la santé, où des décisions rapides sont souvent nécessaires, une communication précise et concise est essentielle pour accélérer les processus décisionnels et opérationnels, réduisant ainsi les délais de réponse en situation de crise.
- quatrièmement, la communication interne est vitale pour la collecte de retours du personnel de terrain. Les employés en contact direct avec les crises sont souvent les premiers à détecter des problèmes naissants ou des besoins non satisfaits. La mise en place de canaux de communication bidirectionnels permet à l'organisation de capitaliser sur ces observations pour améliorer continuellement sa gestion de crise.

Dans cette perspective, le rôle du manager cadre de santé est central pour faciliter la communication interne. Il agit comme médiateur entre la direction et le personnel opérationnel, garantissant que les informations sont transmises efficacement à tous les niveaux de l'organisation. Il s'assure que les informations sont non seulement diffusées de manière exhaustive, mais également adaptées pour répondre aux besoins spécifiques et à la compréhension de chaque strate du personnel. Il joue aussi un rôle dans l'ajustement des communications pour maintenir le personnel informé, engagé et prêt à agir efficacement à tout moment.

Une communication interne défailante peut mener à des malentendus généralisés au sein de l'organisation, provoquant des décisions prises sur la base d'informations erronées. De même, des réactions de leadership non productives, telles que le refus de reconnaître la gravité d'une situation ou une tendance à la microgestion, peuvent inhiber des réponses rapides et efficaces, exacerbant ainsi les crises. Par exemple, une volonté excessive de contrôle peut restreindre la circulation de l'information vitale, tandis qu'une attitude attentiste chez les dirigeants peut retarder les actions cruciales nécessaires. Ces comportements risquent non seulement d'aggraver la situation mais aussi de saper la confiance et le moral des équipes, essentiels dans les moments de crise.

La communication externe est cruciale pour gérer efficacement une crise. Selon Combalbert et Delbecque⁽⁶⁾, un plan de communication rigoureux est nécessaire pour contrôler l'information émanant de l'organisation en période de crise, car c'est un outil vital pour protéger l'organisation. Dès lors, le cadre n'est pas inclus dans cette communication externe qui revient aux responsables de la cellule de crise. Il est tenu par le secret professionnel et les obligations afférentes. Coombs insiste sur la nécessité de centraliser la communication externe pour assurer la cohérence des messages avec les efforts de gestion de crise⁽⁵⁾.

Pour une communication de crise efficace, il est fondamental de se concentrer sur les faits, les actions entreprises et les projections futures, tout en évitant les impulsions qui pourraient aggraver la situation. L'évaluation des actions à travers les projections initiales permet de mesurer l'efficacité de la réponse à la crise, soulignant l'importance de l'honnêteté et de la transparence dans toutes les

communications.

De la continuité des soins à la sortie de crise

Agir rapidement et efficacement est essentiel en période de crise, avec toujours l'idée d'une action collective qu'il faut coordonner en s'appuyant sur des plans de gestion de crise bien établis par la cellule de crise. Ces plans couvrent tout, des urgences médicales à la communication avec le personnel et le public, tout en assurant la continuité des soins. Le Plan de continuité des activités (PCA) joue un rôle essentiel pour maintenir les opérations essentielles pendant une crise. Par exemple, à la suite d'un incendie dans un hôpital, le PCA pourrait organiser la redirection des services vitaux vers d'autres établissements ou déployer des ressources mobiles pour continuer à fournir les soins nécessaires. Ces actions sont évaluées en permanence.

Dans le contexte d'une crise, le cadre de santé assure que les services essentiels continuent de fonctionner malgré les perturbations. Il active et supervise le PCA qui peut inclure la relocalisation des services, l'intégration de ressources supplémentaires ou l'adoption de protocoles alternatifs pour maintenir les soins aux patients. Sa capacité à anticiper et réagir rapidement aux besoins changeants est fondamentale pour minimiser l'impact de la crise sur les soins.

Le manager est également responsable de l'évaluation continue des stratégies en place. Cela implique de surveiller l'efficacité des actions entreprises et d'identifier les domaines nécessitant des ajustements. Il doit évaluer les processus, les résultats des soins et les retours du personnel pour déterminer si les objectifs sont atteints ou si des modifications sont nécessaires.

La phase de sortie de crise se manifeste quand les indicateurs clés, comme la diminution du nombre de cas dans un contexte sanitaire, commencent à s'améliorer. La stabilisation des opérations et le retour à une routine normale, incluant la réouverture des installations et la réintégration du personnel, marquent cette transition. Restaurer la confiance des employés, des patients et du public est également crucial, nécessitant des communications rassurantes et la démonstration que l'organisation est désormais mieux équipée pour gérer des situations similaires à l'avenir.

Une communication efficace avec la cellule de crise est essentielle puisque le cadre de santé fait remonter les informations pertinentes recueillies sur le terrain à la cellule de crise de l'organisation. Ces remontées d'informations permettent à la cellule de crise de prendre des décisions éclairées, de réallouer les ressources ou de modifier les plans de manière agile et informée⁽⁷⁾.

Conclusion

La gestion efficace d'une crise repose sur plusieurs niveaux de maîtrise essentiels pour préserver l'intégrité et la performance d'une organisation. Il est vital de bien gérer le temps en analysant les faits de manière rationnelle et en planifiant les actions par ordre de priorité.

La maîtrise du sujet est cruciale, ce qui signifie la nécessité de prendre des décisions éclairées et d'éviter le silence qui peut engendrer des spéculations et de l'incertitude. Gérer ses émotions est tout aussi important pour éviter de réagir de manière excessive et de prendre des décisions impulsives. Enfin, il est nécessaire d'assumer ses responsabilités et de reconnaître les erreurs pour maintenir la confiance et l'autorité nécessaires durant la crise.

Ces compétences soulignent l'importance de disposer de structures organisationnelles solides, d'une communication efficace, d'une planification stratégique et d'une préparation adéquate. L'organisation doit être flexible pour s'adapter rapidement tout en conservant une structure claire et une stratégie cohérente. La gestion de crise demande une communication ouverte, un leadership proactif, de la transparence et une détermination à agir de manière décisive.

Après une crise, les organisations ont une opportunité précieuse d'évaluer les événements passés et d'y réfléchir. Cette période est essentielle pour identifier ce qui a fonctionné et les aspects à améliorer. En examinant les causes profondes de la crise, qu'elles soient internes ou externes, les organisations peuvent dégager des leçons importantes et développer des mesures préventives pour éviter la répétition de tels événements. Ces ajustements peuvent inclure la modification des processus, l'amélioration des systèmes de surveillance et la formation renforcée du personnel.

Le cadre de santé est un élément actif dans cette résilience organisationnelle. Cela implique de mettre à jour les plans de continuité des activités, d'investir dans des solutions de secours anticipé et de cultiver une culture qui valorise la préparation aux crises. Cette dernière est un processus continu qui nécessite des mises à jour régulières des plans de gestion des crises et des formations constantes pour le personnel, y compris via des simulations pour tester et affiner ces plans.

Références

1. Gilpin DR, Murphy PJ. Crisis Management in a Complex World. 1st ed. New York: Oxford University Press; 2008.
2. Mitroff II. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. Calif Manage Rev 1994;36(2).
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165747> (<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165747>)
3. Kahneman D, Sibony O, Sunstein CR. Noise: A flaw in human judgment. London:Hachette UK; 2021.
4. Lerbinger O. The crisis manager: facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 1997.
5. Coombs WT. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 6th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2022.
6. Combalbert L, Delbecq E. Chapitre II. Anticiper et manager la crise. In: La gestion de crise. Paris : PUF ; 2018, p. 53–73.

7. Anthonissen PF. Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival. London, Philadelphia: Kogan Page; 2008.