

# Les principes des organisations à haute fiabilité

14 novembre 2016



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

---

MINISTÈRE  
DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DE LA SANTÉ

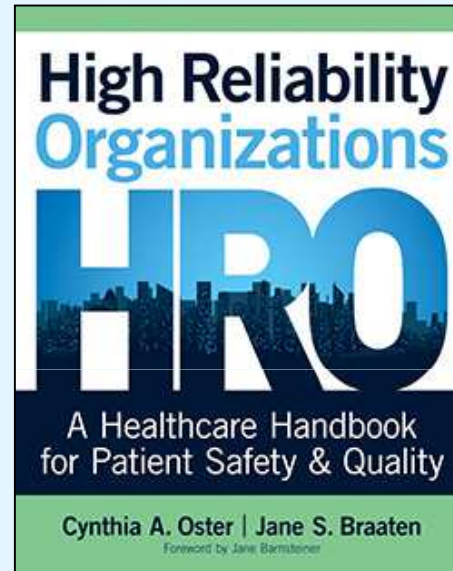
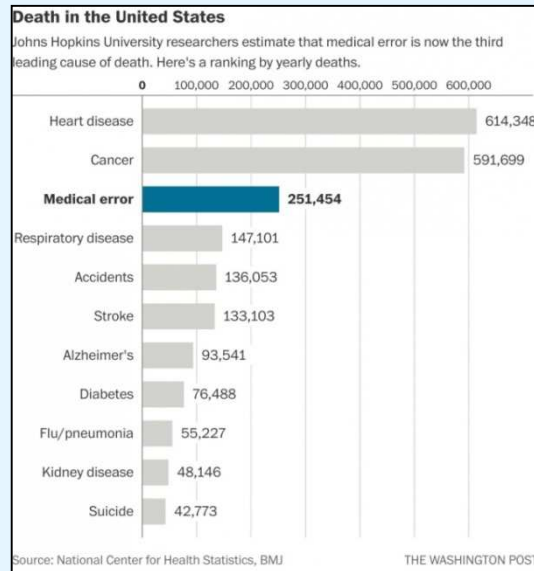
---



**Jean-Marie Fessler**  
**Conseiller du Président de la Mgen**  
[jfessler@mgen.fr](mailto:jfessler@mgen.fr)

- « ... tous les jours, on pourrait éviter plus de 100 décès dus à des erreurs médicales ou aux effets secondaires d'une surconsommation médicamenteuse. »

[Dr. Jean-Pierre Thierry, Claude Rambaud, *Trop soigner rend malade*, Albin Michel, 2016.]



- [Pr. Martin Makary, Pr. Michael Daniel, chirurgiens de Johns-Hopkins, *Medical error – the third leading cause of death in the US*, BJM, May 3, 2016.]
- « Les erreurs commises au niveau des soins de santé affectent un patient sur dix dans le monde. » (OMS, 2007)

# **Organisations à haute fiabilité (OHF)**

## ***High-Reliability Organizations (HRO)***

- **Berkeley, Karlene Roberts, Gene Rochlin, Todd La Porte. Karl Weick.**
- **Navy, porte-avions Carl Vinson.**
- **Centrale nucléaire, Diablo Canyon, Californie.**
- **Contrôle aérien.**
- **Des organisations qui sont soumises à des exigences de haute fiabilité parce que leur activité peut induire des conséquences catastrophiques.**



# Fiabilité...

## « *Avez-vous confiance ?* »

- Qui est digne de confiance...
- Sûreté, robustesse.
- « Que se passe-t-il si ? »
- Au total, la réussite des organisations à haute fiabilité est un accomplissement collectif qui dépend de la densité et de la qualité des interactions entre leurs membres.



# Les 5 principes HRO/OHF

- 1. Recherche constante des défauts.**
- 2. Résistance à la simplification, incitation au questionnement.**
- 3. Sensibilité aux opérations réelles et aux difficultés concrètes de mise en œuvre.**
- 4. Engagement à la résilience : aucun système n'est parfait mais une erreur ne doit pas entraver le fonctionnement.**
- 5. Respect de l'expertise des équipes.**

# HRO/OHF : quelques faits

- Selon les entreprises HRO, les principes 2 (résistance à la simplification des problèmes) et 4 (entretenir des capacités de résilience) sont plus rarement mis en œuvre que les principes 1, 3 et 5 (défauts, faits, expertise).
- La complexité et la quête d'alternatives demeurent des défis.
- En milieu hautement technologique, improviser des solutions de contournement pour sauver l'essentiel exige des capacités hors du commun.

# Un enseignement singulier

- **Redondances :**
  - Canaux de décision
  - Contrôles entre acteurs
  - Recyclages et entraînements
  - Centralisation **et** décentralisation-délégation très fortes
- **Accord sur les buts ultimes**
- **Hautement fiable : non.**
- **A haute fiabilité : oui.**
- **Aborder frontalement nos organisations et leurs dangers.**



# **Enseignements transférables : la haute fiabilité est sociale**

- **Priorité à l'opérationnel.**
- **Capacité à renoncer en cas de doute.**
- **Pas de censure.**
- **Avocat du diable.**
- **Non-punition des erreurs, condition au REX.**
- **Formation aux facteurs humains.**
- **Pédagogie linguistique et symbolique des consignes.**
- **Renoncement à la croyance que les règles éliminent les erreurs.**
- **Il y a des transgressions utiles, voire vitales. Elles doivent être débattues puis documentées.**

# Densité et qualité des interactions

- **Le pouvoir de décision des subordonnés est large.**
- **Le questionnement est encouragé.**
- **Les interactions sont constantes.**
- **Les HRO/OHF présentent une haute conscience des sources de fragilité :**
  - **Maintenance des réseaux vitaux.**
  - **Liens chirurgie/anesthésie/stérilisation.**
  - **Liens Web/Hôpital (cyberattaques).**
- **L'optimisme est d'abord une responsabilité.**

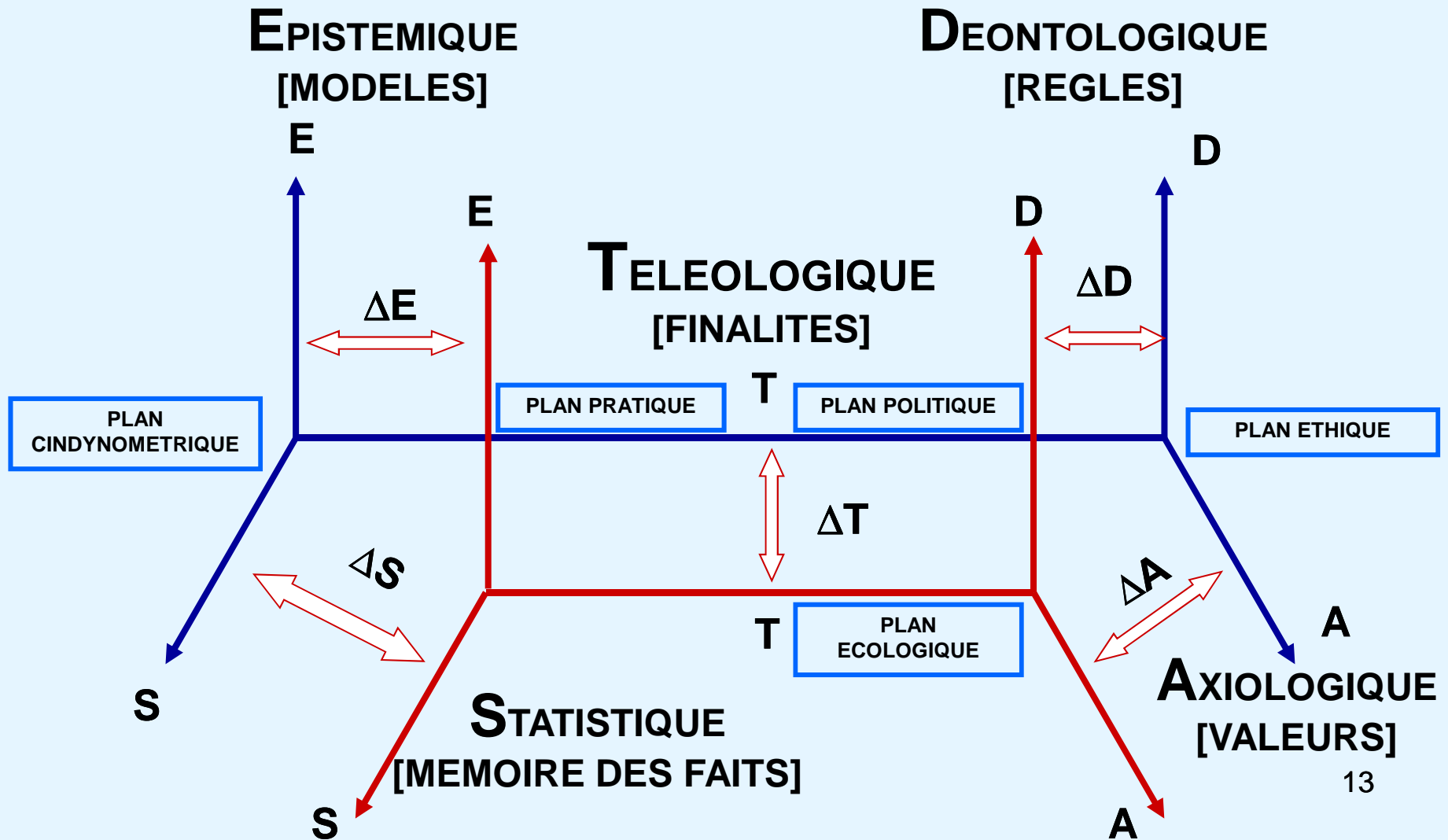
# Aujourd'hui, 14 novembre 2016

- Monde : 381 000 naissances. 159 000 décès,  $\Delta + 222\ 000$ .
- 650 millions de personnes en situation de handicap sont la plus large minorité au monde.
- France : 2 000 bébés. 1 400 décès.
- 800 nouveaux cas de cancer et 500 de la maladie d'Alzheimer.
- 580 000 personnes chez un généraliste et 274 000 chez un spécialiste.
- 270 000 prescriptions d'antibiotiques.
- 50 000 passages aux urgences.
- 15 000 personnes opérées.

# La santé...

- La santé présente une formidable *géométrie* constituée par ses temporalités, spatialités, savoirs.
- Dans la vie quotidienne, le *prendre soin* relève peu de professionnels.
- En santé, la diversité des récits tous légitimes, des plus humains aux plus techniques, et le fait que nous ne pouvons être des observateurs *sereins* des maladies qui nous affectent, compliquent la nécessaire communication.

# L'Hyperespace du danger : un regard, cinq aspects



# Deux illustrations ailleurs

- La haute finance sous hypnose.

$$\Pr[T_A < 1, T_B < 1] = \phi_2(\phi^{-1}(F_A(1)), \phi^{-1}(F_B(1)), \gamma)$$

!

!

- La disparition d'Andersen en 90 jours.

# Contre nos tunnels cognitifs

- **Travailler sur les fautes de raisonnement :**
  - Faux dilemme.
  - Confusion entre cause et conséquence.
  - Corrélation non significative.
  - Analogie abusive, généralisation hâtive [“*Ils*”, “*On*”, “*Eux*” ...]
  - Rhétoriques de légitimation : imputation, accusation, disculpation, déni...
- **Le monde d'avant : « Observer, analyser, commander et contrôler. »**
- **Le monde d'après : « Expérimenter, agir, ressentir et ajuster. »**

## Dans *le Continent des imprévus*, prendre soin de la consistance personnelle

- Fatigue, usure, lassitude, démotivation...
- Saturation, infobésité...





**« Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. »**

- **Ils privilégient l'initiative des soignants dans les soins.**
- **Ils ont un souci concret du bien-être des soignants et des patients.**
- **Ils soutiennent l'autonomie des soignants.**
- **Ils cherchent à améliorer la productivité en impliquant les soignants.**
- **Ils portent des valeurs fortes partagées par tous.**
- **Ils tendent à une gestion souple raccourcissant les circuits de décision.**

# Voies et moyens du management

- Améliorer la qualité des services rendus aux patients.
- Respecter la fierté des métiers.
- Privilégier les résultats et les dépenses stratégiques.
- 2/3 des coûts et avantages sont joués dès la conception d'un système.
- Sans prise en compte de la qualité, le prix n'a pas de sens.
- L'évaluation individuelle n'a pas de sens dans un monde d'équipes.
- ...

# ***Pour des soins hautement fiables***

***Du mélange des niveaux et contextes  
au retissage du lien social***

