



La gestion des risques à l'hôpital: Une nécessité pour se prémunir de la gestion des crises

Dr. Patrick Tabchoury

*Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant - Chercheur*

Le risque se définit comme l'alea qui empêche l'entreprise à réaliser ses objectifs. La HAS définit le risque comme étant "une situation non souhaitée et ayant des conséquences négatives résultant de la survenue d'un ou de plusieurs événements dont l'occurrence est incertaine".

Le dictionnaire universel francophone (édition hachette, 2001) définit la crise comme étant "un moment difficile et généralement décisif dans l'évolution d'une société, d'une institution". Le grand dictionnaire terminologique (office québécois de la langue française, 2003) la définit comme "une dégradation brusque de la situation d'une entreprise, d'une unité de travail" ou "un déséquilibre plus ou moins durable dans un secteur, une organisation ou un pays".

Donc la survenue d'un risque mène à une crise. Il est toutefois impossible de définir à priori la meilleure manière de gérer une crise donnée puisque la conduite optimale à tenir dépend de la nature de la crise et des perturbations constatées.

Pour un hôpital les risques peuvent toucher aux patients, aux visiteurs, aux professionnels, à l'institution et à l'environnement et sont divisés en plusieurs catégories: cliniques c'est-à-dire liés aux activités médicales et de soins (complications, erreurs médicamenteuses, erreurs de diagnostics, etc.), infrastructure et techniques (panne d'électricité, incendie, etc.), environnementaux (infections, etc.) sociaux (absentéisme, etc.), informatiques, financiers, etc.

La gestion des risques doit être réactive et/ou préventive. Une approche réactive s'intéresse à la résolution du problème lors de la survenue du risque. Une approche préventive ou anticipative identifie à l'avance les événements redoutés par une analyse du système et de ses dangers.

Comme le risque "Zéro" n'existe pas, le traitement des risques se fait par élimination du risque, par réduction de son impact, par acceptation des risques ou bien par transfert. La gestion des risques est constituée de plusieurs étapes:

- L'identification des catégories des risques
- L'identification des risques de chaque catégorie
- L'analyse et la description des risques
- Identification des propriétaires des risques
- Détermination de la probabilité
- Détermination de l'impact
- Elaboration des actions correctives et/ou préventives
- La mise en œuvre des actions correctives et/ou préventives
- Suivi et évaluation des actions correctives et/ou préventives.

Les étapes déjà citées nous permettent l'élaboration d'un plan de gestion des risques. Le tableau suivant pourra servir d'exemple pour l'élaboration d'un plan de gestion des risques pour un hôpital. Nous allons nous limiter à indiquer d'une façon sommaire quelques composantes du tableau de bord:

Catégorie du risque	Risque	Description	Propriétaire	Probabilité (1)	Impact (2)	Action Préventive (AP) ou corrective	Etat de l'AP(3)
Interne	Absentéisme	A cause de la surcharge de travail	HR	Elevée	Moyen	Formation Polyvalence	E
	Perte d'employés performants	Recrutés par les concurrents	HR	Moyenne	Moyen	Plan de succession	E
	Résistance au changement	Lors de la mise en œuvre de nouvelles procédures	HR	Elevée	Moyen	Formation	E
	Compétence	Manque de compétence	HR	Elevée	Moyen	Formation	E
	Performance	Manque de performance	HR	Elevée	Moyen	Formation Motivation	E

Catégorie du risque	Risque	Description	Propriétaire	Probabilité (1)	Impact (2)	Action Préventive (AP) ou corrective	Etat de l'AP(3)
Interne	Accidents de travail	A cause de la surcharge de travail	HR	Faible	Moyen	Bonne répartition des tâches et assurance AT	E
	Rotation du personnel	A cause de l'absentéisme	HR	Elevée	Moyen	Planification des congés	E
Financière	Budget inadéquat	Budget ne concide pas avec la réalité	Finance	Faible	Faible	Participation de chaque département à l'élaboration du budget	E
	Augmentation des coûts	Augmentation des coûts de certaines matières premières	Finance	Moyenne	Moyen	Chercher des substitues	E
	Diminution des tarifs de ventes	Imposition par les tiers payants des tarifs réduits	Finance	Moyenne	Elevé	Elargir le segment de marché et adapter les coûts aux revenus	E
	Retard dans les recevables	A cause du retard de livraison des bordereaux aux sociétés d'assurance	Finance	Moyenne	Elevé	Gestion efficace et saine des créances	E
	Rupture de contrat avec une société d'assurance	Suite à des conflits	Finance	Moyenne	Elevé	Mis en œuvre d'un poste de suivie avec les assurances et respect des contrats	E
	Difficulté de trésorerie	Déséquilibre financier	Finance	Moyenne	Elevé	Balace entre les encaissements et les décaissements	E
	Augmentation des taux de change	L'augmentation de l'euro contre le dollar	Finance	Moyenne	Elevé	Substitution des achats par origine d'importation	E
Technique	Mauvais usage des équipements	Due pour manque de compétence et pour manque de formation	Technique	Moyenne	Elevé	Mettre sur place les manuels et les catalogues et faire des formations sur les nouveaux équipements	E
	Ignorance des nouvelles technologies	A cause du manque de recherche et de développement	Technique	Moyenne	Elevé	Mettre en place un comité de recherche	E
	Non couverture de toutes les spécialités	A cause de manque de professionnels dans certaines spécialités	Direction médicale	Faible	Elevé	Nomination des professionnels de toutes les spécialités	E
	Panne au niveau des outils, équipements et matériels	A cause de l'usage et de manque d'entretien	Technique	Moyenne	Elevé	Présence de réserve et maintenance préventive	E
Sécurité	Incendie	A cause de panne électrique ou de négligence	Direction Technique	Faible	Elevé	Présence des extincteurs et assurance incendie	E
	Perte d'information	Panne informatique	IT	Faible	Elevé	Faire des sauvegardes quotidiennes Maintenir les disques de back up dans le coffre fort. Présence et mise à jour des anti-virus. Faire des entretiens préventifs des programmes.	E
	Fuite des informations	Accès par les usagers à des informations confidentielles	IT	Moyenne	Elevé	Définition des niveaux d'accès pour les utilisateurs. Permission d'utilisation sujette à un mot de passe.	E
Légale	Poursuite par des tierces	Patients ou n'importe quelle autre partie	Contentieux	Moyenne	Elevé	Présence de bureau de contentieux	E

Catégorie du risque	Risque	Description	Propriétaire	Probabilité (1)	Impact (2)	Action Préventive (AP) ou corrective	Etat de l'AP(3)
Qualité	Fuite des patients	Patients non satisfait des résultats de soins. Patient non satisfait de la façon du traitement médical, du service hôtelier et/ou administratif	Direction Direction des soins infirmiers	Moyenne	Elevé	Formation et présence du département de qualité	E
	Surcoût, surconsommation	Augmentation des dépenses	Finance	Moyenne	Moyen	Contrôle financier	E

- (1): *Elevée = Critique = se produit souvent, déjà produit et les conditions de production existe toujours*
Moyenne = Signifiante = se produit quelque fois, s'est produit pour un nombre limité et les conditions sont presque présentes pour se reproduire.
Faible = Négligente = Ne se produit pas, n'est jamais déjà produit et les conditions de production n'existent pas.
- (2): *Elevé = Critique = Conséquence sévère.*
Moyen = Signifiant = Conséquence qui produit des pertes, des interruptions de travail.
Faible = Négligent = Conséquence qui pose des pertes très minimales.
- (3): *E = Effectuée, action mise en œuvre.*
AE = Action à entreprendre lors de la survenue du risque.
PA = Pas d'action

La prise de risque est indissociable de l'activité humaine. Dans le domaine de la santé, ne pas prendre de risque conduirait ? ne pas soigner avec un risque augmenté pour le patient. La gestion des risques vise ? concilier la prise des risques avec la maîtrise des crises et des dangers qui les accompagnent et donc ? rendre le risque acceptable.

Les divers objectifs de la gestion des risques sont :

- L'assurance et la préservation de l'image de marque et de la réputation de l'hôpital.
- L'assurance de la sécurité et de la santé au travail ainsi que de tous les acteurs ? savoir patients, visiteurs, professionnels de santé, etc.
- L'assurance de l'équilibre financier et d'une situation financière saine.
- La minimisation des conflits entre les divers acteurs et par conséquent la minimisation des plaintes et des poursuites légales.
- L'assurance de la continuité des services de soins et élimination des interruptions au travail et des fils d'attentes.
- Minimisation des coûts d'exploitation en minimisant les surcoûts tel que les surconsommations liés à des erreurs et à des dysfonctionnements.

Depuis toujours, les établissements de santé sont confrontés à la notion du risque. Afin de lutter contre la maladie, les professionnels de santé mettent en œuvre différentes actions dans le but d'apporter un bénéfice aux patients. Ces actions s'accompagnent d'un risque. Il devient de plus en plus clair et indispensable que les responsables à tous les niveaux dans un hôpital doivent être secondés et

conseiller dans leurs actions pour prévenir les risques, pour réduire les crises et les vulnérabilités dans leurs départements. L'hôpital doit se doter des plans de gestion des risques susceptibles de définir, d'impulser les politiques, de préciser les rôles de tous les acteurs, en matière de gestion de risques.

Le développement de la gestion des risques en établissement de santé doit nécessairement prendre en considération les points suivants:

- Une démarche d'amélioration continue de la qualité et application des standards d'accréditation
- Une démarche de gestion par processus, par procédures et par protocoles
- Un processus de formation et d'information
- Un processus de gestion des compétences et d'expériences
- Une démarche de retour aux expériences vécues dans le secteur et dans d'autres secteurs
- Un processus de motivation et d'amélioration des conditions de travail.

Références:

ANAES, *Principes méthodologiques pour la gestion des risques en établissement de santé*, Janvier 2003

Goguy M., *la gestion des risques à l'hôpital: une nécessité*, 1999

Ellenberg E., *le management des risques à l'hôpital*, 2004

Convert S., *Organisation de la gestion des risques, vers une culture sécurité pour tous les acteurs de l'établissement*, 2008.

MEDICAL

EXPERTS

BIODIAMOND AND TECHNOLINE, ALWAYS TAKING THE LEAD

WHO WE ARE

As a member of a progressive health care system, we deliver high quality comprehensive products and services to the extended community with excellence, compassion and competence.

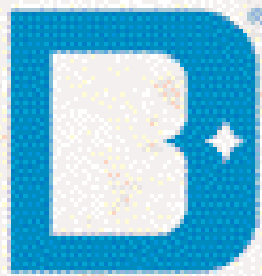
As part of Khoury-Bouchikian Holding, Biodiamond SAL was created in the year 2000 to extend the services that were offered. After being key contributors to the healthcare sector through Khoury General Hospital for decades, it was the wisdom of the holders to extend the success towards serving other healthcare centers. Thus, Biodiamond SAL was created to become the fastest growing supplier of single use and Laboratory items within the Lebanese market.

This success was interpreted by the representation of Key Companies like 3M, Olympus Analytical and Agilent Technologies next to other highly reputed Hospital supplies.

As for Technoline, it is founded by an experienced team and supported by venture capital, TECHNOLINE SAL is a dedicated distribution company of Laboratory Equipment (Hospital Laboratories, Pharmaceutical laboratories, Petroleum, Petrochemical and Environmental Laboratories), Medical Equipment and its related consumables.

We are present in the Middle - East - Iran, the Gulf States and Africa.

-  Warehouse
-  Accounting Department
-  Logistic Department
-  Marketing Department
-  Sales Department



SAR Center 4th, 4th, 10th floor,
Fouad Chehab str,
Sin-EHL, Beirut, Lebanon

Tel : +961 (1) 513 445 / 6 / 7
Cell : +961 (3) 807 222
Fax : +961 (1) 513 448

www.biodiamond.com
www.technoline.com.lb

-  Logistic Department
-  Marketing Department
-  Sales Department
-  Warehouse
-  Accounting Department