

## S'organiser pour affronter l'incertain au sein des hôpitaux

### Leçons tirées de la crise covid-19

Sous la direction de Sandra Bertézène



#### Les impacts organisationnels et humains de la crise sanitaire au sein des hôpitaux

Basé sur les résultats de travaux de recherche conduits au sein de quatre centres hospitaliers universitaires (CHU), cet ouvrage propose des transformations afin que les tutelles et les établissements fassent plus aisément face aux crises à venir et aux tensions du quotidien.

Comment les hôpitaux placés en première ligne peuvent-ils s'organiser de manière souple, réactive et selon un principe de subsidiarité pour affronter incertitude et instabilité, en dépit de leur environnement hyper-règlementé et centralisé ? Quelle place donner aux patients et à leurs proches, et, plus globalement, à la démocratie en santé ? De quelle manière les outils de préparation aux crises, en particulier ceux diffusés par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), peuvent-ils devenir de véritables atouts pour nos hôpitaux ? Dans l'environnement complexe de la santé, comment articuler la gestion des risques et l'appréhension de l'incertitude pour mieux affronter les prochaines crises ?

Les réponses apportées ont toutes émergé d'un vaste projet de recherche transdisciplinaire, conduit auprès de quatre CHU réunissant près de 51 000 professionnels. Cet ouvrage croise ainsi les regards de chercheurs, de soignants – infirmiers ; aides soignants ; médecins des services de réanimation, biologie, imagerie médicale ; etc. – et de gestionnaires mobilisés dans les cellules de crise et impliqués dans les différents services supports des hôpitaux.

**Parution** : 26 septembre 2024

**Collection** : Au fil du débat-Études

**Broché** : 222 p. | 16 x 24 cm

**Prix** : 29 € TTC

**Réf.** 121939

**ISBN** : 978-2-7013-2288-9

## Sous la direction de

**Sandra Bertézène** est professeur du Conservatoire national des arts et métiers (Paris), titulaire de la chaire de Gestion des services de santé, et responsable du mastère spécialisé en Économie et gestion de la santé. Elle est membre du laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA, EA4603) où ses recherches portent sur le contrôle organisationnel et la performance, la gestion des crises, et le management des connaissances dans les organisations sanitaires et médico-sociales. Elle est notamment membre de la commission du conseil d'administration de la Croix-Rouge française en charge des établissements, filiales et participations, vice-présidente du Réseau intelligence de la complexité fondé par Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne, co-présidente du conseil scientifique d'évaluation de l'Institut pour la recherche en santé publique (IRESP).

## Sommaire

Préface (*Antoine Flahault*)

Chapitre introductif – Comment mieux affronter l'incertain dans les hôpitaux ? (*Philippe Michel*)

- I – COPING, une initiative singulière
- II – Déroulement et grands principes méthodologiques du projet de recherche COPING
- III – COPING, une approche résolument transdisciplinaire
- IV – COPING, des enseignements pour les prochaines crises... mais aussi au quotidien

### Partie 1 – Le pilotage par les professionnels de santé et les patients

Chapitre 1 – Le principe de subsidiarité : un changement radical pour la haute fiabilité des hôpitaux (*Sandra Bertézène*)

- I – Les organisations à haute fiabilité (OHF)
- II – La haute fiabilité appliquée à l'hôpital
- III – La théorie des OHF pour comprendre les processus de décision au sein des hôpitaux depuis la pandémie de covid-19
- IV – Une prise de décision à l'instar des OHF pour faire face à l'émergence du covid-19
- V – Vers une bureaucratie flexible pour garantir la haute fiabilité de l'hôpital ?
- VI – Conclusion : le pouvoir d'agir des professionnels, facteur clé pour garantir haute fiabilité et résilience organisationnelle

Chapitre 2 – Le pilotage par les patients : leçons apprises de la crise du covid-19 (*Jean-Baptiste Capgras et Hervé Cazeneuve*)

- I – La prise en compte de la parole des patients ou quand dire c'est faire
- II – Que disent les indicateurs e-Satis sur la qualité des séjours des patients ?
- III – La période du covid vue du lit du patient
- IV – Conclusion

Conclusion de la partie 1

### Partie 2 – La contextualisation et l'appropriation des outils de management et des processus de pilotage des hôpitaux

Chapitre 3 – De l'adaptation à l'appropriation : construire un outil de gestion des risques pandémiques pour les établissements français (*Christophe Pascal et Hervé Cazeneuve*)

- I – Les outils de l'OMS : une expérience construite itérativement
- II – Comment récolter l'expérience de la pandémie ?
- III – De la grille originelle à une nouvelle grille de préparation au risque pandémique
- IV – Conclusion – Les outils universels face au défi de l'adaptation continue

Chapitre 4 – Se préparer aux crises à venir : articuler l'appréhension de l'incertitude à la gestion des risques (*David Vallat et Philippe Michel*)

- I – Gestion des risques et compréhension de l'incertitude
- II – Repenser la prise de décision : l'apport d'Herbert Simon
- III – Émergence du bricolage pour s'adapter : l'apport de Claude Lévi-Strauss
- IV – Les simulations pour s'entraîner au bricolage organisationnel et à la prise de décision en situation d'incertitude
- V – Simulation, culture du retour d'expérience et de l'apprentissage organisationnel
- VI – Conclusion : l'apprentissage organisationnel et le bricolage, indispensables pour mieux faire face aux crises à venir

Conclusion de la partie 2

Conclusion – Résumés des propositions (*Sandra Bertézène*)

- I – Développer le pouvoir d'agir des professionnels et des usagers pour assurer éthique, continuité et qualité des soins
- II – Disposer d'outils contextualisés et adopter les réflexes du bricoleur pour mieux appréhender l'incertitude
- III – Les leçons tirées seront-elles mises en œuvre ?

Bibliographie

Table des témoignages

Contact Presse : Nathalie Veuillotte

06.17.42.24.44 / [nathalie.veuillotte@berger-levrault.com](mailto:nathalie.veuillotte@berger-levrault.com)

Plus d'information sur [berger-levrault.com](http://berger-levrault.com), rubrique « Maison d'Édition »