



# **SIMULATION ET GESTION DE CRISE UN OUTIL MANAGERIAL « Retour d'expérience »**

37<sup>ème</sup> Journées d'études de l'Association Nationale des Sages-Femmes Coordinatrices  
Le Touquet – Octobre 2021



Sylvie Le Roux, Sage-femme des hôpitaux, Chargée de missions auprès de la Direction déléguée du site Saint Julien en Genevois et de la Direction des Soins, Centre Hospitalier Anancy Genevois

Laurent Thuez, Cadre Supérieur de Santé, Adjoint au Directeur, IFSI-IFAS, Centre Hospitalier Anancy Genevois

## LA GENÈSE

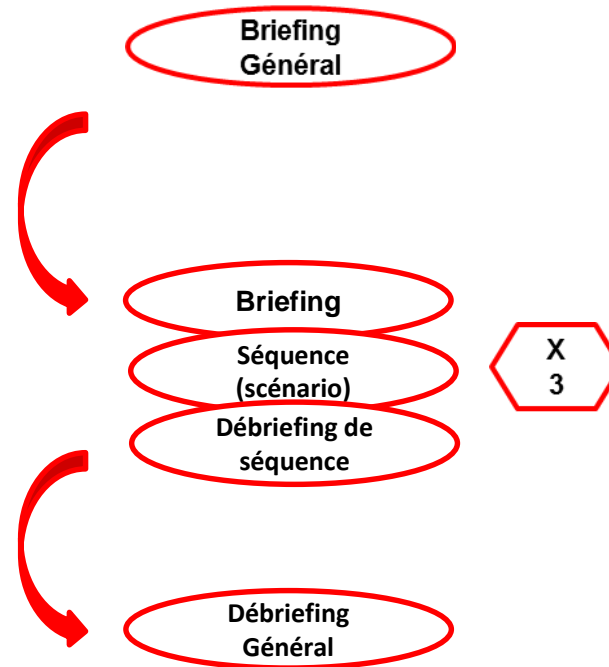
- Maintenir, développer les compétences des **managers hospitaliers**.
- Proposer à l'encadrement des modules de formation de **courte durée** « **pratico-pratiques** ».
- Rendre **opérationnels** sur une thématique les managers en santé dans les plus brefs délais après la formation.
- En gardant **toujours à l'esprit les réalités** de l'exercice professionnel du quotidien.
- Proposition d'un curriculum de formation innovant en utilisant la méthodologie de la **simulation** telle que prescrite par la Haute Autorité en Santé.
- Objectif : proposer une expérience de crise « avant la vraie crise » : point de référence pour l'apprenant **mais aussi pour les organisations**.

# LA SIMULATION

« La simulation consiste à répéter en séance, c'est à dire sans risquer les conséquences d'une erreur, les paroles, les gestes qu'il faudra maîtriser dans les situations de travail futures ; c'est la technique reine de l'apprentissage de procédures complexes laissant peu de place à l'improvisation. »

(Muchielli)

<b>Briefing</b> Le contexte La situation
<b>Séquence (Simulation)</b> Situation contextualisée en temps réel
<b>Débriefing</b> Réactions et ressenti Analyse de l'action Synthèse



Rudolph, J., Simon, R., Raemer, D., & Eppich, W. (2008).

# LA SIMULATION

## Pourquoi ce choix ?

On sait que la simulation...

- Améliore les performances et les compétences, les capacités des apprenants à analyser leurs performances et celles des autres.
- Renforce la confiance en soi.
- Est une expérience **relativement** cohérente.
- Donne la possibilité de simuler **des problèmes peu courants**.

D'après Truchot-Cardot (2011)

Des expériences antérieures positives...

- Trouvées dans la littérature (expériences de la formation des directeurs par la simulation EHESP, au CHU de Reims, IFCS Rouen, ...).
- Interventions en IFCS par les cadres de santé chargés de formation de l'Ifsi-Ifas d'Annecy : « *Former les managers de demain à la simulation par une simulation de management* » (Bielokopytoff, 2018).

# LA CONCEPTION DE LA FORMATION

- Ingénierie pédagogique « lourde » notamment sa phase de conception.
- De la conception à l'évaluation, un travail de collaboration tripartite : un expert en gestion de crise et négociation, un expert en management des unités sanitaires hospitalières et un expert instructeur en simulation en santé.
- En respectant le choix pédagogique de l'Ifsi-Ifas d'Annecy : pas de simulation sans apports théoriques en amont.
- L'écriture du scénario doit tenir compte de la réalité de la situation choisie en oubliant les contraintes (locaux, matériel, grimage, accessoirisations, etc...) puis simplifier en tenant compte des possibilités et des limites en gardant à l'esprit la fidélité de perception pour l'apprenant... Mais surtout en considérant les caractéristiques de la crise, il s'agit de complexifier la simulation pour être fidèle à la crise (Thuez & Cordeau, 2017).

## « COMPLEXIFIER LA SIMULATION POUR ÊTRE FIDÈLE A LA CRISE »

Pour être fidèle à la réalité, la conception du scénario doit prendre en considération les propriétés de la crise.

- La crise « se caractérise par sa **cinétique lente, rapide ou variable**. La crise est donc bien à comprendre comme un **phénomène dynamique et non statique** ».

Source : Ministère de l'environnement, de l'Energie et de la Mer

- Caractérisée notamment par un **environnement inhabituel**, une **organisation instable** avec une **pression sur l'activité** et le plus souvent une **communication altérée et/ou contradictoire**.
- Avec présence, le plus souvent, de facteurs parasites
  - Individuels : fatigue, stress, émotions, charge mentale, etc.
  - Collectifs : charge de travail, conflit, synergie avec l'organisation, etc.

# LA SIMULATION DE GESTION DE CRISE

Que cherchons nous chez l'apprenant ?

On recherche à reproduire les 2 temps...

2 temps



« *Le défi intellectuel* »

« *Relever le défi* »

Patrick Lagadec chercheur français spécialiste de la gestion du risque et de la gestion de crise

7

# LA SIMULATION DE GESTION DE CRISE

Que cherchons nous chez l'apprenant ?

Temps 1

« *Le défi intellectuel* »

En situation de crise, les solutions semblent insurmontables ou très difficile à apporter. Un sentiment de « *malaise* » et « *d'inquiétude* » est fort présent, amplifié par l'incertitude, la complexité des situations et les dérèglements.

L'idée est de proposer une simulation pour rechercher cet état de malaise et le surmonter. Le stress chez l'apprenant (avec modération !) est recherché.



# LA SIMULATION DE GESTION DE CRISE

Que cherchons nous chez l'apprenant ?

Temps 2

« **Relever le défi** »

Pour relever le défi, et même en situation d'extrême urgence, le décideur doit se questionner avant l'action en un minimum de temps : une macroanalyse avec mesure du « bénéfices/risques ». Certaines solutions peuvent être rejetées mais aussi surdimensionnées ou sous-dimensionnées.

L'apprenant doit faire appel à ses référentiels (savoirs, procédures, expériences, ...). Il n'y pas une solution mais des solutions à hiérarchiser ou encore à abandonner. Il doit faire des choix et les transformer en acte(s) avec l'incertitude du résultat.

# LA MISE EN ŒUVRE

- Après une matinée d'apports théoriques.
- Réalisation de séquences de simulation (x2).
- Simulations avec des spécificités « hors des sentiers battus »...
  - Séquences de 45 minutes à 1h00 = adaptabilité du scénario, réactivité et improvisation maîtrisée des acteurs.
  - Un débriefing à trois = nécessité de briefer les débriefeurs et de répartir les rôles dans la méthodologie du débriefing.
  - Présence d'un « difficileur » ou « facilitateur » = complexifier la situation lorsqu'elle devient trop facile à résoudre ou inversement, pour l'apprenant (ajouts d'éléments parasites utilisables ou non au moment opportun, informations non prioritaires mais questionnantes pour l'apprenant, conflits hiérarchiques, ...
  - Une attention particulière à la gestion du stress et des émotions de l'apprenant : rester dans l'équilibre / déséquilibre (le fil du rasoir).
  - S'adapter au corps de métier.



# ELÉMENTS D'ÉVALUATION

## Evaluation à « chaud »

Chaque session débute par un recueil des attentes et se termine par une évaluation post-formation immédiate

### Evaluation post formation immédiate

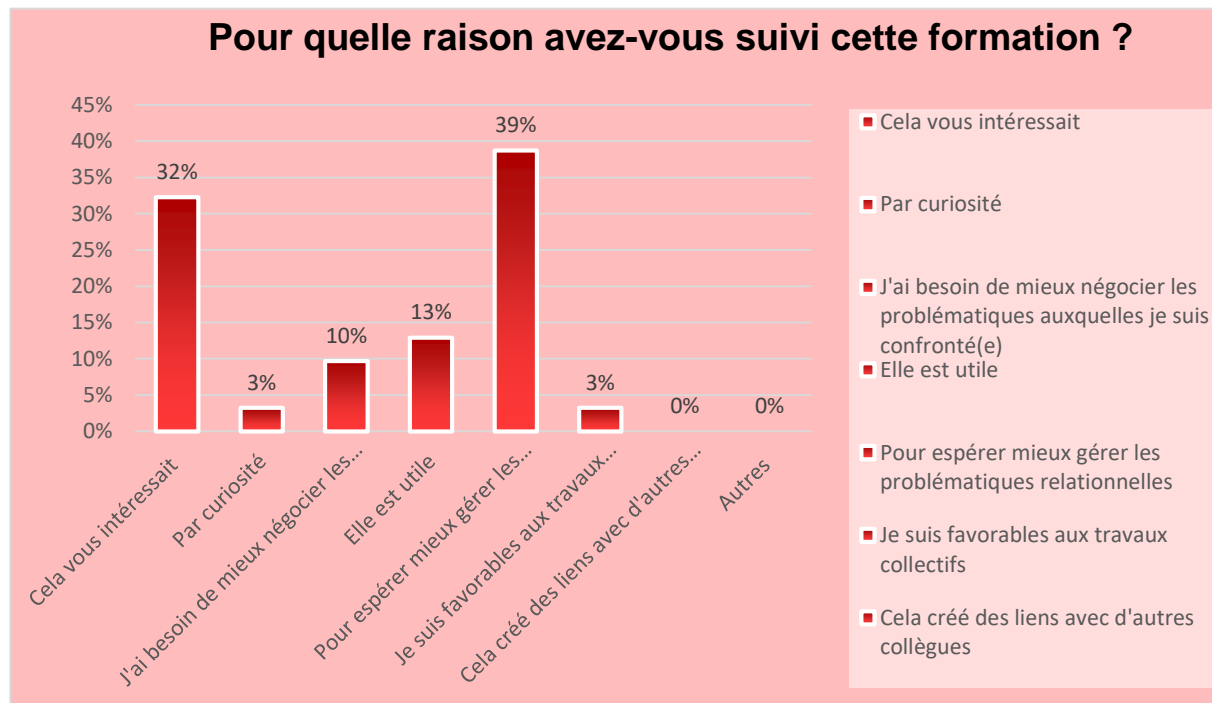
	Evaluation du dispositif pédagogique	Evaluation de la fidélité de l'exercice de simulation
Moyenne de la note sur 10	8.37	7.25

### Evaluation post formation immédiate en 1 mot

Point fort	A améliorer	Qualité	Changement pratique professionnelle
Alternance théorie/pratique	Rejouer après le débrief	Bienveillance	Préparation
Dynamique de groupe	1 J3 à distance	Enrichissement	Posture

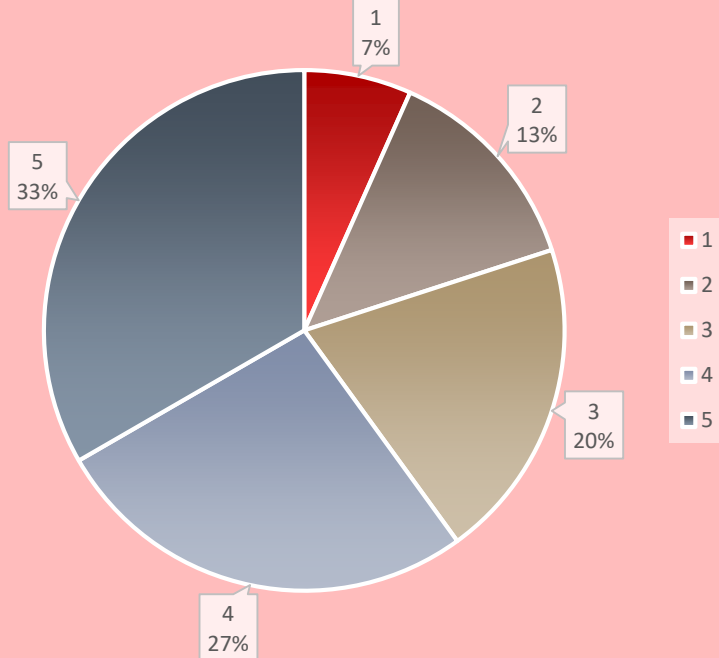
# ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Evaluation à « froid » (au moins 12 mois après la fin des formations)

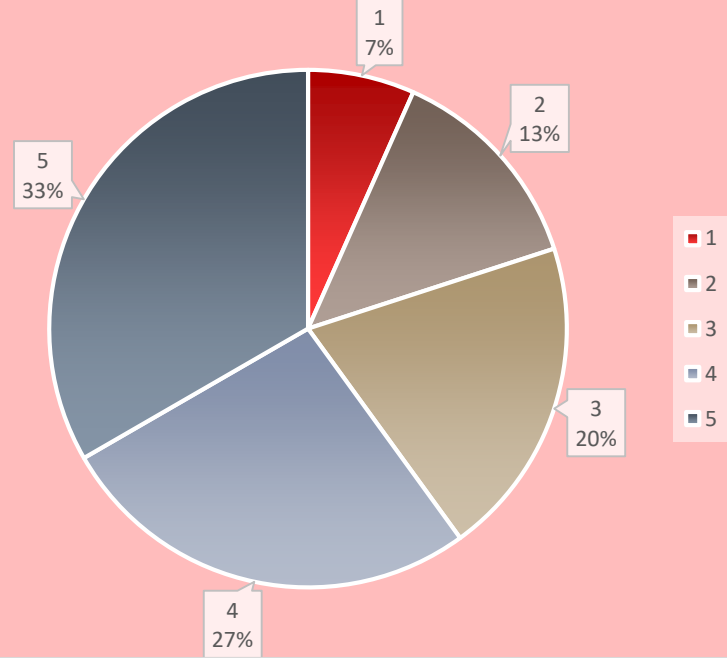


# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

A distance de la formation le niveau théorique vous a semblé être ?



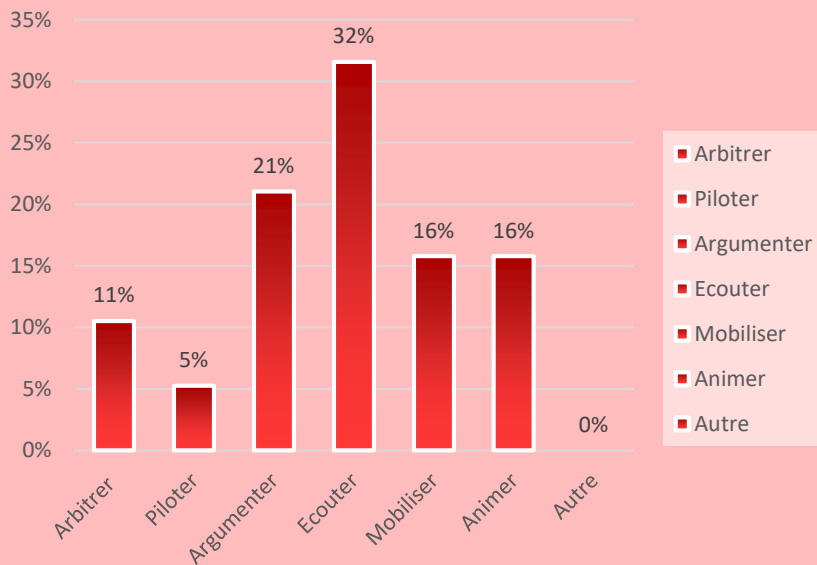
A distance de la formation le niveau pratique vous a semblé être ?



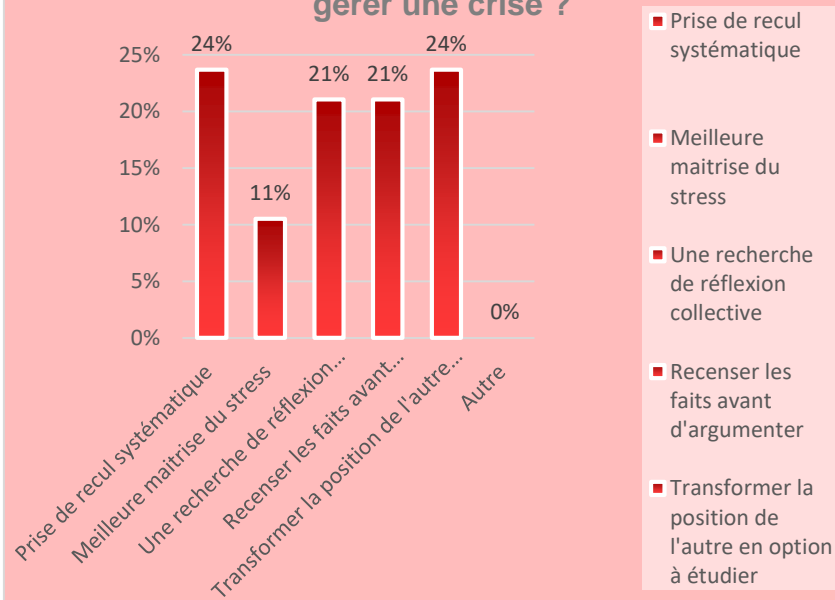
Attribution d'une note sur une échelle de 1 à 5  
(1 = très insuffisant à 5 = très satisfaisant)

# ELÉMENTS D'ÉVALUATION

A la suite de la formation, quelles compétences avez-vous pu enrichir ?  
(merci d'indiquer une ou plusieurs réponses parmi les suivantes)

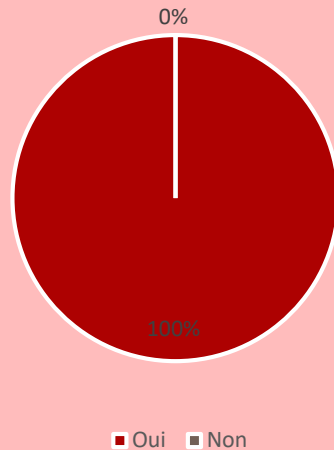


A l'issue de la formation, quels sont les nouveaux réflexes, parmi les propositions suivantes, que vous avez pu identifier, pour gérer une crise ?

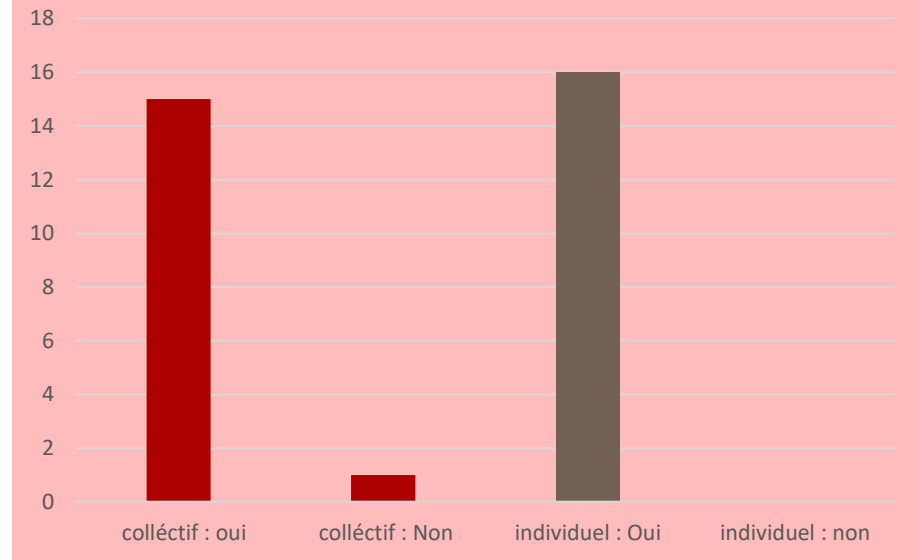


# ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Seriez-vous favorable, à la mise en place d'un travail de suivi basé sur la mise en application de vos acquis?



### Type de travail de suivi





# CONCLUSION

La formation telle que proposée permet de sensibiliser l'encadrement à l'apprentissage d'une méthode applicable dans le quotidien.

Les compétences acquises doivent être entretenues : l'animation de séances de retours d'expériences entre pairs semble être une piste à exploiter pour familiariser et sécuriser l'encadrement à la gestion de crise et aux situations conflictuelles

 Adapter le dispositif pour en faire une force managériale

**« La connaissance seule ne suffit, il faut l'appliquer.  
La volonté seule ne suffit ; il faut agir »**

**Goethe**

# CONCLUSION

## Axes de Réflexion/Discussion

- Risque de conflit et risque de forte charge émotionnelle : « *faut-il un psychologue lors de la conception, de la mise en œuvre et du débriefing ?* »
- Nécessité d'un cadre très sécurisé lors du briefing général et du briefing de séquence : « *jusqu'ou pour être fidèle à la crise ?* »
- Le débriefing du débriefing des formateurs est présent et informel : « *faut-il formaliser le débriefing du débriefing par les formateurs ?* »
- La gestion des émotions ne s'improvise pas : « *former les pédagogues à la psychologie des émotions ?* »
- « *Comment mesurer les effets de la simulation sur l'apprenant ?* »

## ET POUR FINIR !

Toujours proposer des simulations inspirées de la loi de Murphy : « *tout ce qui est susceptible de mal tourner tournera nécessairement mal* » (Edward A. Murphy Jr.).



# BIBLIOGRAPHIE

America's Authentic Government Information. H.R. 855 To amend the Public Health Service Act to authorize medical simulation enhancement programs, and for other purposes. 111th Congress 1st session. GPO; 2009., traduction proposée dans le rapport HAS.

Bielokopytoff, T. (2018). Former les managers de demain à la simulation par une simulation de management. Objectif Soins n° 261 du 01/02/2018.

Boet, S., & Salvodelli, G. (2013). Simulation et compétences non techniques. Dans S. Boet, J. C. Granry, & S. Georges, La simulation en santé : de la pratique à la théorie (pp. 151-160). Paris: Springer.

Burgeat, T. & Salvi, N. (2017). La simulation managériale. L'expérience du CHU de Reims. Gestions hospitalières. N° 567, 1, pages 363-364, fig., 1 réf.

CHU de Rouen. (2018) La simulation en management <https://www.youtube.com/watch?v=sFZeIK2NTWA>

HAS. (2012, Décembre). Guide des bonnes pratiques en simulation. Récupéré sur HAS: [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2013-01/guide\\_bonnes\\_pratiques\\_simulation\\_sante\\_format2clics.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2013-01/guide_bonnes_pratiques_simulation_sante_format2clics.pdf)

Jaffrelot, M., Boet, S., Di Cioccio, A., Michinov, E., & Chiniara, G. (2013, juin). Simulation et gestion de crise. Réanimation, pp. 1-8.

Lagidec, P., La gestion des crises, Outils de réflexion à l'usage des décideurs, mars 1991

Ministère de l'égalité, des territoires et du logement. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. (2014). Guide de gestion des situations de crise.

Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer. (s.d.). Glossaire. Récupéré sur Géorisques: <http://www.georisques.gouv.fr/glossaire/crise>

Muchielli, R. (2012). Méthodes actives dans la pédagogie d'adultes. Paris: ESF Edition Formation permanente.

Pardini, G. (2010). La gestion de crise. ESEN, (p. 38). Récupéré sur [http://www.esen.education.fr/fileadmin/user\\_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini\\_g\\_gestion-crise\\_diapo.pdf](http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini_g_gestion-crise_diapo.pdf)

Rudolph, J., Simon, R., Raemer, D., & Eppich, W. (2008). Debriefing as formative assessment : Closing performance gaps in medical education. Academic Emergency Medicine, 15(11), 1010-1016.

Thuez, L. & Cordeau, J.C. (2018), Le difficileur. Objectif Soins Management, p;36-88

Truchot-Cardot, D. (2011). La simulation appliquée à la formation en soins infirmiers. Place de la simulation dans les nouveaux enjeux en santé, SFEM, 57-68



Formation continue



# **SIMULATION ET GESTION DE CRISE UN OUTIL MANAGERIAL « Retour d'expérience »**

Nos remerciements à Jean Claude Cordeau (Infirmier en Chef d'un SDIS) pour ses conseils avisés et à Christophe Caupenne (formateur et ancien négociateur chef du RAID) pour sa précieuse collaboration

37<sup>ème</sup> Journées d'études de l'Association Nationale des Sages-Femmes Coordinatrices  
Le Touquet – Octobre 2021



Sylvie Le Roux, Sage-femme des hôpitaux, Chargée de missions auprès de la Direction déléguée du site Saint Julien en Genevois et de la Direction des Soins, Centre Hospitalier Anancy Genevois

Laurent Thuez, Cadre Supérieur de Santé, Adjoint au Directeur, IFSI-IFAS, Centre Hospitalier Anancy Genevois