

2020

RETEX

Situations de crise et élaboration d'un plan d'actions de formation multimodales

Séminaire des instances des 22 et 23 octobre 2020

Rédacteurs : Jean-François Besse,
Marie-Claire Larmet
et Bruno Schneider

SYNERGIES DCF
16/11/2020

INTRODUCTION	3
1. LES SPECIFITES DE LA MARTINIQUE ET LA GESTION DES CRISES: LA CRISE COVID	
RETOUR D'EXPERIENCES DE L'ARS MARTINIQUE	4
1.1. <i>Intervention ARS en ouverture du séminaire</i>	5
1.2. <i>L'anticipation des crises</i>	5
1.3. <i>L'absence des personnels à l'approche de la deuxième vague</i>	6
1.4. <i>La gestion des déprogrammations</i>	7
1.5. <i>L'importance du RETEX</i>	7
2. LES EXPOSES DES RETOURS D'EXPERIENCES DE LA CRISE COVID	9
3. Schématisation du contexte et du cadre de l'intervention de Synergies DCF dans le projet de l'ANFH Martinique	13
4. Élaborer des besoins de formation basés sur le RETEX	14
4.1. <i>Notre démarche</i> :	15
5. LES RECITS D'EXPERIENCES	16
5.1. <i>Récit d'expérience : une crise sociale</i>	16
5.2. <i>Récit d'expérience : un cyclone</i>	17
5.3. <i>Récit d'expérience : tremblement de terre</i>	18
5.4. <i>Récit d'expérience : évènement inattendu</i>	19
5.5. <i>Récit d'expérience : crises cumulées</i>	21
6. LES BESOINS DE FORMATIONS CONSTATES A PARTIR DU VECU DES ACTEURS	22
6.1. <i>Éléments permettant de diminuer les effets du facteur humain : La question de la professionnalisation des acteurs de la gestion des crises</i>	22
6.2. <i>L'importance des formations</i>	22
6.3. <i>Exercices et retours d'expérience</i>	24

7.	Les formations en lien avec l'identification de la situation de crise.	25
8.	Les formations liées aux crises vécues dans l'urgence.	26
9.	Les formations liées à la difficulté d'articulation des besoins du service et de sécurisation des personnels (le « péril travail » en question).	27
10.	Les formations liées à La mobilisation des personnels.	28
11.	Les besoins de formation « analytiques »	28
12.	Les formations liées au RETEX.	29
13.	Les formations portant sur la gestion du <i>facteur humain</i>	29
13.1.	<i>Le rôle du facteur humain en gestion des crises</i>	30
14.	Les formations liées à la gestion des flux d'informations massifs, non contrôlés qui alimentent une tension émotionnelle irrationnelle	31
14.1.	<i>Renforcer les référentiels dans la réaction à la crise</i>	31
14.2.	<i>Les formations liées aux effets d'une situation de crise</i>	31
15.	PROPOSITIONS DE FORMATIONS POUVANT REpondre AUX BESOINS DE FORMATIONS ELEBAORES PAR SYNERGIES – CAHIER DES CHARGES D'UN SERIOUS GAME	32
15.1.	<i>Contexte</i>	32
15.2.	<i>Public visé</i>	33
15.3.	<i>Objectifs généraux</i>	34
15.4.	<i>Objectifs spécifiques</i>	34
15.5.	<i>Le type de serious game envisagé par Synergies</i>	34
15.5.1.	Possibilité n°1 : Le surgissement de la crise est soudain avec un événement clairement apparent.	35
15.5.2.	Possibilité n°2 : la crise monte progressivement jusqu'à une situation critique.	35

INTRODUCTION

Le travail que nous vous présentons résulte du recueil et d'une analyse de données collectées lors du séminaire de l'ANFH de Martinique des 22 et 23 octobre 2020 consacré au « méta RETEX » des situations de crises. Il s'agissait pour l'équipe de Synergie d'animer et de construire les échanges afin de documenter un RETEX de la crise COVID, et au-delà des autres situations de crises que connaissent régulièrement les personnels de santé de Martinique. Dans un second temps notre intervention devait permettre d'élaborer des besoins de formation basés sur le retour d'expérience des personnels de santé présents lors du séminaire. Les crises évoquées lors des échanges portaient sur l'épidémie de dengue, l'épidémie de COVID 19, le risque sismique, ainsi que les risques météorologiques.

Le présent travail constitue la restitution de notre accompagnement lors du séminaire. Vous trouverez en première partie un bref retour sur l'intervention de l'ARS, en seconde partie un exposé des besoins de formation que nous avons élaborés à l'issue du séminaire, et pour finir une troisième partie consacrée aux pistes pouvant servir à l'élaboration d'un serious game intégré aux formations multimodales que souhaite concevoir l'ANFH Martinique.



1. LES SPECIFITES DE LA MARTINIQUE ET LA GESTION DES CRISES : LA CRISE COVID RETOUR D'EXPERIENCES DE L'ARS MARTINIQUE

La Martinique est exposée, en raison de ses spécificités territoriales, à de multiples risques : catastrophes naturelles (séismes, tsunami, cyclones, éruption volcanique), problèmes de santé (dengue, chikungunya, grippe, Covid19...), risque d'accident de masse (car de tourisme, bateaux de croisière, trafic aérien...) La délégation ANFH de Martinique œuvre depuis plusieurs années dans l'accompagnement des établissements de la Fonction Publique Hospitalière à la préparation de la gestion de crise, tant dans l'organisation d'actions de formation que dans la production de guides et de film. Aujourd'hui, elle souhaite poursuivre et renforcer son action dans ce domaine, à partir d'un travail de retour d'expériences type RETEX à l'occasion de son séminaire annuel des instances ANFH. Le principe est que l'expérience vécue lors des différentes crises, et en particulier la dernière en date, la pandémie de Covid19, serve de base à la création de scénarii pour la construction de séries interactives (serious game) et d'un site internet

L'objectif de ce matériel pédagogique, mis à disposition notamment dans le cadre de la formation permanente des professionnels hospitaliers, vise la sensibilisation de chaque professionnel, quel que soit leur domaine d'activité, à la nécessité de développer une vision la plus large possible pour anticiper les répercussions et impacts de chaque action ou phénomène sur l'évolution d'une situation de crise, et se préparer à ...l'inattendu. En effet, le caractère imprévu des crises et leur fonctionnement itératif exige de chacun des capacités d'analyse et d'action en situation inconnue, d'urgence et de stress. La préparation des professionnels à cette gestion de crise permettra de mieux anticiper ce qui peut l'être, de mieux se préparer à affronter l'imprévu, et de répondre de façon plus appropriée au cœur de l'action.

23 membres des instances ont participé à ce séminaire et ont produit, par les récits d'expériences, un matériau que nous avons analysé et que nous vous restituons dans ce document.

1.1. Intervention ARS en ouverture du séminaire

Monsieur LALEU est intervenu en ouverture du séminaire. Au-delà des directives de cet acteur de premier plan dans la coordination des situations de crise, il s'est avéré à l'issue du travail d'analyse de besoins de formation, que certaines pistes font écho, voire sont illustrées très clairement dans le vécu des personnels de soins durant les crises.

Parmi les pistes de formation du point de vue de l'ARS, en vue de faire face à la deuxième vague COVID déjà en cours lors du séminaire, nous avons retenu :

1.2. L'anticipation des crises

S'il s'agit d'un grand engagement, il n'en demeure pas moins le plus important pour faire face à une crise : « se tenir prêt ». L'anticipation est génératrice de besoin de formation. Nous verrons plus bas que cette anticipation doit être permanente et doit s'accompagner d'un maintien de la vigilance. En ce sens la formation, en particulier la simulation est un outil reconnu et pertinent.



1.3. L'absence des personnels à l'approche de la deuxième vague

Au-delà des seules formations « techniques », la motivation des acteurs à se porter présent en temps de crise est un facteur primordial de la gestion de la crise. Se protéger, se préserver, en particulier avec l'expérience d'une première vague qui a laissé des traces durables dans l'organisation des services, y compris en étant formé en conséquence, paraît compréhensible. A l'issue de notre travail nous suggérons qu'une formation adéquate pourrait permettre de mieux savoir se mettre en sécurité au niveau individuel, personnel et familial, laissant envisager une meilleure motivation à se porter volontaire. La gestion du facteur humain est de ce point de vue une thématique importante de nos propositions (par exemple savoir gérer le stress, ou encore savoir mieux prendre en considération le péritravail dans le management). Ce point est capital si l'on considère comme le fait

remarquer Monsieur LALEU, que beaucoup de formations ont été dispensées, mais que les formées ne reviennent pas pour la deuxième vague déjà en cours lors du séminaire. On constate dans les faits une moindre mobilisation des personnels. Soulignons par ailleurs que la crise COVID a entraîné chez les acteurs des changements de missions professionnelles. La formation a accompagné cette adaptation, mais on peut s'interroger sur l'effet sur la motivation des professionnels qui ont dû changer de projet professionnel par la force des choses. Ce facteur est de nature à limiter l'efficacité des formations et peut s'accompagner d'une moindre motivation à exercer ce pour quoi on se forme — la motivation extrinsèque étant identifiée dans la littérature comme insuffisante à l'engagement des acteurs.

1.4. La gestion des déprogrammations

Réduire l'offre durant le confinement a entraîné très significativement une perte de chances pour les patients. Il convient donc d'adapter les procédures, et de former rapidement les acteurs à cette régulation, pour éviter le surcroît d'activité (débordement médecine générale, urgences sous tension et CHU avec une activité importante) que l'on constate à l'issue de la première vague. Cela passe par l'identification et le suivi des patients, avec une meilleure anticipation des sorties (gestion des lits). Les apports d'une formation à la gestion des lits en temps de crise peuvent permettre de mieux outiller les choix des acteurs en la matière.

1.5. L'importance du RETEX

Ce point est une piste intéressante si l'on considère que notre travail fait apparaître une certaine difficulté pour documenter le vécu en vue d'une démarche RETEX. Pour autant l'expérience est un référentiel important de l'action des personnels en temps de crise comme nous

avons pu le constater durant le séminaire. Il nous semble pertinent, comme un écho surgit du vécu des acteurs aux propos de M.Laleu, de mieux outiller les acteurs afin de partager et de capitaliser sur ces savoirs issus du terrain. Bien souvent, les acteurs « savent quoi faire » grâce à leurs expériences des crises, et la richesse de ce vécu mérite d'être mise en valeur dans le cadre de formations au retour d'expérience de type démarche qualité, pour peu que ces démarches ne soient pas vécues comme des procédures de plus, mais comme des lieux d'échanges et de formalisations des pratiques

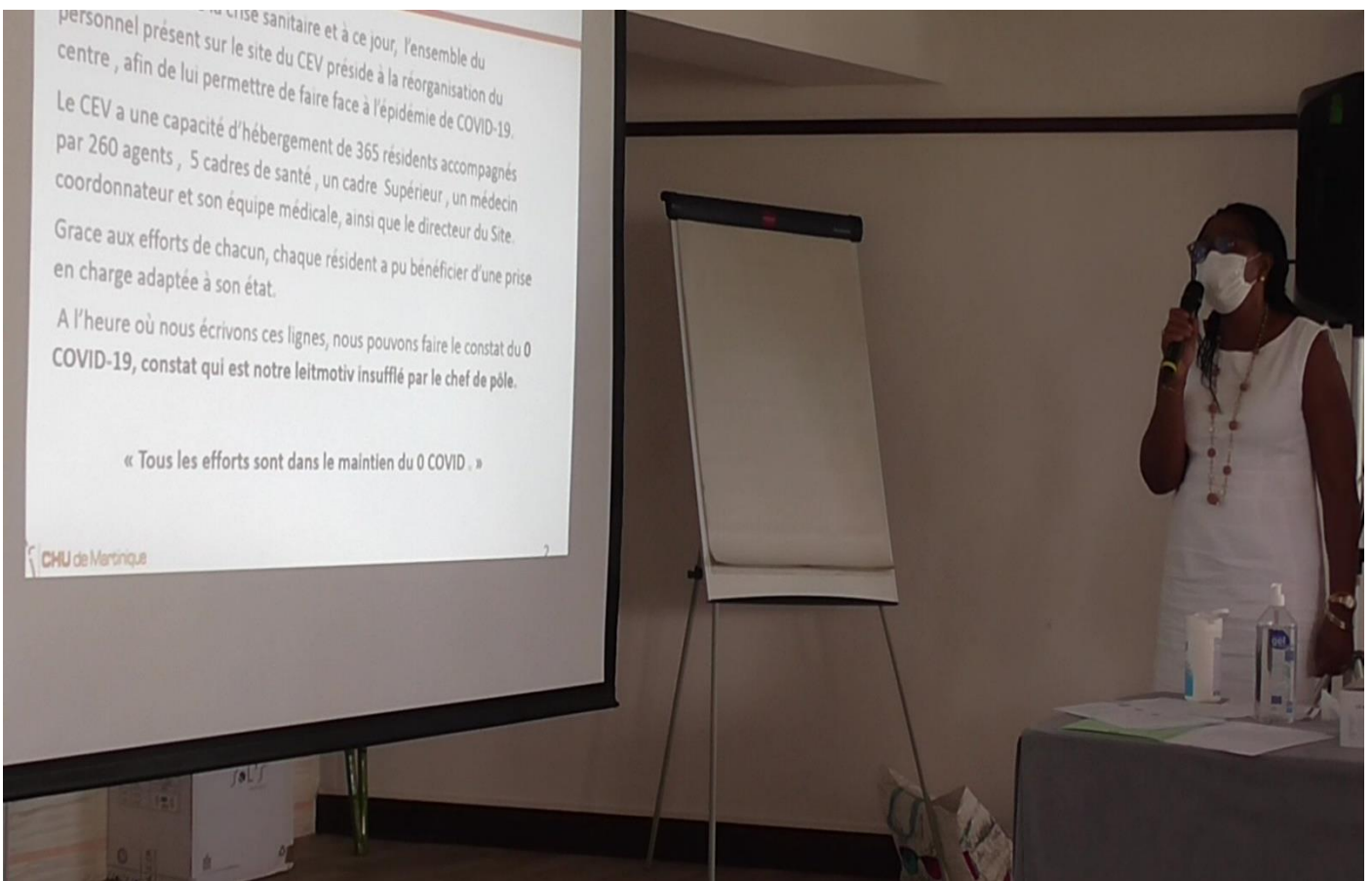
2. LES EXPOSES DES RETOURS D'EXPERIENCES DE LA CRISE COVID

Quatre expériences ont été présentées par les équipes lors de ce séminaire. Les thèmes de ces retours d'expériences sont les suivants :

- 2.1. Impacts de la crise sur l'état émotionnel des soignants en secteur Covid19 par Bruno Pérasie, cadre de santé pôle Gériatrie du CHUM



2.2. RETEX Covid19 pôle gériatrie Gérontologie par Mesdames Antonia et Rocher



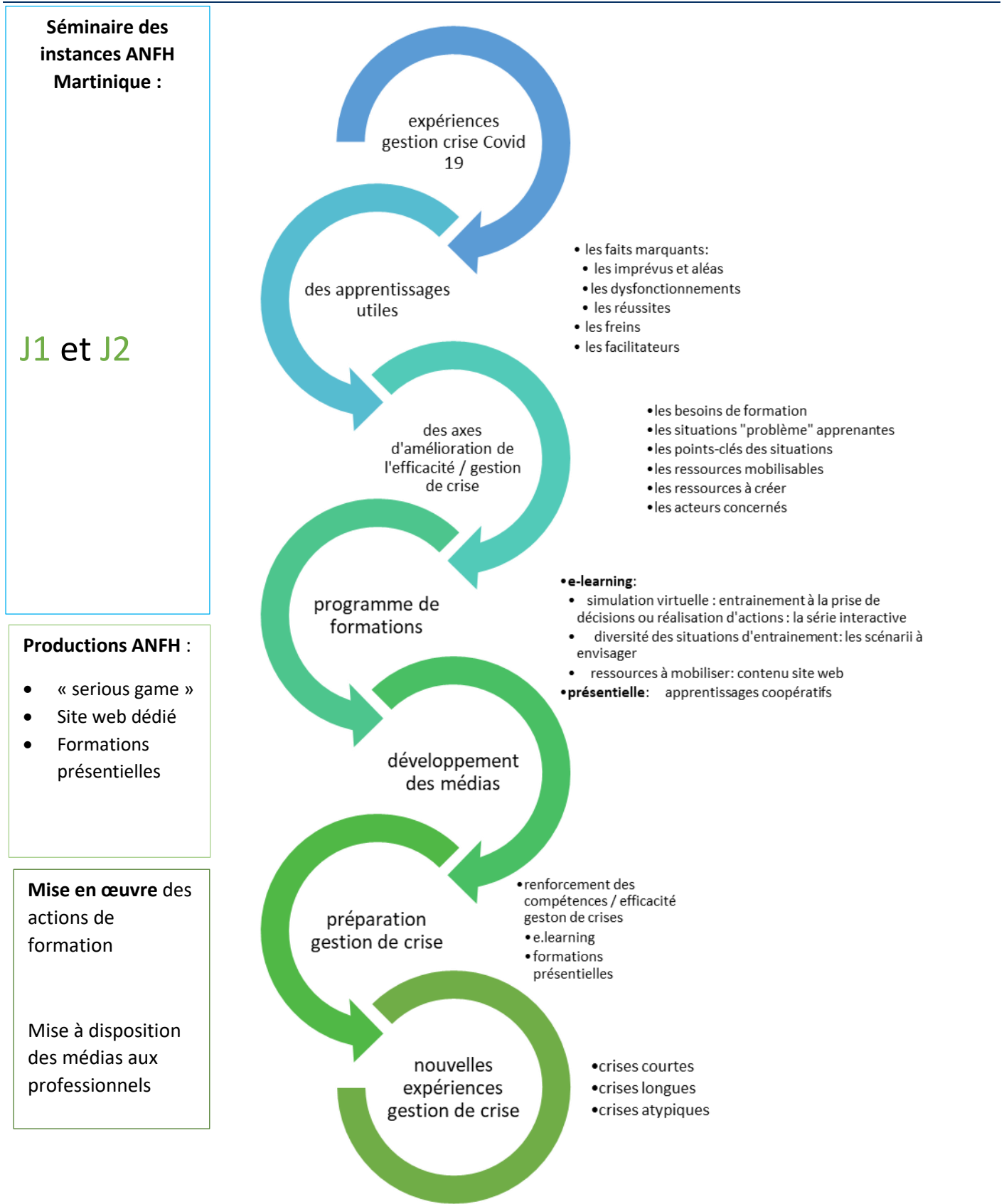
2.3. Confiné au CEV... Impacts sur les résidents et leurs familles par Cathy Mansuela Louis Jean Psychologue



2.4. Ouverture d'un service Covid19 au CHMD par Mesdames Fonsat Ariane Directrice des soins et Sonia Edouard DRH

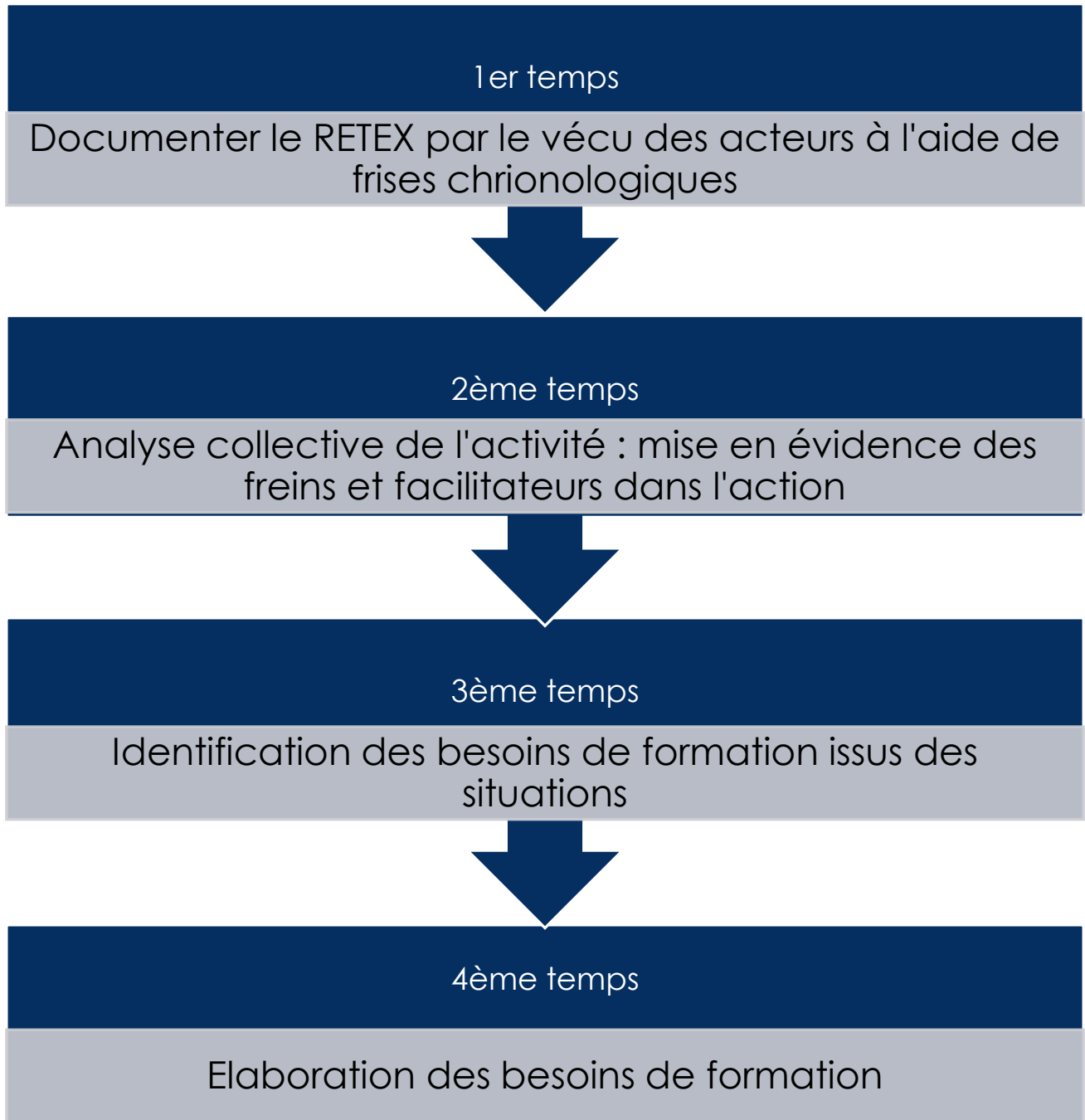


3. Schématisation du contexte et du cadre de l'intervention de Synergies DCF dans le projet de l'ANFH Martinique



4. Élaborer des besoins de formation basés sur le RETEX

Une démarche en 4 étapes



4.1. Notre démarche :

Nous avons élaboré les besoins de formation à partir d'une double lecture des histoires collectées lors des travaux de groupe. Dans un premier temps, chaque histoire a fait l'objet d'une réduction aux « points clés » des récits, en respectant une chronologie qui fait apparaître les acteurs concernés, les « choses marquantes » ainsi que deux catégories qui permettent une problématisation au plus près du vécu : les freins et les facilitateurs.

Ces catégories d'analyse nous ont été directement données lors de l'animation du séminaire par les participants. Des posters nous ont servi à retranscrire chaque histoire de façon claire et partageable. Une retranscription sous la forme d'un tableau nous permet un deuxième mouvement d'analyse vers l'élaboration des besoins de formation. Chaque temps fort ou fait marquant pour les acteurs des crises relatées y est explicité avec les freins et facilitateurs.

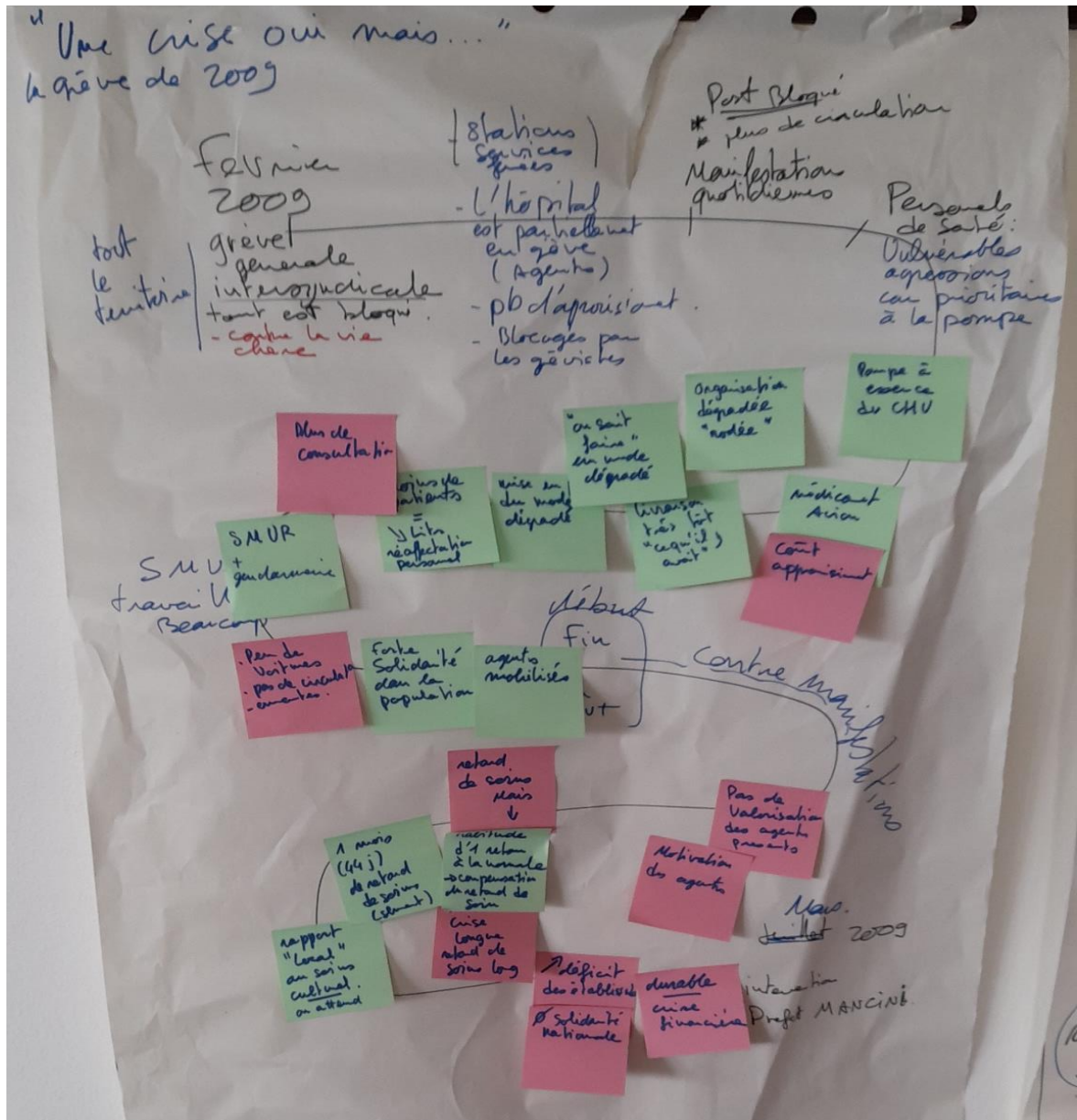
Une première élaboration des besoins de formation consiste à répondre aux questions : « **en quoi ce frein, dans cette situation donnée, peut être levé par une action de formation ?** », et « **en quoi ce facilitateur peut être renforcé par une action de formation ?** ».

Un second temps de l'analyse du besoin de formation consiste à avoir une lecture croisée des problématiques rencontrées dans chaque histoire.

Cette prise de hauteur permet de faire émerger des classes de besoins génériques, qui permettront la construction d'un plan de formation ciblé, avec notamment des scénarios envisageables pour la création d'un serious game.

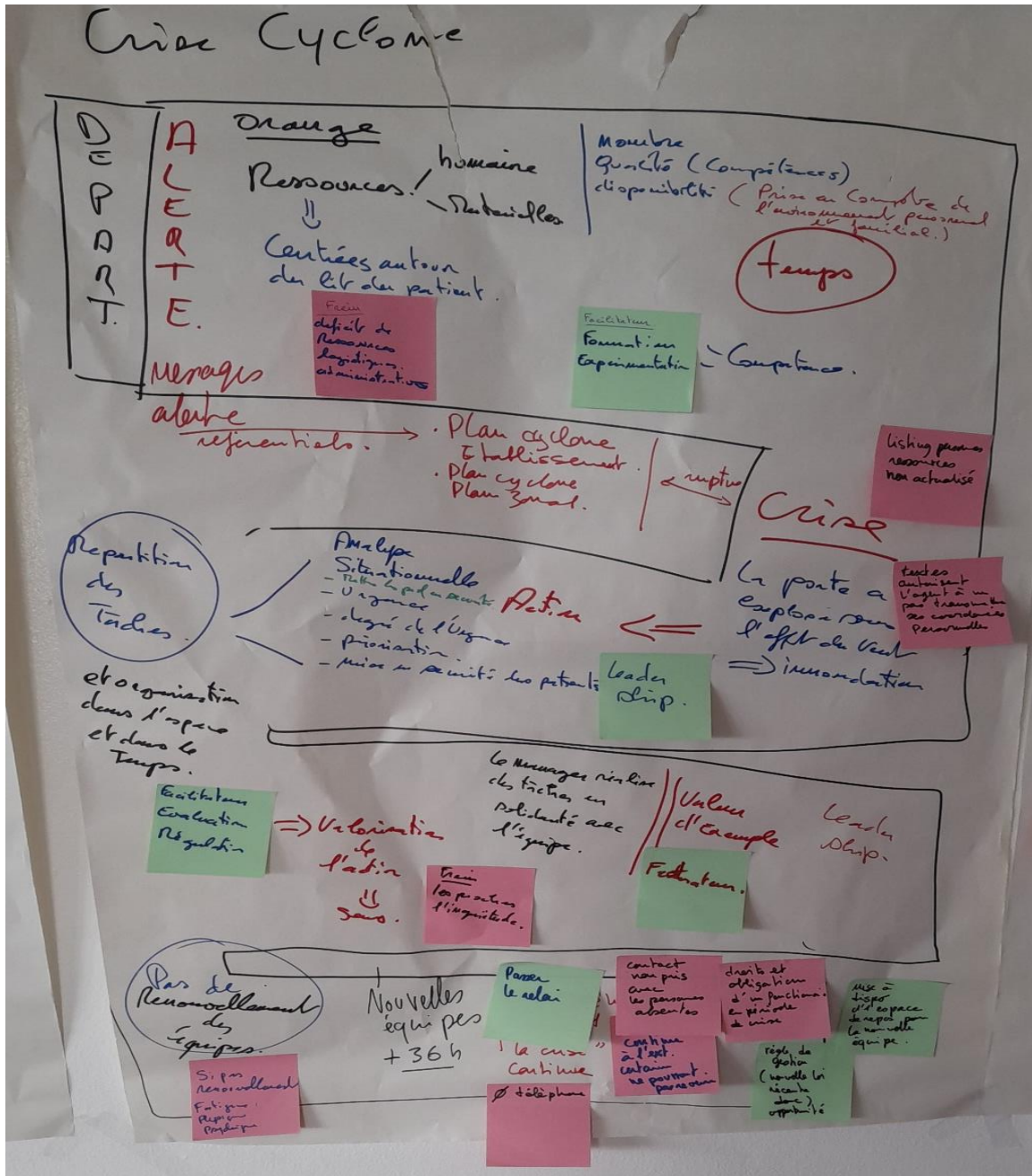
5. LES RECITS D'EXPERIENCES

5.1. Récit d'expérience : une crise sociale



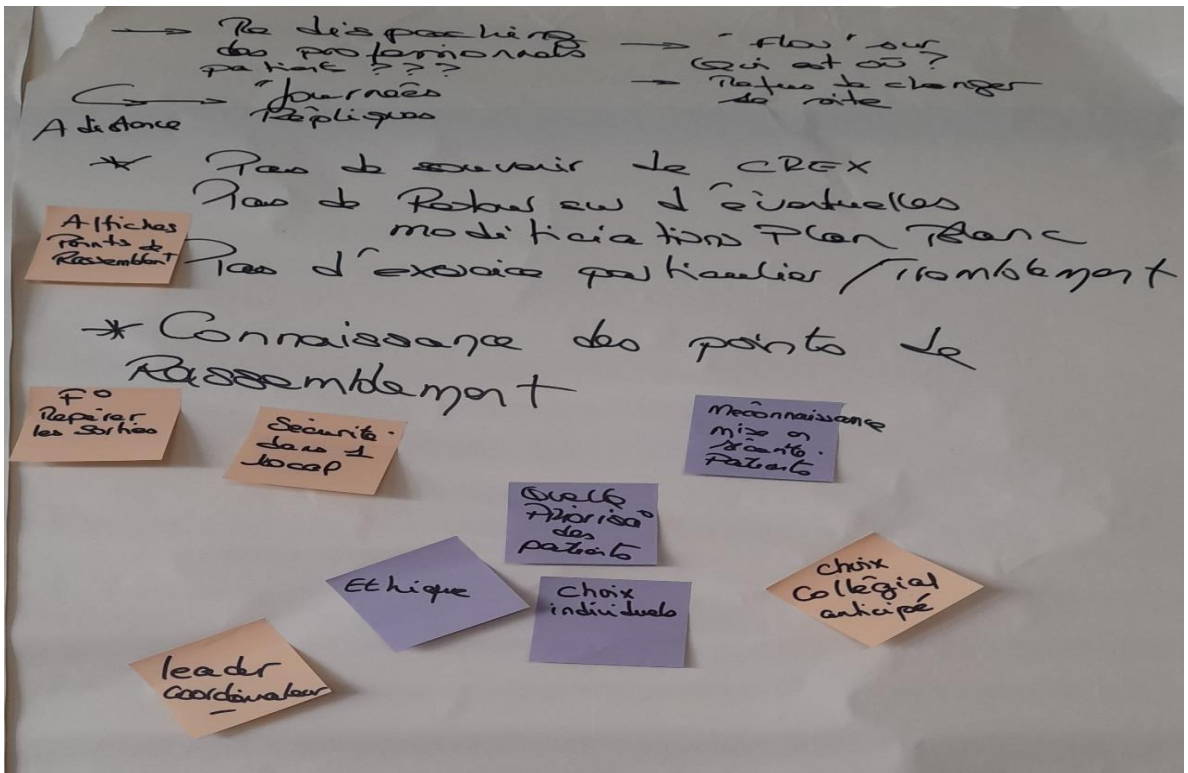
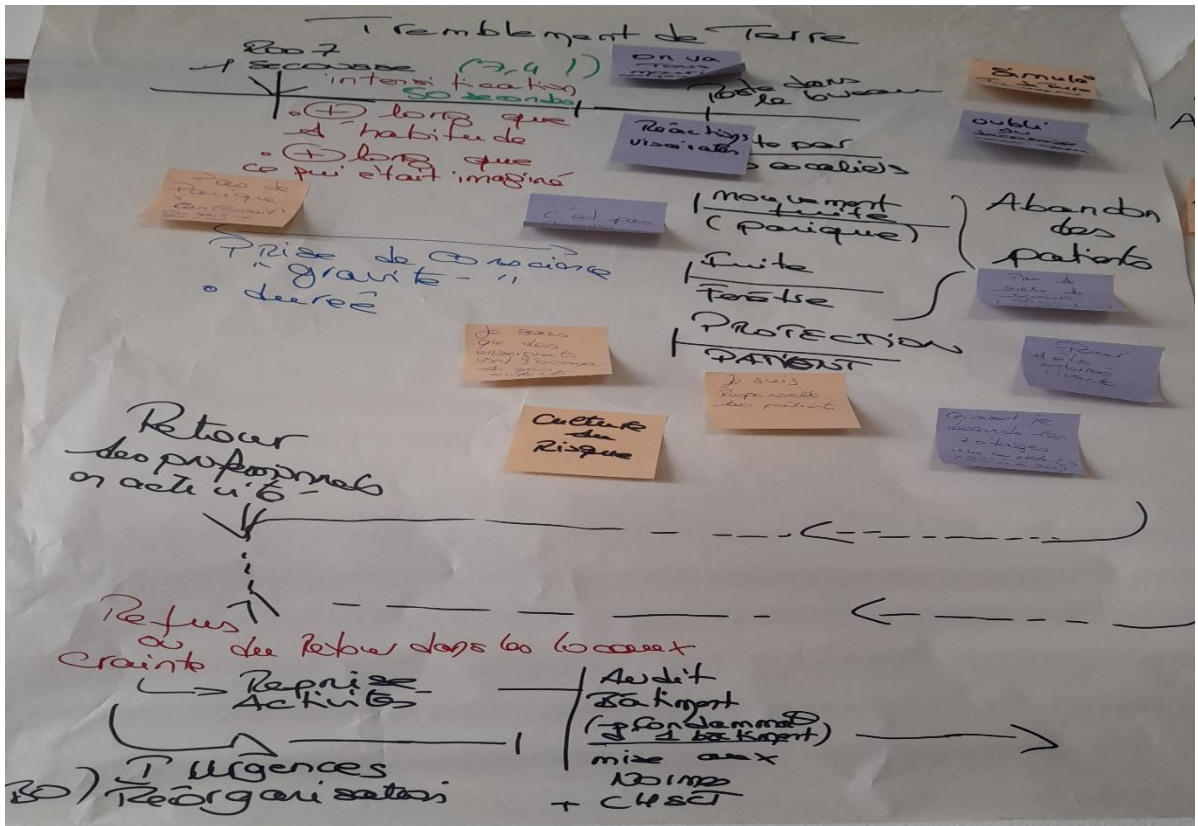
Les participants au séminaire ont été répartis en 3 sous-groupes, de manière aléatoire afin d'intégrer une hétérogénéité dans les expériences. Chaque sous-groupe a été animé par un formateur de Synergies DCF, une méthodologie commune a permis de structurer les réflexions et échanges, selon la chronologie suivante : réflexion individuelle pour se remémorer une situation vécue de crise, présentation en sous-groupe des différents récits possibles, choix collectif d'une situation, récit spontané par son rapporteur, enrichissement du récit par questionnement collectif (type QQQQPC et explicitation), schématisation de l'expérience singulière, à partir du récit enrichi, par une frise chronologique ou une carte mentale, repérage collectif des freins et facilitateurs.

5.2. Récit d'expérience : un cyclone



Au total, 5 expériences ont été décrites et analysées : réaction face à un tremblement de terre pendant la journée de travail, cyclone, crises cumulées (dengue, COVID 19, Cyclone), évènement inattendu (décès par pendaison avec enquête criminelle), mouvement social (grève) ...

5.3. Récit d'expérience : tremblement de terre

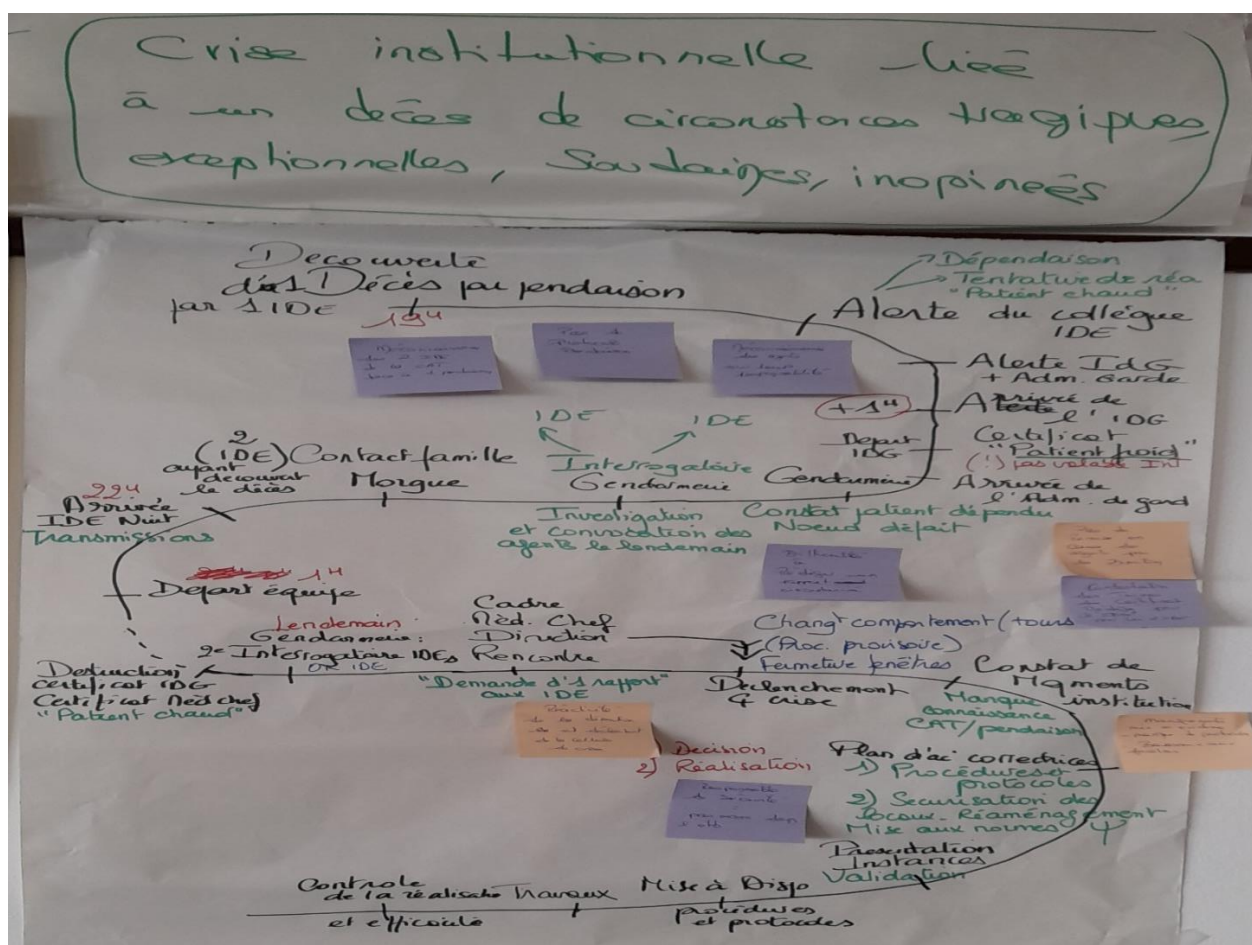


L'ensemble du groupe a ainsi pu identifier les éléments clés, à partir de la survenue de la crise jusqu'à sa résolution ou sa conclusion.

Les points identifiés par l'ensemble des groupes sont les suivants :

- Prévalence des facteurs humains :
 - Le stress lié à l'incertitude et la confrontation à l'inconnu,
 - Une déstabilisation des professionnels tant individuelle que collective
 - Prépondérance des compétences individuelles au détriment de la performance collective
 - L'instauration d'un leadership implicite
 - Une double préoccupation des professionnels : gestion de la crise au plan professionnel, mais grande inquiétude au plan familial et personnel

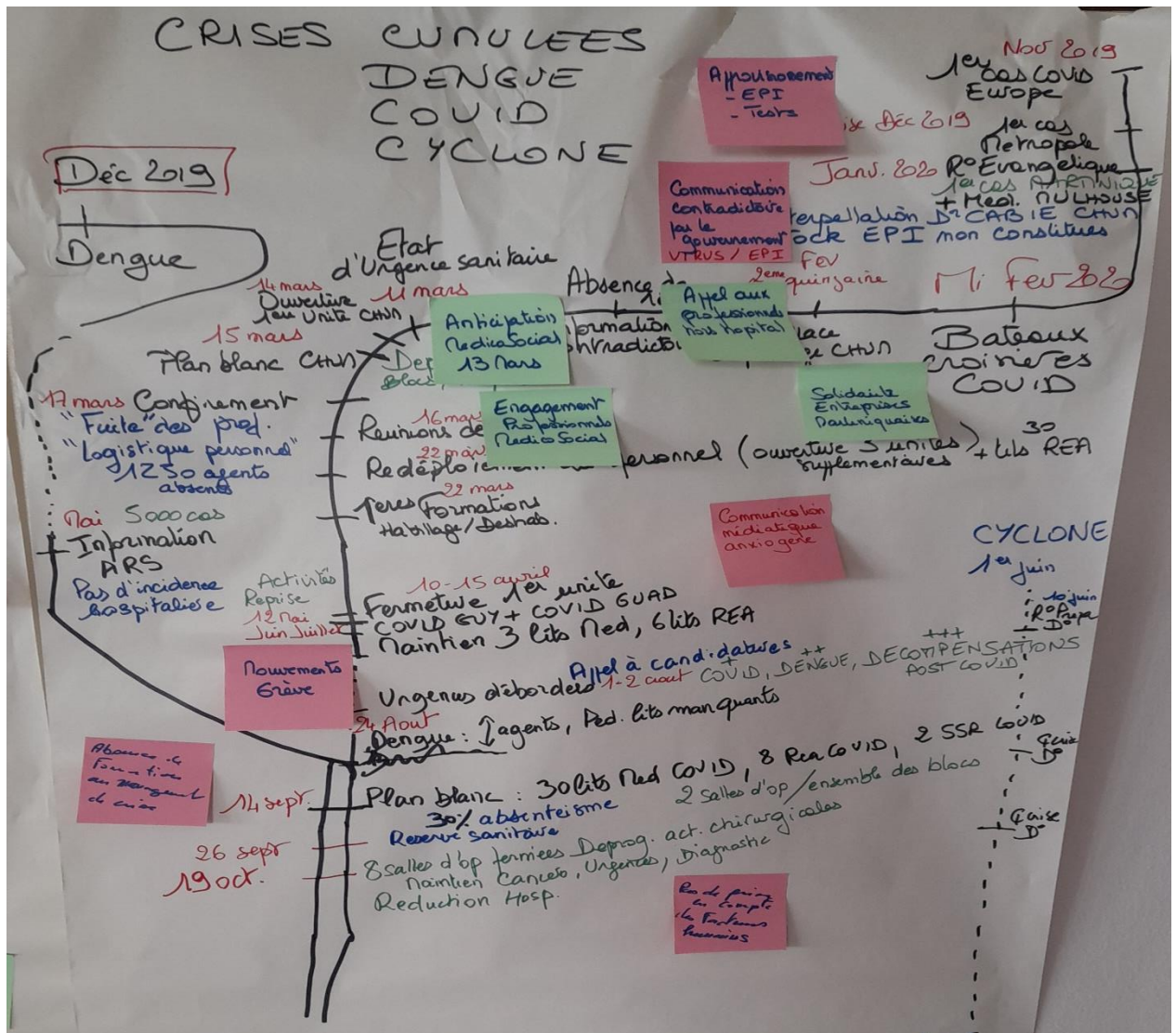
5.4. Récit d'expérience : évènement inattendu



- Des facteurs organisationnels :
 - L'importance de l'anticipation de la gestion de crise
 - La gestion proactive de la crise

- La coordination avec la « cellule de crise »
- La méconnaissance du rôle des uns et des autres, et de ses répercussions
- Des RETEX mis en œuvre au niveau institutionnel, focalisés sur l'organisation et la logistique
- La faible intégration des professionnels « terrain » dans les RETEX
- Des facteurs logistiques :
 - Le manque du matériel nécessaire immédiatement
 - Difficulté d'approvisionnement de matériel et consommables
 - Difficultés liées au transport : acheminement des personnes et des personnels, acheminement matériel
- Des facteurs de formation :
 - Le bénéfice des formations en amont de la crise, notamment sur les procédures et fiches réflexe
 - Un manque sur la gestion des facteurs humains
 - Un manque sur des analyses de situation, type analyse de pratiques professionnelles, après les crises
 - Un manque de connaissance sur des méthodologies d'analyse de situation
 - Un manque de connaissance sur la priorisation des actions à mettre en œuvre auprès des personnes (critères de « choix « quand impossible à TOUT faire...)

5.5. Récit d'expérience : crises cumulées



6. LES BESOINS DE FORMATIONS CONSTATES A PARTIR DU VECU DES ACTEURS

6.1. Éléments permettant de diminuer les effets du facteur humain : La question de la professionnalisation des acteurs de la gestion des crises.

A l'analyse des travaux des groupes à partir des vécus des situations de crise par les acteurs, nous percevons la prévalence des facteurs humains dans le dérouler de la crise la crise elle-même et ses influences sur la gestion et la résolution des crises.

La professionnalisation des acteurs de la gestion des crises est un processus destiné à améliorer le niveau de réponse des acteurs face aux crises par la mise au point de méthodologies, de dispositifs et de procédures partagées entre acteurs ayant à travailler ensemble pour leurs résolutions.

Pour limiter les biais décisionnels liés aux facteurs humains dans la conduite de la gestion d'une crise, il est essentiel que la gestion de crise intègre notamment dans son cercle vertueux :

- une formation adaptée des personnes qui doivent avoir les compétences, l'expérience et une bonne connaissance des différents dispositifs existants pour y répondre (comme les plans gouvernementaux dans le cadre d'une réponse étatique par exemple) ;
- des entraînements et des exercices pour que des acteurs très différents apprennent à travailler ensemble en amont d'une crise potentielle.

6.2. L'importance des formations.

Les formations ont pour objet la qualification des personnes susceptibles de travailler à la résolution de la crise et ce, quel que soit les responsabilités qui leur reviennent le jour J. Cette qualification est le résultat d'un processus de transformation des expériences acquises en compétences permettant aux individus de transformer leurs comportements.

D'ailleurs la crise elle-même peut provoquer un effacement brutal des frontières et des repères, qui laisse un vide permettant la création de connaissances. Les décisions prises lors des crises ne sont pas programmables ou assimilables à des routines existantes.

Les actions mises en œuvre en situation de crise, sont nouvelles dans leur contenu et/ou dans leur processus, elles peuvent donc être assimilées à des apprentissages en situation. En préalable à l'élaboration de référentiels de formations, il semble donc impératif de réaliser un référentiel de compétences nécessaires qui pourraient être recueillies à partir des situations professionnelles vécues ou possibles. A partir des situations envisagées, il est possible d'en déduire les capacités qui lui sont associées. Au-delà, les formations à la gestion des crises doivent s'inscrire dans une logique plus générale de continuité et de cohérence :

La continuité s'entend par une approche globale des différentes étapes de formation : la formation initiale, les formations d'adaptations nécessaires à la prise de poste et la formation continue. Il peut être utile pour l'ensemble des acteurs susceptibles d'être concernés que des stages d'accueil et/ou des prises de poste soient systématiquement associés à un module relatif à la gestion des crises relatives à l'emploi ou au secteur professionnel considéré ; - au-delà d'une approche globale, l'unité des formations dispensées sera assurée par la rédaction d'une doctrine de gestion de crise cohérente, élaborée et maîtrisée par le secteur professionnel, l'entreprise, l'acteur concerné.

Sa diffusion doit être réalisée de manière coordonnée au sein de toutes les structures de formations concernées et à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, en ce qui concerne la mise en pratique de la formation reçue, celle-ci recouvre la connaissance des outils de

gestion de crise et leur utilisation mais également la préparation et la conduite d'exercices.

6.3. Exercices et retours d'expérience.

Les exercices permettent aux acteurs de la gestion des crises et à leurs équipes de prendre la mesure de l'organisation nécessaire en cas de situation de crise réelle c'est- à-dire s'approprier les procédures, maîtriser les outils et connaître les acteurs de la gestion des crises.

En outre, cela permet aux individus n'ayant vécu aucune crise de se former et de prendre conscience des réalités de la crise. La participation active de l'ensemble de ces acteurs doit être systématisée dans l'organisation. In fine, cela permet d'améliorer les processus de prise de décisions, les communications et la coordination entre les acteurs.

Pour être efficient, les exercices doivent intégrer des scénarios crédibles et variés afin de confronter les organisations à l'inimaginable (Lagadec, 1997). Aux côtés de ces situations envisageables seront introduites de l'improvisation, de la flexibilité et de la créativité selon sept caractéristiques techniques (Mendonça, 2007) :

1. Mettre en évidence les zones d'ombre en permettant aux participants d'observer les processus de communication et de décisions des autres participants ;
2. Stopper et recommencer le processus afin de s'assurer que les directives sont comprises et assimilées ;
3. Répéter autant de fois que possible les simulations ;
4. Examiner les situations antérieures afin de réfléchir aux actions ayant pu être mises en place ;
5. Introduire des erreurs afin de contraindre le participant à développer des nouvelles heuristiques et routines ;

6. Augmenter les scénarios en intensité ;
7. Apprendre en répertoire de comportements. Cette nouvelle expérience acquise via la pratique d'exercices se transformera par la suite avec le temps et la prise de recul nécessaire en apprentissage.

Il est un processus composé de méthodes et de procédures pour apprendre des activités passées et capitaliser l'expérience par le partage des bonnes pratiques pour optimiser sur les plans humains, organisationnels et techniques le fonctionnement des organisations.

Pour se faire, une description précise de la dynamique de la crise doit être réalisée au travers de :

1. L'identification des incidents, des signaux faibles et des facteurs aggravants (Cooke, 2003)
2. La connaissance des décideurs et des hommes de terrain, les représentations individuelles et collectives de la crise en fonction de leurs référentiels et de leurs systèmes de représentation symbolique (Tremblay, 2007)
3. La compréhension des dysfonctionnements de coordination (Therrier, 1995 ; Granot 1997 ; Smith 2000).

7. Les formations en lien avec l'identification de la situation de crise.

Regroupés en fonction de ce que nous avons retirés du RETEX.

Tous les acteurs et managers

Le vécu subjectif de la crise n'est pas uniforme et ne correspond jamais aux projections organisationnelles et aux prévisions d'actions des acteurs.

A la lecture des histoires vécues par les acteurs, il nous est rapidement apparu que la notion crise n'est pas unanimement définie par les protagonistes. De même certaines « crises ressenties » relèvent à notre sens d'un dysfonctionnement.

- *S'assurer que la notion de crise sanitaire (définition OMS) est clairement connue et appropriée par tous les acteurs*
- *Il faut pouvoir évaluer et qualifier une crise lorsqu'elle survient (ne pas confondre avec un dysfonctionnement)*
- *Il faut différencier l'imprévu de l'imprévisible : management d'anticipation/ management de situation*
- *Il faut être en mesure d'élaborer un management spécifique aux crises*
- *Le repérage de signaux faibles pouvant être des amorces des crises*

8. Les formations liées aux crises vécues dans l'urgence.

Tous acteurs

La notion de crise implique une situation bornée dans le temps, cependant à la lumière des différents échanges avec les personnels, cette temporalité ne suffit pas à penser une crise.

Anticiper puis réagir de façon professionnelle à une crise nécessite d'être en mesure de sortir de l'urgence, pour mieux se permettre de mieux agir dans l'urgence.

- *Il faut pouvoir dépasser les postures d'inquiétudes*
- *Maintenir un niveau de vigilance constant*
- *Il faut accompagner les personnels dans l'appropriation de l'information*
- *Il faut savoir se préparer à une sortie de crise*

9. Les formations liées à la difficulté d'articulation des besoins du service et de sécurisation des personnels (le « pérित्रavail » en question).

Management, acteurs mobilisés durant les crises

Ce point nous a surpris, mais est un dénominateur commun de tous les récits. Ce que nous entendons par pérित्रavail est une l'interface entre l'activité professionnelle et la vie personnelle pour peu qu'elle rende possible le travail des acteurs.

A titre d'exemple on peut citer : se nourrir, dormir, faire garder ses enfants, mettre de l'essence dans son véhicule, etc. Ce sont autant d'aspects mis à mal durant les différents types de crises que connaît la Martinique.

Durant les crises relatées, y compris celle liée à la COVID 19, le niveau de sécurisation des personnels fait clairement la différence pour rendre disponibles les acteurs.

Nous suggérons que le management tire profit du RETEX pour, continuer d'imaginer et de formaliser des moyens de prise en considération du pérित्रavail.

- *Il faut savoir prendre en compte le facteur humain*
- *Savoir se mettre en sécurité*
- *Savoir s'informer en période une crise*
- *Savoir anticiper et gérer la fatigue*
- *Repérer des signaux faibles d'une situation potentiellement bloquée*
- *Accompagner les managers à penser le pérित्रavail (articulation vie professionnelle/vie personnelle en lien avec le travail)*

10. Les formations liées à La mobilisation des personnels.

Tous acteurs

Ce point est délicat tant il renvoie à la notion d'engagement des personnels de la fonction publique. Nous avons pu constater la très grande motivation des personnels présents lors du séminaire.

Pour autant nous ne pouvons pas masquer une problématique liée à la motivation des personnels. La crise COVID en particulier a obligé nombre de personnels à se former en urgence, voire à changer de fonctions pour les besoins de services. Ceci n'a pas été sans questionner la motivation.

Dans les faits, l'ARS signale que les agents de la première vague ne sont pas tous présents pour la deuxième.

Cette question a fait surgir comme corolaire celle des droits et devoirs des acteurs.

- *Connaitre ses droits et devoirs de fonctionnaires, spécifiquement dans la fonction publique hospitalière*
- *Il faut favoriser la motivation des acteurs lors des formations*
- *Anticiper le mode dégradé par la formation en dehors des crises (permet d'accompagner les changements de rôles)*

11. Les besoins de formation « analytiques »

Cette deuxième grande catégorie de besoins de formation relève d'un regard plus macro. Si les besoins de formation énoncés plus haut sont directement corrélés par le retour d'expériences vécues par les acteurs, ceux proposés ci-après sont le fruit d'une analyse de l'équipe de Synergies.

Nous avons notamment ciblé ce que nous n'avons « pas trouvé » dans les échanges, et qui de notre point de vue peut s'avérer correspondre à l'anticipation des crises par la formation.

12. Les formations liées au RETEX.

Tous acteurs

Il est apparu lors du séminaire que le RETEX n'était pas anticipé de la même façon suivant les services ou les acteurs.

S'il est évident que les activités de soins font déjà l'objet d'une démarche RETEX efficace, il ne nous a pas été permis de constater que le management soit aussi acquis à cette démarche.

Afin d'entretenir et de formaliser l'expérience (ou l'habitude) de ce qui permet de faire face en temps de crise, nous pensons que la mise en place de formations RETEX spécifiques au management serait pertinente.

- *Mettre à profit l'expérience Martiniquaise du « mode dégradé »*
- *Uniformiser les pratiques managériales en période de crise*
- *Il faut anticiper pour rendre plus efficient un RETEX des crises à venir*

13. Les formations portant sur la gestion du facteur humain.

« Situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires » (Reilly, 1993), la crise est un système complexe qui laisse – de fait – une place importante aux hommes qui la gèrent. Magazine de la Communication de Crise et Sensible.

*Observatoire International des Crises N° spécial 2015 **Julie Boumrar et Marjorie Bordes***

“La notion de crise peut être envisagée comme un processus global, au cours duquel les causes et les conséquences s’entremêlent pour générer une situation instable et particulièrement difficile à piloter.”

Ces définitions soulignent le rôle central des facteurs humains dans la gestion de crise, notamment du fait de l’incertitude des réactions humaines. L’interprétation que les individus se font de la crise et la représentation de celle-ci ont donc des conséquences sur la crise et sa gestion

13.1. Le rôle du facteur humain en gestion des crises

“Le niveau de fiabilité d’un système organisé est dépendant de la capacité de ses acteurs à développer les trésors d’ingéniosité nécessaires à la réalisation d’ajustements informels de manière à corriger et amender, sans cesse, un ensemble de règles et de dispositifs structurellement incomplets.”

Le facteur humain est curieusement absent des échanges que nous avons eus. Nous constatons que les expériences relatées comportent toutes des hésitations ou des points de questionnement qui renvoient au facteur humain.

Comme nous l’expliquions plus haut, le soin, en d’autres termes le cœur de métier, ne semble pas poser de problème en situation de crise. Mais c’est bien la gestion des équipes, la gestion des personnels, l’anticipation des besoins réels (des personnels et des patients), au-delà de leurs seuls équipements, qui nécessite d’être mieux pris en compte.

A ce titre l’approche facteur humain serait pourtant utile aux cadres pour la gestion des crises dans des situations de microdécisions en particulier.

- *S'approprier la notion de facteur humain*
- *Savoir gérer le facteur humain*

14. Les formations liées à la gestion des flux d'informations massifs, non contrôlés qui alimentent une tension émotionnelle irrationnelle

14.1. Renforcer les référentiels dans la réaction à la crise

Nous avons constaté lors des échanges la quasi-absence des référentiels censés encadrer l'activité des acteurs durant les crises. Pour être précis, nous avons fait travailler l'un des groupes sur les sources d'information qui peuvent recouper la notion de référentiel. Issu du vécu de chacun(e) l'inventaire ainsi constitué nous amène à une multitude de sources, de différents niveaux, qu'il serait utile de prendre en compte.

Du « la jauge d'essence de ma voiture » aux « plans blancs », la pertinence et la valeur normative des différents référentiels pris en compte par les acteurs questionne. La formation peut constituer un atout majeur en la matière.

- *Identifier les normes qui s'imposent*
- *Hiérarchiser les référentiels (éviter les injonctions contradictoires)*
- *Hiérarchiser les sources d'information*

14.2. Les formations liées aux effets d'une situation de crise

Concrètement la situation de crise entraîne une perte des moyens habituels de fonctionnement, c'est le « mode dégradé ».

Le vécu des acteurs montre qu'ils doivent composer avec des modes dégradés de fonctionnement, ce à quoi ils arrivent généralement à faire face.

En revanche la formation, et en particulier la simulation de type serious game peut permettre d'envisager la réduction des moyens humains et matériels.

- *Anticiper la perte des moyens de communication*
- *Redéfinir des objectifs à court terme pour réagir*
- *Développer des stratégies de gestion de crise au niveau micro et mezzo*
- *Repérer Les signaux faibles qui annoncent une situation dégradée voire hors de contrôle*

15. PROPOSITIONS DE FORMATIONS POUVANT REpondre AUX BESOINS DE FORMATIONS ELABORES PAR SYNERGIES – CAHIER DES CHARGES D'UN SERIOUS GAME

15.1. Contexte

Dans le cadre d'un plan de formation proposée par l'ANFH Martinique à destination des personnels hospitaliers de Martinique. Des formations multimodales sont envisagées pour répondre aux besoins de formations liés à la gestion des crises en tenant compte du RETEX issu des crises précédentes et/ou en cours (dengue, COVID, tremblement de terre, cyclones, crise sociale).

A l'issue de notre travail d'analyse du besoin de formation basé sur le RETEX de certains personnels présents lors du séminaire de l'ANFH Martinique des 22 et 23 octobre 2020, l'équipe de Synergie a établi

les visées et les objectifs pédagogiques pouvant servir à l'élaboration d'un serious game, répondant ainsi à la demande qui lui était faite.

Afin de tenir compte des enseignements issus de la première vague COVID et pour faire face à l'évolution de la crise, l'ANFH Martinique souhaite une montée en compétences des personnels en utilisant le RETEX de la gestion des crises que connaît régulièrement la Martinique.

Pour compléter, nous suggérons que, tout comme pour la simulation, les conditions de la crise qui soient d'avantage l'objet du serious game qu'un réel trop chargé.

15.2. Public visé

Le travail de Synergie met en lumière que le soin n'est pas une problématique en cas de crise du point de vue des acteurs. En revanche, la question managériale ressort comme essentielle. Toutefois, c'est au niveau de « management de proximité » que se pose principalement la question de la gestion des personnels.

Nous suggérons donc que les cadres et les responsables de service soient principalement visés par le serious game.

Un autre aspect émerge de notre travail qui concerne les questions de communication et de référentiel. A ce titre, certaines décisions de la chaîne de commandement au sein des services peuvent faire état d'incompréhensions de part et d'autre.

Nous suggérons que le serious game puisse donc aussi permettre d'être accessible à tous les personnels lors d'une formation, d'endosser le rôle d'un manager en période de crise. A toutes fins utiles, cela peut permettre une meilleure compréhension ou acceptation de décisions prises parfois rapidement en situation critique.

15.3. Objectifs généraux

- Aider les acteurs à faire face à une situation de crise*
- Soulever des questions pour nourrir la formation en présentiel*

15.4. Objectifs spécifiques

Ces objectifs sont traduits à partir du travail d'analyse de besoin de l'équipe de Synergies (cf. ci-dessus).

Nous pensons qu'un choix doit être opéré car en l'état le serious game doit pouvoir trouver sa place au sein d'une formation multimodale, qui répondra plus globalement aux besoins énoncés plus haut.

- Permettre l'entraînement au repérage des signaux faibles des crises qui s'annoncent (identifiés par Synergie ci-après)*
- Permettre l'entraînement à la prise de décision, en proposant des dilemmes de l'activité en temps de crise (le choix le moins pire)*
- Permettre d'identifier les sources d'information fiables*
- Permettre le test de stratégies de gestion de crise*
- Permettre l'appropriation de caractéristiques des différentes crises du territoire*

15.5. Le type de serious game envisagé par Synergies

Nous proposons un mode de fonctionnement proche de jeux de simulation type « Sim City ». Le joueur rentre dans une situation relativement simple avec des facteurs clairement identifiés (issus des facteurs pris en compte habituellement par le service) et d'autres plus diffus (émissions de radio, discussion avec des collègues, hélicoptère qui passe, ou un bouchon sur la route, etc...).

Ces informations constituent autant de signaux plus ou moins faibles que le joueur devra prendre en considération ou discriminer.

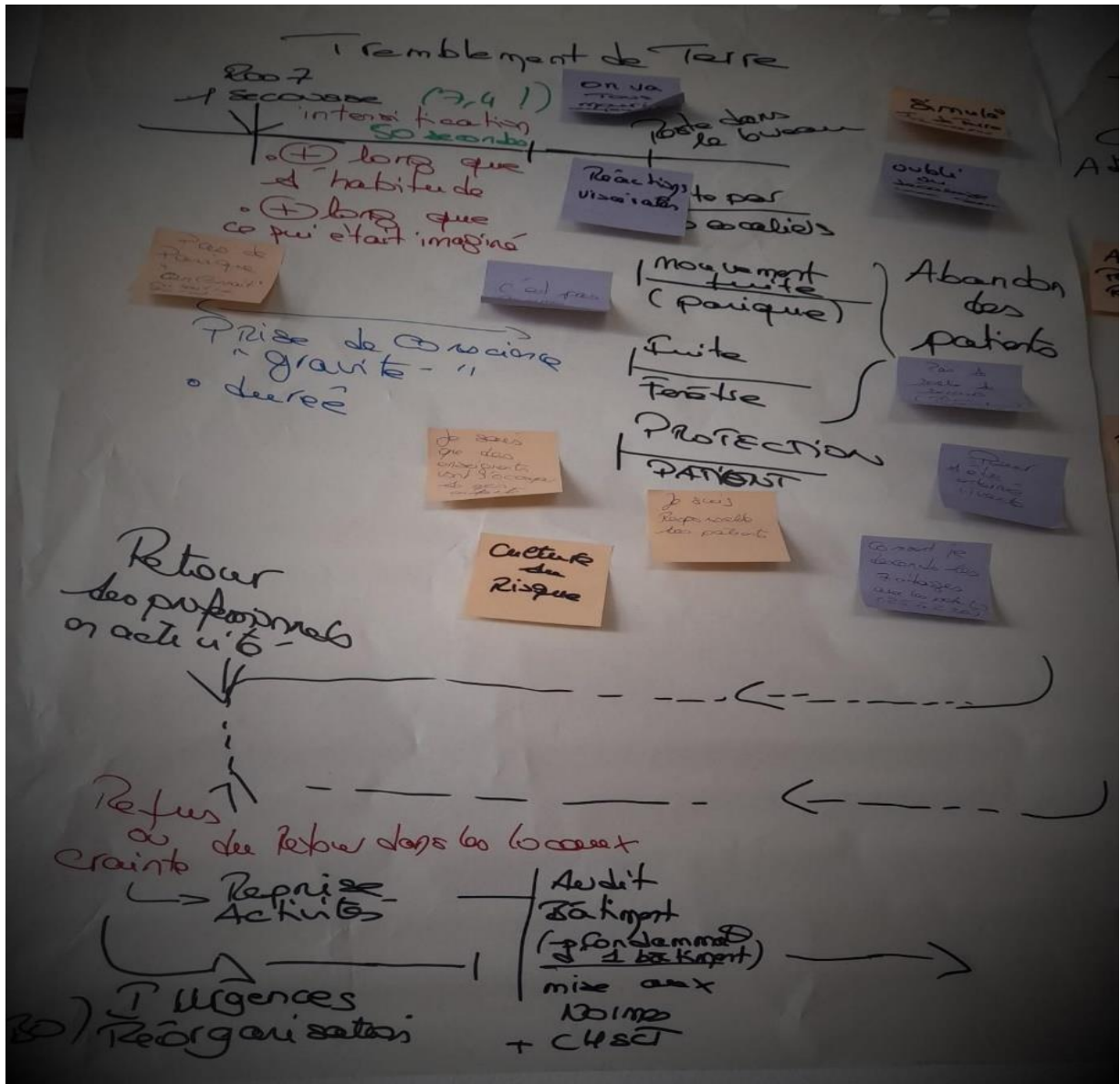
15.5.1. Possibilité n°1 : Le surgissement de la crise est soudain avec un événement clairement apparent.

Dans ce cas les décisions entraineront l'évolution de la crise dans un sens plus ou moins grave, en fonction des décisions prises par le joueur selon qu'il prend en compte comme informations depuis le début de la partie.

15.5.2. Possibilité n°2 : la crise monte progressivement jusqu'à une situation critique.

Cette option demande au joueur de faire des choix jusqu'à ce que la situation lui « échappe ». Selon les choix faits, l'issue est plus ou moins positive. L'idée est de prendre conscience de la portée des choix opérés et du caractère relativement incontrôlable de certains facteurs une fois la décision prise.

L'évaluation de chaque partie se fait en fonction des résultats obtenus, mais ne doit pas être de nature à culpabiliser le joueur ou à le mettre dans un ressenti trop émotionnel. Chaque élément du jeu doit faire l'objet d'une explicitation dans le sens des objectifs pédagogiques, et rester en lien avec les actions de formation aux seins desquelles le serious game s'intègrera.



Merci à tous les participants de ce séminaire pour la diversité et la précision des récits, la qualité de la réflexion et la richesse des échanges !



Crédit photographies : Sandrine Deredel



Synergies DCF
36, rue Bernard Moitessier
Domaine du Cap
35 520 MELESSE

info@synergiesdcf.fr - 02 99 30 19 48 - www.synergiesdcf.fr

Séminaire des Instances 2020 ANFH Martinique Retex Situation de crise

Synergies DCF.36, rue Bernard Moitessier, Domaine du Cap, 35520 MELESSE info@synergiesdcf.fr Tél : 02 99 30 19 48 Numéro de SIRET : 533

007 101 000 10