

# La gestion des risques en imagerie médicale

## Plaidoyer pour une approche pragmatique des risques

Publié dans Imaging management. Edition française. N° 1/2012, pp 10-11

### Auteur

Dr Hervé Lecllet  
Médecin radiologue  
Santopta, conseil en management en imagerie médicale

Santopta  
17 rue de Boulogne  
62520 Le TOUQUET  
herve.lecllet@santopta.fr  
www.santopta.fr

« Les sinistres sont plus souvent dus à un défaut d'organisation qu'à des défaillances humaines individuelles »  
« Bien manager les risques, c'est sensibiliser et responsabiliser chaque intervenant »

Toute entreprise humaine engendre des risques. C'est particulièrement le cas des activités liées à la santé et de l'imagerie médicale. Le bon fonctionnement d'un cabinet/service d'imagerie est étroitement lié à la maîtrise des risques que son activité génère. La sécurité des patients et des professionnels étant un enjeu fondamental des actes d'imagerie, il est donc essentiel de respecter en permanence des règles de sécurité et de prévenir les risques. Plusieurs exemples viennent spontanément à l'esprit pour illustrer ces propos : les risques liés à l'usage des rayons X (la radioprotection), à l'emploi de produits de contraste, ceux des champs magnétiques et de la radiofréquence en IRM (la magnétoprotection), la radiologie interventionnelle ou la maîtrise de l'identité du patient (l'identitovigilance).

Le management des risques en imagerie impose de respecter de nombreux paramètres qui concernent les actes et les soins (pertinence des indications et bonne pratique de réalisation des examens, radioprotection, vigilances sanitaires, prise en charge des accidents et des incidents médicaux, respect des règles d'hygiène, etc.) et des obligations générales (sécurité des établissements recevant du public, sécurité informatique, etc.). Certains de ces thèmes relèvent d'ailleurs d'obligations réglementaires. Manager les risques ne signifie pas les supprimer mais savoir les maîtriser pour les rendre supportables : comment les réduire en fréquence et en gravité, et comment les traiter ?

### Les notions différentes de risque et de danger

Il y a de nombreuses définitions du terme « risque », mais avec des acceptions variables. La plus commune est la probabilité, objective ou subjective, qu'un événement non souhaité pouvant causer un dommage se réalise. Les risques constituent l'ensemble des facteurs qui peuvent entraîner un dommage physique ou psychique plus ou moins grave pour le patient et/ou le personnel à cause d'événements non maîtrisés, intercurrents et imprévus. La conséquence d'un risque est d'entraîner un « danger ». Le danger se définit comme tout événement susceptible de porter préjudice à une personne, un individu ou un groupe d'individus, un équipement, un système, un établissement de santé ou l'une de ses parties.

### Les constats

L'analyse des accidents et les incidents survenus en imagerie médicale, c'est-à-dire les risques qui se sont réalisés, nous permet de faire trois constats qui sont les fondements du management des risques en imagerie :

- Les sinistres sont plus souvent dus à un défaut d'organisation qu'à des défaillances humaines individuelles. Ils sont la conséquence d'une maîtrise insuffisante des processus, des interfaces et des relations entre les acteurs du soin.
- Une politique simple de prévention peut éviter une grande majorité des sinistres. En effet, un accident ne survient jamais isolément. Il est annoncé par de nombreux petits incidents précurseurs qui sont les révélateurs du dysfonctionnement. Il est établi qu'un accident grave est précédé en moyenne de 600 précurseurs qui sont autant de signaux d'alarme. Ainsi, l'un des piliers du management des

risques est le signalement des événements indésirables pour repérer les dysfonctionnements, puis leur traitement. C'est d'ailleurs le principe même des vigilances sanitaires.

- Les activités réglementées en imagerie (radioprotection, vigilances sanitaires, etc.) ne couvrent qu'une part limitée de la sinistralité. Cela prouve, d'une part, que la réglementation est efficace... et d'autre part que les démarches de prévention des risques mises en œuvre sont encore largement insuffisantes. Le management des risques doit s'étendre à l'ensemble de la prise en charge des patients et des activités cliniques et non cliniques des cabinets et services d'imagerie.

### **Les différentes étapes d'une bonne démarche de management des risques**

La raison d'être du management des risques est d'assurer la sécurité des patients et des professionnels. C'est donc bien une démarche d'amélioration de la qualité focalisée sur la maîtrise de la sécurité. C'est passer de l'insécurité à la sécurité.

La méthodologie de mise en œuvre d'une démarche de management des risques et les facteurs clés de réussite sont classiques et bien connus. Ils sont les mêmes que pour toute démarche d'amélioration de la qualité.

Les facteurs clés d'une démarche de management des risques sont :

1. L'indispensable engagement du plus haut niveau hiérarchique du cabinet ou service d'imagerie ;
2. La réalisation d'un bilan préalable de l'existant :
  - qu'est-ce qui est déjà mis en place en matière de gestion des risques ?
  - quels sont les risques traités et comment le sont-ils ?
  - quelles sont les zones d'ombre ?
  - comment est respectée la réglementation ?
  - comment est assurée la sécurité ?
  - quels moyens y sont consacrés ?
  - existe-t-il des outils de mesure et d'évaluation, des indicateurs de suivi ?
3. La définition de la politique de gestion des risques, de la stratégie et d'objectifs cohérents et raisonnables ;
4. La création d'une structure adaptée. Les entités d'imagerie ne sont pas encore pourvues de cellule de gestion des risques pilotées par des risks managers ;
5. L'identification la plus exhaustive possible des risques, souvent par l'élaboration d'une cartographie des risques ;
6. La quantification des risques. Sans entrer dans la technique, disons simplement que la criticité d'un risque est quantifiée par deux paramètres essentiels : sa fréquence d'occurrence et la gravité de ses conséquences ;
7. Le choix d'un certain nombre de risques graves et/ou fréquents à traiter en priorité. Certains risques doivent être obligatoirement prévenus, ne serait-ce que parce que la réglementation l'impose (c'est encore une fois le cas de radioprotection). Au-delà, il appartient au site d'imagerie de sélectionner ceux sur lesquels il souhaite et il peut agir ;
8. Les traiter. Traiter les risques ne veut pas dire les supprimer. C'est les rendre acceptables en diminuant leur probabilité d'apparition et/ou en contenant la gravité de leurs conséquences s'ils se réalisent. Toutefois, il restera un fond de risques incompressibles, domaine de l'imprévisible et de l'imparable : c'est la zone de l'aléatoire qui existe toujours, quelles que soient les précautions prises. Le risque zéro n'existe pas ! Le zéro défaut est une utopie ! L'aléa ne peut pas être maîtrisé ! Selon la nature des risques, le traitement sera technique ou organisationnel (procédures, consignes, sensibilisation, information, communication, plans de gestion de crise, etc.) ;
9. Les surveiller et les évaluer à travers des outils de monitoring qui permettent de les suivre et de quantifier le niveau de sécurité.

### **Le management des risques : un état d'esprit**

Cerner le contenu d'une démarche de management des risques est difficile. Pour espérer maîtriser les risques, il faut d'abord prendre collectivement conscience des phénomènes risquogènes qui nous entourent, afin d'être capable de mieux les comprendre et de partager une vision collective des risques en imagerie. Cette affirmation soulève de nombreuses questions : qui les définit ? est-ce que chacun s'y conforme, les partage et les accepte ? comment faire adopter un niveau de risque déterminé collectivement ?

Le risque est une notion insidieuse. À côtoyer quotidiennement un risque, on le banalise, on perd son esprit critique, on ne le voit plus et on ne sait plus le détecter. Un phénomène d'accoutumance

s'installe et la perception du risque s'émousse, d'autant que la conséquence du risque peut ne se réaliser que très longtemps après le fait générateur. La difficulté à concevoir qu'un risque est une probabilité et non un fait est également un facteur aggravant. Cela explique la posture insouciante de certains professionnels de l'imagerie face aux rayons X. Nous devons donc mener un travail d'acculturation et de sensibilisation des professionnels si nous voulons renforcer et entretenir le niveau de sécurité.

### **Plaidoyer pour un management pragmatique des risques**

La bonne maîtrise des risques repose sur la responsabilité de chaque acteur. Chacun est responsable des risques qui l'entourent en étant un observateur privilégié d'un périmètre de risques élémentaires qui concerne tout ou partie du fonctionnement du cabinet ou service d'imagerie.

Bien manager les risques, c'est sensibiliser et responsabiliser chaque intervenant. En effet, chaque personne doit être interpellée dans sa vie professionnelle à remplir ces trois fonctions : produire, corriger les dysfonctionnements qui entravent le cours normal du travail et améliorer, c'est-à-dire anticiper les écarts et limiter leurs conséquences potentielles.

Pour faire court et concret, nous pouvons considérer que maîtriser les risques en imagerie consiste à :

- respecter les obligations imposées par la réglementation qui permettent de sécuriser l'organisation ;
- partager l'appréciation des risques ;
- prendre des risques cohérents et socialement acceptables ;
- adapter le niveau de certains risques élémentaires sans nuire à cette cohérence en définissant collégialement des critères d'acceptabilité du risque ;
- et enfin adapter les comportements et l'organisation aux niveaux des risques résiduels, en tenant compte des contraintes imposées par le système : moyens forcément limités, culture encore trop faible du risque, résistance aux changements, etc.

### **Conclusion**

Le management des risques en imagerie est à la fois une nécessité, un objectif, un état d'esprit et une méthode avec ses principes et sa boîte à outils qui se trouve aujourd'hui au carrefour de trois axes :

- la conformité à la réglementation ;
- l'amélioration de la qualité des actes et des soins d'imagerie ;
- le traitement des incidents (fréquents), des accidents (heureusement rares), des plaintes et des réclamations des patients et des médecins demandeurs.

L'imagerie ne peut plus l'ignorer. Elle doit adopter une attitude active face au risque.