



Plaidoyer pour une approche pragmatique de la gestion des risques en imagerie médicale

Comme toute entreprise humaine, les activités d'imagerie médicale engendrent des risques. La sécurité des patients et des professionnels est un enjeu fondamental des actes d'imagerie et le bon fonctionnement d'un centre d'imagerie est étroitement lié à la maîtrise des risques que son activité génère.

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 des 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'identification).

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 ? Cela impose de respecter de nombreux paramètres qui concernent les actes et les soins (pertinence des indications et bonnes pratiques 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.

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 :

1. 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 professionnels.
2. 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 de ces événements indésirables pour repérer les dysfonctionnements, puis leur traitement. C'est d'ailleurs le principe même des vigilances sanitaires.
3. 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 GRANDES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHÉ 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 comme une cellule de gestion des risques pilotée par un risks manager.
5. L'identification la plus exhaustive possible des risques, souvent par l'élaboration d'une cartographie des risques.
6. La quantification des risques par le calcul de leur criticité.
7. Le choix des 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. Au-delà, il appartient au site d'imagerie de sélectionner ceux sur lesquels il souhaite et il peut agir.
8. Les traiter. Cela 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 ! L'aléa ne peut pas être maîtrisé !
9. Les surveiller et les évaluer à travers des outils de monitoring qui permettent de les suivre et de quantifier le niveau de sécurité.



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'entraînent. Bien manager les risques, c'est donc sensibiliser et responsabiliser chaque intervenant. En effet, chaque professionnel a la responsabilité de remplir les trois fonctions suivantes : produire, corriger les dysfonctionnements qui entravent le cours normal de son travail et améliorer, c'est-à-dire anticiper les écarts et limiter leurs conséquences potentielles.

En 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 aux risques. ■

Dr Hervé LECLET,
Santopta

Martine MADOUX,
Santopta