

Naviguer en pleine tempête, ou comment gérer une crise

SOIRÉE-DÉBAT DU 30 SEPTEMBRE

Qui n'a pas usé de la métaphore maritime pour illustrer la vie hospitalière, en évoquant le « gros temps » budgétaire qui s'annonce, le « cap » de la stratégie d'établissement ou sa solitude de « seul maître à bord » ?

Les hôpitaux réunionnais, tous implantés à quelques encablures de l'immense océan Indien, baignent naturellement dans cette atmosphère marine, et la proposition d'un nouveau collègue, fraîchement débarqué sur l'île et encore récemment commissaire de la Marine, de confronter notre image d'Épinal à la réalité du *Nivôse*, une frégate mouillée au port de la Pointe-des-Galets, a fait l'unanimité ! Sur le thème d'un incendie majeur survenu exactement deux ans plus tôt en mer, le capitaine de vaisseau Yann Briand a cherché à synthétiser les paramètres lui paraissant les plus pertinents pour affronter une situation de crise de grande intensité, celle d'un départ de feu en pleine nuit dans le secteur des machines, détecté avec retard et

dont l'intervention de l'équipage a été perturbée par un cumul inimaginable d'incidents successifs. Le pire est en effet survenu dès le début : panne immédiate du réseau électrique, défaillance du système d'extinction automatique, absence d'alimentation en eau du réseau d'incendie, défaut de batterie du groupe de secours et casse du système de démarrage manuel de ce dernier... Bref, « *ce qui ne devait pas arrivé est arrivé* ».

La maîtrise recouvrée du navire, dont l'abandon était pourtant envisageable, a reposé sur quelques éléments clés dont le management hospitalier pourrait grandement s'inspirer :

- une exigence d'entraînement quotidien, une culture d'audit et de partage d'expérience qui entretiennent l'esprit collectif,

renforcent les automatismes et réactualisent les compétences ;

- une doctrine appliquant le principe de subsidiarité permettant, dans l'action, que les initiatives individuelles adaptées aux circonstances soient prises sans délai à chaque niveau ;
- un management permanent visant à accroître la capacité de résilience de chacun pour mieux garantir la réussite de la mission ;
- un dispositif de recrutement et d'évaluation d'un équipage permettant de sélectionner des professionnels « *combatifs, imaginatifs et disciplinés* ».

La journée s'est logiquement conclue sur une métaphore hospitalière (« *mieux vaut prévenir que guérir* »)... et un délicieux buffet servi au carré des officiers.

Désormais amarqués, nous pouvons attendre le prochain cyclone... de pied ferme ! ■

EMMANUEL DOIZY
GAËLLE SAUNIER-DUFOUR

POUR LA DÉLÉGATION
ADH OCÉAN INDIEN

