

GESTION DU FACTEUR HUMAIN

Gestion du stress :



Définition, modèles et effets du stress.

Le stress est la réponse de l'organisme humain à toute tension continue ou répétée d'ordre mental et (ou) physique. Il s'agit d'une réaction biologique, physiologique et psychologique du corps humain qui mobilise les défenses de l'organisme pour faire face à une agression dans une situation et un contexte particuliers.

Hans Selye est le fondateur de la notion de stress ; sa définition est toujours d'actualité : « réponse globale et non spécifique de l'organisme à un agent perturbant ». Son modèle décrit trois étapes :

- 1) une phase d'alarme
- 2) une phase de résistance
- 3) une phase d'épuisement.

En fonction du temps d'exposition, les facteurs de stress s'enchaînent, entraînant des modifications hormonales et bio rythmiques permettant à l'organisme de résister pour faire face. Hans Selye a proposé le terme de Syndrome Général d'Adaptation pour décrire cette phase de résistance au changement opérée par l'organisation interne, face aux contraintes chroniques ou durables.

Le stress est donc un processus d'interaction entre le sujet et son environnement, qui mobilise des ressources psychique et physique chez chaque individu. Il est perçu d'une manière différente par les sujets en fonction de son intensité. Les effets, à postériori, peuvent se traduire à des degrés allant du coup de fatigue à la mort.

Effets du stress professionnel chez les Sapeurs-pompiers : mythe ou réalité ?

L'objectif est de disposer d'un outil d'aide à la décision indispensable à l'élaboration d'une politique de prévention pérenne et utile pour tous les Sapeurs-pompiers. Même si l'objectif de cette étude est d'analyser les causes et l'âge de décès des Sapeurs-pompiers professionnels, il est à noter qu'en plus de risques immédiats, les sapeurs-pompiers sont exposés à d'autres risques pouvant avoir une influence sur leur santé à long terme.

Une des cibles de cette étude est le stress lié aux interventions, un stress professionnel qui est une interaction complexe entre un ou plusieurs facteurs liés au(x) rôle(s) d'un Sapeur-pompier.

Notre étude s'est déroulée en novembre et décembre 2011, dans des centres opérationnels du SDIS 14 : le centre de traitement des alertes, le centre principal de secours d'Ifs et celui de Caen Canada en qualité de 4ème équipier de VSAV1 et dans un exercice départemental GOC.

Nous limiterons nos résultats aux gardes en VSAV1.

Population

Nous avons étudié un échantillon aléatoire de 50 Sapeurs-pompiers (de Sapeur à Lieutenant Colonel) âgés de 20 à 55 ans dont 90 % étaient des professionnels de sexe masculin.

Nous avons utilisé une méthode psycho-analytique qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs recueillis lors d'observations participantes dans le cadre de gardes opérationnelles, principalement de 20H à 8H

Conclusion :

Une des techniques de prévention pratiquée par le Sapeur-pompier consiste au développement de ce que l'on appelle techniquement le « coping ». Le coping est un ensemble de " savoir-faire " qui est activé par le sujet comme une stratégie de défense face au stress. Par contre, l'application de ce procédé devient préjudiciable en retour d'intervention puisqu'il va tendre à masquer des souffrances individuelles parfois majeures.

Les syndromes de stress post-traumatique :

Cette aide sous forme de stage d'oxygénation spécifique aurait pour objectif de renforcer une perception favorable du sujet, assimilable à du soutien psychologique post-opérationnel.

Gestion du facteur humain :

La décision :

La décision apparaît dans le dictionnaire comme « l'acte d'opérer un choix, de trancher face à un problème ». Il s'agit bien, dans une situation donnée, dans un espace du problème, de valider une option et de traduire cela en un acte.

La décision n'est de loin pas un acte isolé mais le lien entre notre raisonnement et l'action que nous allons mener. La décision a ses propres conséquences, mesurées, conscientes ou non.

L'Homme, machine faillible :

L'homme a des raisonnements faillibles : il ne peut opérer dans toutes les situations le choix le plus efficace ou pertinent. Il devient intéressant ici d'approcher les modèles de prise de décision.

A chacun de ces niveaux, l'homme faillible peut prendre des décisions erronées.

L'erreur de décision :

Une définition appelle à la réflexion : « erreur : action d'errer çà et là; parcours sinueux et imprévisible ». L'erreur de décision entraîne l'être humain sur des chemins sinueux et imprévisibles...

En résumé, la construction d'une décision est fragile et influencée par notre fonctionnement cognitif. Les mots « perception », « interprétation », « représentation » prennent tout leur sens. La notion de biais devient ici primordiale.

La notion de biais :

Le biais est une « déformation, un travers »¹. Il s'agit bien d'un éloignement du parcours normal. Dans ce concept de biais, le spécialiste en facteur humain désigne l'élément qui va éloigner l'opérateur de l'activité idéale à mener.

Le biais va donc voir une influence sur le schéma mental qui se met en place et sur l'élaboration de nos décisions. Ils sont générateurs d'erreurs en particulier dans les connaissances déclaratives parce qu'ils ne nous permettent pas d'activer le bon élément ou la bonne suite d'éléments.

Le poids de l'émotion :

L'émotion est une réponse de l'organisme à un stimulus donné. définit une émotion comme une séquence de changements d'état intervenant dans cinq systèmes organiques de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation d'un stimulus externe, ou interne, par rapport à un intérêt central pour l'individu.

Il paraît cohérent d'envisager, qu'au même titre que les biais cognitifs, l'émotion peut soit être source d'erreur soit jouer un rôle de régulation pour éviter les erreurs.

Décision et urgence :

La notion d'urgence est associée à deux dimensions : l'enjeu et l'accélération temporelle. Ces deux éléments vont bien sûr jouer un rôle prépondérant sur la capacité de l'être humain à solliciter ses ressources cognitives : il dispose de moins de temps et la surcharge cognitive augmente considérablement. L'ajout du paramètre « urgence » favorise l'apparition de biais dans la formulation d'une décision : la décision dans un contexte d'urgence est sujette à erreur.

Gestion des conflits pouvant intervenir en salle opérationnelle :

- Comment gérer un conflit à chaud ?

Le rôle du chef de salle opérationnelle est de cerner à la fois la problématique et les éléments déclencheurs, ainsi que de filtrer les paroles liées à l'énervement. Il est privilégié de faire des entretiens individuels (divisez pour mieux régner).

- Comment gérer un conflit à froid ?

Le but du chef de salle opérationnelle est de laisser la tension retombée et de prendre du recul, afin de mettre en place une stratégie pour mettre fin à l'opposition.

Le chef de salle opérationnelle réunit son équipe et demande que chacun s'explique et que son but est également de faire vivre son groupe, en évacuant toute source de tensions.

Attention, à ne pas trop attendre, la situation risque de dégénérer et très vite devenir ingérable.

- Comment gérer le conflit ?

Gérer un conflit en séquence consiste dans un premier temps de le gérer à chaud, vous effectuerez toutes les recommandations vues précédemment, puis commencerez à régler les problèmes énoncés, vous attendrez quelques jours et effectuerez une nouvelle réunion. Lors de cette rencontre, revenez brièvement sur ce qui s'est passé (sans trop insister, le but n'est pas là!) et expliquez ce que vous avez pris comme mesure afin de supprimer le problème et ce qu'il vous reste encore à faire.

Dans tous les cas et quel que soit la méthode de gestion choisie vous devrez écouter plus que parler lors des entretiens, comprendre les attentes et désidératas de chacun et enfin mettre en place des solutions pour régler l'altercation. Lorsque vous prendrez la parole, parler calmement et posément, ne criez pas et dites sincèrement ce que vous pensez. Surtout, n'effectuez pas de promesse que vous ne pourrez pas tenir. Si la situation vous dépasse, admettez que vous avez besoin d'une aide extérieure. Cela vous permettra d'avoir un avis neuf sur la situation et permettra de repartir sur de bonnes bases avec le groupe!

1. Le recours hiérarchique.

Si vous êtes dans une structure hiérarchisée, une solution d'urgence et/ou de dépannage pour mettre fin à l'opposition est de faire appel à son supérieur direct. Celui-ci aura une attitude impartiale (ou pas) sur la situation et tranchera d'une manière autoritaire. Cependant, le conflit restera très certainement présent, il conviendra donc de réaliser un travail en profondeur par la suite.

2. La médiation.

L'arbitrage est une solution pertinente lorsque les 2 parties atteignent un niveau d'animosité difficile à contrôler. Cette méthode consiste à faire appel à une tierce personne, qui aura un regard neutre sur le cas. Les personnes régleront alors leurs différends au travers du médiateur, qui jouera le rôle de « tampon ». En aucun cas, l'arbitre ne devra prendre parti pour l'un ou l'autre, il devra être impartial et rationnel.

3. La négociation.

Cette méthode est celle qui responsabilise le plus les acteurs de l'opposition. En effet, elle oblige les parties à trouver une solution ensemble et une prise en charge complète du conflit. Plusieurs types de négociation existe, ici nous en retiendrons deux:

Conflictuelle (perdant/gagnant).

L'intérêt des personnes est totalement opposé, il devient alors très dur de trouver une solution. IL faudra faire appel à une tierce personne (le supérieur direct; un médiateur...)

Coopérative (gagnant/gagnant).

Le principe ici, est de permettre à chacun de mettre au point une stratégie pour se mettre d'accord sur:

- un consensus, une solution qui satisfait les deux parties.
- Une concession, renoncement d'une partie des prétentions d'un protagoniste.
- Un compromis, concession réciproque des personnes impliquées.

4. La prévention.

Il s'agit ici, d'anticiper le conflit en mettant en place des formations sur la gestion de personnes, afin de permettre à ces collaborateurs d'avoir un référentiel culturel humain en développement personnel (compréhension des autres, contrôle de soi, humilité, éthique...), management et en communication. Il est également judicieux de mettre en place des séances à « cœur ouvert » où chacun pourra exprimer ses idées (sorte de vie groupe).

Résumons:

Pour gérer un conflit dans le domaine professionnel, tentez une première approche en négociant sur les raisons de la discorde. Si cela vous dépasse, faites appel à une personne neutre qui permettra un échange « civilisé » et/ou à votre supérieur qui jouera de son autorité pour mettre fin au conflit. Il convient également de mettre en place des sessions de formation pour favoriser la culture de gestion de personnes