



Travail sous pression et facteurs humains – Messages clés (comme par exemple la crise du COVID-19)

Travail d'équipe, leadership et communication de qualité contribuent à maintenir la sécurité, pour vous comme pour vos patient-e-s* et vos collègues*. Les points ci-après constituent des recommandations importantes pour la sécurité de toutes les personnes concernées.

1. Informez régulièrement l'ensemble de l'équipe, même brièvement

Le début du service est un moment idéal pour le briefing, qui permet de développer une vision commune. Mais cet échange d'informations est aussi utile à d'autres moments. Vous savez peut-être ce qu'il faut faire, mais vos collègues* le savent-ils ?

Conseils :

- Convenez de protocoles de communication clairs pour éviter toute ambiguïté et gagner du temps.
- Clarifiez les rôles : Qui fait quoi, de quelle façon et que fait-on si... ?
- Convenez d'un moyen d'exprimer les doutes ou les remarques.
- Faites le briefing dans un lieu calme, si possible avant de revêtir l'équipement de protection.
- Allez à l'essentiel et clarifiez sans attendre toute incohérence.

2. Agissez de façon réfléchie, même en situation de stress

L'anxiété et le stress poussent souvent à agir rapidement. En général, ces décisions sont adéquates dans une situation simple. La situation actuelle n'est *pas une situation simple*. Prenez donc un instant pour réfléchir à ce qu'il faut faire.

Conseils :

En cas de stress élevé et de forte tension :

- Inspirez profondément ou comptez jusqu'à dix.
- Demandez à l'équipe de s'arrêter un instant, p. ex. en utilisant un mot ou un geste convenu à l'avance.
- Utilisez un moyen mnémotechnique, tel que ABCDE, pour guider l'action initiale.

→ Suite à la page suivante

- Posez une question ouverte : Que se passe-t-il selon toi ?
- Annoncez vos intentions à voix haute et encouragez votre équipe à participer et à intervenir si nécessaire.
- Profitez de certaines tâches pour marquer un temps d'arrêt, p. ex. au moment de revêtir l'équipement de protection.

3. Pour les cadres : Réagissez de manière ouverte et pragmatique face aux situations qui évoluent rapidement

« Poser des questions, puis décider ». Faites-vous une image réaliste de la situation du moment : écoutez les personnes qui travaillent sur place, qui savent « ce qui est en train de se passer ». Faites participer des membres du personnel de plusieurs disciplines et de différents niveaux d'expérience.

Conseils :

- Posez des questions ouvertes avant d'agir : Que se passe-t-il ? Que faut-il faire ?
- Concentrez-vous sur *ce qui* est juste, et non sur *qui* a raison .

4. Soutenez le personnel qui n'a pas l'expérience des tâches à effectuer

Les personnes qui sont nouvelles ou qui viennent en renfort, p. ex. des retraités ou des personnes qui travaillent normalement dans un autre secteur, se sentent peut-être insuffisamment préparées ou peu sûres d'elles. Veillez à donner des consignes claires et à expliquer les protocoles et l'utilisation des équipements. Si vous avez le temps, donnez-leur la possibilité de s'entraîner dans le cadre d'une simulation.

Conseils :

- Soyez aimable et empathique et anticipez les facteurs de stress.
- Expliquez pourquoi il faut faire les choses de cette manière-là.
- Pour les nouveaux collaborateurs ou avec peu d'expérience , désignez des personnes de référence qui pourront les conseiller et les aider.
- Illustrez les principales étapes des tâches et affichez-les là où toute l'équipe pourra les voir.

5. Utilisez les outils de vérification, les check-lists et aide-mémoire

Agissez, puis vérifiez le résultat, ne contrôlez pas avant. Par exemple, enclenchez l'oxygène, puis contrôlez le débit, et non la position de l'interrupteur. Attendez d'avoir vérifié le résultat ou reçu la confirmation avant de poursuivre. Évitez autant que possible les interruptions, car elles augmentent fortement le risque d'erreur.

Conseils :

- Faites en sorte que chaque action soit délibérée et réfléchie.
- En cas d'interruption, arrêtez-vous et demandez-vous s'il n'est pas plus sûr de recommencer depuis le début.
- Évitez de faire plusieurs choses en même temps.
- Utilisez des moyens mnémotechniques pour contrôler ce que vous faites ou des check-lists si elles existent. Veillez à utiliser correctement les check-lists, même en situation de stress – ces outils vous aident, ménagent les ressources cognitives et contribuent à éviter des erreurs.

6. Encouragez le personnel à s'exprimer – « Speak up »

Encouragez tous les membres du personnel à faire part de leurs préoccupations. Une remarque peut suffire à éviter une catastrophe. Les jeunes et les nouveaux membres de l'équipe prendront plus facilement la parole si le rapport d'autorité est modéré : Assurez-vous par exemple que chaque personne a été présentée par son nom, établissez un contact visuel.

Conseils pour les personnes qui *s'expriment* :

- Commencez vos phrases par « je » au lieu de « tu » : Je crains que...
- Exprimez vos inquiétudes : J'ai des doutes sur...
- Décrivez, sans porter de jugement : Je pense que là nous avons besoin d'aide / J'ai l'impression que...
- Proposez des solutions : Je suggère de... / On pourrait vérifier encore une fois...
- Demandez à l'autre son accord, son point de vue : Acceptes-tu de ? / Qu'en pensez-vous ?
- Insistez !

Conseils pour les personnes qui *écoutent* :

- Réagissez de façon constructive et remerciez la personne de ses remarques.
- Encouragez expressément chacune et chacun à exprimer ses doutes.
- Veillez à ce que chaque personne écoute les autres.
- Souvenez-vous que si un ou une collègue prend la parole, c'est pour éviter un danger et prévenir des erreurs, et non pour critiquer ou faire des reproches.

7. Identifiez les facteurs qui affectent les performances

Les membres d'une équipe qui sont attentifs aux autres ont conscience du stress de leurs collègues* et les aident en partageant la charge de travail et en apportant un soutien émotionnel. Prêtez attention aux facteurs de stress qui affectent les performances. Exemples : la fatigue, les soucis, les difficultés à concilier travail et vie privée, le comportement inadéquat des autres, la maladie, le bruit, les distractions, la faim.

Conseils :

- Pensez à vous rappeler mutuellement de faire des pauses.
- Ménagez des temps d'arrêt, même dans les phases de forte sollicitation. Respectez ces pauses et veillez à ce que le personnel prenne le temps de se restaurer, de boire et d'aller aux toilettes, surtout quand il doit porter longtemps un équipement de protection.
- Parlez à votre équipe des facteurs de stress et apportez votre soutien si nécessaire.

8. Faites des débriefings en équipe pour tirer les leçons des expériences

Les expériences que vous vivez peuvent vous affecter, en particulier si vous croyez avoir commis des erreurs. À la fin du service, faites un débriefing en équipe pour échanger vos impressions. Cela aide à tirer des leçons de ce qui s'est passé et à préserver l'équilibre psychique. Signalez à vos collaboratrices et collaborateurs les mesures de soutien à leur disposition et veillez à assurer une bonne gestion en cas d'erreur (p. ex. information des patient-e-s*). Même un court débriefing peut être précieux.

Conseils :

- Posez des questions ouvertes : De quoi pouvons-nous être fiers ? Quelles ont été les difficultés ?
- Montrez l'exemple : Faites part de vos impressions et réflexions personnelles. Encouragez les autres à s'exprimer.
- Signalez l'offre de soutien ReMed de la FMH (<https://remed.fmh.ch/>).
- Structurez la procédure : Débutez par une question ouverte : Comment ça s'est passé aujourd'hui ? / Puis commentez : Que pourrait-on améliorer ? / Terminez clairement le débriefing : Merci de votre feed-back.
- Acceptez vos émotions et celles des autres. Pleurer peut soulager, rire ensemble peut être libérateur.

9. Pensez au personnel des autres secteurs

Tout le personnel sera sous pression, y compris à l'accueil, à la pharmacie ou dans les unités en amont et en aval. Dans ces secteurs aussi, des personnes n'auront peut-être pas la formation ou l'expérience pour

faire face à de telles situations. Il est possible qu'elles se tournent vers vous pour des conseils ou un soutien, ou qu'elles vous apportent des informations.

Conseils :

- Soyez attentifs aux questions et aux problèmes qu'elles soulèvent à propos des patient-e-s* – elles peuvent contenir des informations importantes.
- Soutenez-vous dans l'utilisation des équipements de protection et partagez vos inquiétudes liées au contact avec des personnes pouvant être infectées par le COVID.
- Partagez vos connaissances et échangez le plus possible.

10. Examinez votre gestion de crise

Lorsque les ressources viennent à manquer, que ce soit en termes de personnel, de vêtements de protection ou d'appareils, il est important de fixer les bonnes priorités. Pour ne pas devoir tout gérer « au jour le jour », il est possible d'anticiper les erreurs dans la gestion de crise (analyse « pré-mortem »).

Conseil :

- Visualisez la situation telle qu'elle pourrait vous apparaître plus tard, par exemple dans six mois. Considérez la gestion de crise de la situation actuelle comme un « échec » et cherchez à comprendre pourquoi : Quelles sont les décisions qui ont conduit à ce résultat ? Qu'avons-nous négligé, qu'est-ce qui fait que la gestion de crise est jugée inappropriée ?
Se projeter ainsi dans le futur permet de révéler des aspects de la situation qui n'ont pas (suffisamment) été pris en compte jusque-là dans la gestion de crise. Cet exercice d'anticipation aide aussi à conserver une perspective à long terme au moment de fixer les priorités au quotidien. Il est important que chaque personne note par écrit les facteurs qui, selon elle, ont mené à l'échec, avant d'en discuter en groupe. De cette façon, les retours sont plus nombreux et les résultats plus enrichissants.

Sources

Clinical Human Factors Group 2020 ; www.chfg.org

(revu, adapté et traduit par Sécurité des patients Suisse)

Publication n° 8 « Speak up : Quand le silence devient dangereux »

Disponible en PDF sous : <https://www.securitedespatients.ch/publications/les-publications-sur-la-securite-des-patients/>