

# Risques psychosociaux, risque d'accident?

Norbert K. Semmer

Professeur émérite  
Université de Berne  
Psychologie du travail et des organisations

15<sup>e</sup> Journée suisse de la sécurité au travail JSST 2014  
23 octobre 2014, Palais de la culture et des congrès de Lucerne (KKL)

# Sommaire

1. Remarques préliminaires concernant les erreurs, les accidents et le stress
2. Le stress et la restriction de l'attention
3. Le stress, consommateur de ressources
4. Le stress et les stratégies de travail
5. Le stress et la fatigue
6. Conséquences
7. Facteurs augmentant / réduisant le risque d'accident
8. Mesures

# 1. Remarques préliminaires

- > Les accidents peuvent avoir de multiples causes:
  - humaines, techniques, organisationnelles...
- > On recense presque toujours une erreur humaine.
- > Celle-ci résulte souvent d'un manque d'attention:
  - Ignorance de signaux visuels ou sonores
  - Faux pas dans les escaliers
  - Oubli d'étapes de travail partielles (souvent après avoir été interrompu/distrain)
  - Confusion (emballages de médicaments!)
- > Le constat est souvent le suivant: «J'aurais dû faire plus attention!».

## Faits

- On ne peut se forcer à être attentif
  - que partiellement (distraction) et
  - pendant une durée limitée (fatigue).
  
- Il n'est possible d'être véritablement attentif que pendant de courtes durées (env. 30 – 45 minutes).

# L'attention

absorbe des ressources mentales

*Sur le fond:*

- Si l'on est attentif à X, on ne l'est pas à Y (ou seulement de manière très limitée).
- *Passe-t-on à côté de l'essentiel?*

*Sur le plan temporel:*

- Plus on doit être attentif longtemps, plus c'est difficile et plus nous devons faire d'efforts pour le rester.
- *Dispose-t-on encore de suffisamment d'énergie?*

## Le stress

apparaît lorsque la réalisation d'objectifs importants est menacée, par ex.

- Objectifs liés à des tâches
  - Exécution de mandats dans les délais et avec la qualité attendue
- Satisfaction de besoins
  - Bien-être physique
    - Température de la pièce / pauses / meubles, etc.
  - Bases matérielles
    - Salaire, sécurité du poste de travail
- Objectifs sociaux et personnels
  - Intégration dans l'équipe
  - Reconnaissance comme un collaborateur fiable, intègre et compétent

## 2. Le stress entraîne une restriction de l'attention

- > Au sens propre:
    - Influence sur la perception périphérique
  - > Au sens figuré:
    - Concentration sur certains aspects importants au détriment d'autres
- 
- > Conséquence: le stress peut accroître la performance...
  - > S'il reste supportable
    - > En situation de stress extrême, nous agissons de manière désordonnée et non systématique.
  - > Si nos connaissances techniques sont suffisantes
    - > Nous sommes capables d'identifier les aspects essentiels.
  - > Si la durée d'exposition au stress est limitée

## Concentrer son attention sur un problème empêche de conserver une vue d'ensemble

- > 1978: crash du vol UA 173
- > Problème avec le train d'atterrissage
- > Deux pilotes et un ingénieur de bord se sont efforcés de diagnostiquer précisément le dysfonctionnement.
- > Ils ne se sont pas aperçus que l'appareil n'avait presque plus de kérosène...

- > Simulation d'un arrêt cardiaque (Tschan et al., 2011)
- > 3 médecins
- > Ils s'efforçaient de mettre le défibrillateur en marche.
- > Ils ont oublié que le patient devait être soigné.

### 3. Le stress absorbe une partie de l'attention (et donc des ressources mentales)

- > Il amène à penser à des problèmes (réels ou non).
- > On imagine la réaction de son supérieur / du client / de ses collègues si le travail n'est pas fait à temps.
- > On songe: *Pourquoi me traite-t-il de la sorte? Je ne me laisserai pas faire! Surtout pas par lui!*

- > Ce type de pensées ne favorise pas une bonne exécution de la tâche.
- > Au contraire!
- > Elles absorbent une partie de l'attention qui ne peut donc pas être concentrée sur autre chose.

***Pensées n'ayant aucun rapport avec la tâche***

## Absorption par les soucis

- > Deux collaborateurs (expérimentés) sont chargés d'assurer la maintenance de transformateurs dans une centrale électrique.
- > A l'issue de la maintenance du premier dispositif, l'un des deux collaborateurs s'absente un instant.
- > Lorsqu'il revient, il retrouve son collègue grièvement blessé près de l'autre transformateur.

Pour accéder au transformateur, le technicien:

- > A dû franchir une barrière de sécurité.
- > N'a pas remarqué que le transformateur était encore allumé (bruit!).
- > Pensait à sa mère, qui était très malade.

## 4. Le stress entraîne une redéfinition des priorités et des stratégies de travail

### a) Minutie

Dilemme entre rapidité et précision (speed-accuracy tradeoff)

nos actions (dans le cadre du travail) sont liées à des objectifs.

- > Temps, qualité, sécurité, etc.
- > Le stress provoque un conflit d'objectifs:
  - Vaut-il mieux terminer le travail à temps ou respecter toutes les consignes de sécurité?
  - (Celles-ci sont souvent chronophages...)
- > En situation de stress, la priorité est donnée au plus urgent.
- > Dilemme entre rapidité et précision (speed-accuracy tradeoff)
- > C'est souvent la rapidité qui prend le dessus.
- > Fait connu: on recense généralement plus d'accidents chez les collaborateurs avec un salaire à la pièce. (Johansson et al., 2012)

## 4. Le stress entraîne une redéfinition des priorités et des stratégies de travail

### b) Economie de ressources: recours à la routine

- > Les tâches routinières nécessitent moins de ressources (exécution quasi automatique: «Je pourrais le faire les yeux fermés»...).
  - > La routine amène à une indépendance et prévaut en situation de stress.
- 
- > Aciérie: tourneur de convertisseur disposant d'une grande expérience
  - > Intégration d'un système hydraulique
  - > Nettement moins de force nécessaire
  - > Instruction: ne plus travailler selon la méthode habituelle (routine), qui nécessitait beaucoup de force
- 
- > Env. 2 mois plus tard: situation de stress à proximité du convertisseur, les employés sont en pleine discussion, le tourneur tente de trouver des repères.
  - > Un collègue lui crie d'en bas: «Vas-y!»
  - > Il réagit spontanément selon ses anciennes habitudes et tourne trop fort.

## 4. Le stress entraîne une redéfinition des priorités et des stratégies de travail

c) Economie de ressources: abandon de tâches secondaires

- > Normalement, nous nous assurons que tout fonctionne correctement:
  - Tout est-il bien vissé?
  - La dose est-elle la bonne?
  - Le frein à main a-t-il bien été enclenché?
  - Tous les réglages sont-ils corrects?
- > En situation de stress, nous partons du principe que tout fonctionne correctement.
  - Nous délaissions certains contrôles et agissons de manière de plus en plus réactive  
(si l'écart par rapport à la normale est déjà relativement grand)
- > Notre marge de sécurité diminue en conséquence:
- > Nous ne remarquons par ex. pas tout de suite que nous ne respectons plus la distance prescrite avec la voiture qui nous précède.
- > En cas de brusque freinage de celle-ci...

## 4. Le stress entraîne une redéfinition des priorités et des stratégies de travail

d) Economie de ressources: non-respect de règles de sécurité

- > Les tâches liées aux consignes de sécurité sont généralement pesantes et fastidieuses.
- > Nous pensons souvent avoir tout sous contrôle.
- > Nous considérons donc ces consignes comme *inutilement* chronophages.

Lorsque le temps presse,

- > Pas besoin d'échelle: une chaise de bureau fera l'affaire;
- > Tant pis pour le casque;
- > Pour une fois, on peut bien se passer de gants pour se saisir de la poêle chaude.

- > Les personnes manipulant des presses les déclenchent parfois des deux mains tout en tenant une allumette.

## 5. Le stress accélère la perte de ressources

La fatigue se traduit par:

- > Une réduction de la concentration
  - > Une diminution des performances
  - > Une moindre disposition à faire des efforts
- = plus de volonté nécessaire pour *compenser* ces inconvénients et mener malgré tout à bien la tâche

- > Le stress
- > absorbe des ressources et
- > accélère l'apparition de la fatigue (par ex. Sonnentag et al., 2010)

# Lien entre épuisement, non-respect de consignes de sécurité et blessures

Relevé initial

6 mois plus tard

6 mois plus tard



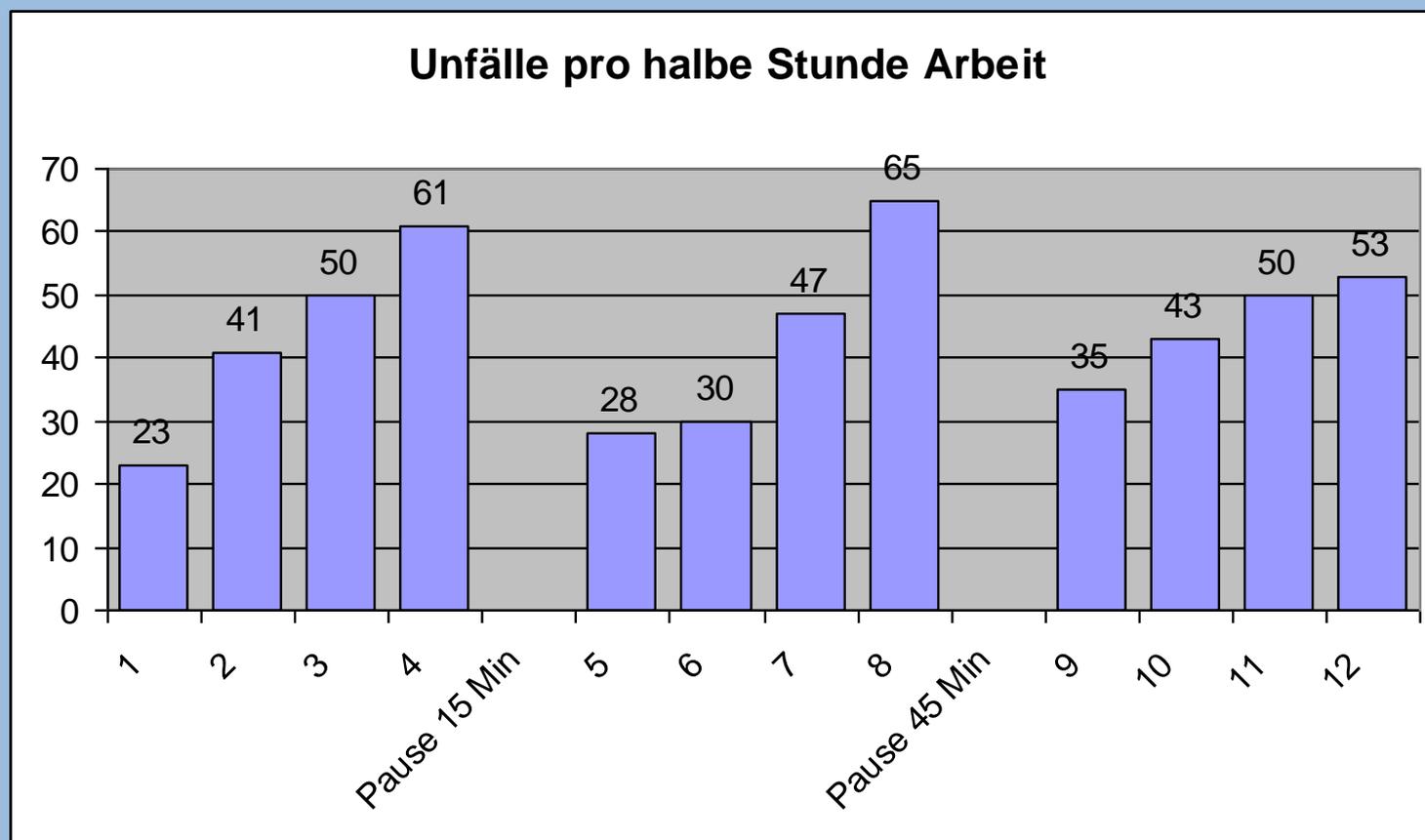
N = 222 professionnels de la santé / 101 infirmières agréées

Halbesleben, J. R. B. (2010). *The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: A cross-lagged panel study of health care professionals*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 1-16, fig. 2, p. 10 (les résultats concernant la gravité des blessures n'y figurent pas).

# Nombre d'accidents durant trois périodes de deux heures sans pause

Intervalles de 30 minutes

Moyenne sur trois ans

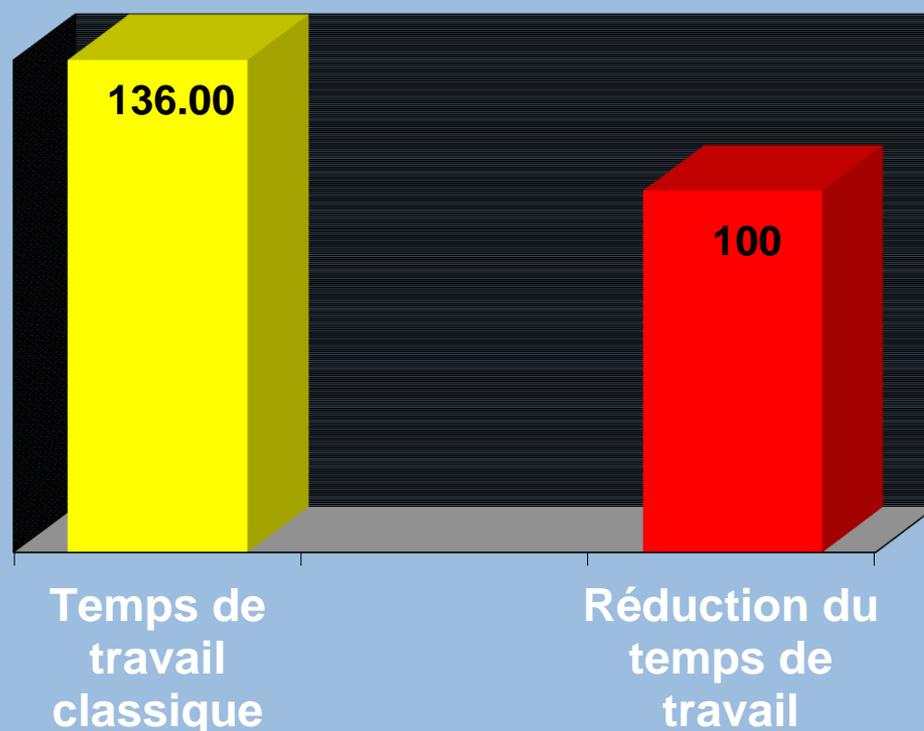


Industrie automobile, travaux de montage cycliques de courte durée

Somme des trois périodes: 86 / 114 / 147 / 179  
 Risque relatif: 1 / 1.33 / 1.71 / 2.08

# Réduction du temps de travail et erreurs médicales chez les médecins-assistants

Erreurs médicales graves  
Pour 1000 jours de travail  
(soins intensifs)



Temps de travail classique:  
Env. 80 heures / semaine  
Travail de nuit un jour sur trois  
Durée de chaque poste: jusqu'à 36 heures

Réduction du temps de travail:  
Env. 63 heures / semaine  
Pas de postes sur 24 heures

## 6. Les effets du stress persistent à l'issue de la période de stress

Le stress augmente le risque d'erreurs:  
(propension à faire des erreurs / cognitive failures)

*Exemples d'énoncés proposés (réponse sur une échelle de 1 = jamais à 5 = toujours)*

- Il vous arrive de ne pas vous souvenir si vous avez bien éteint les appareils avec lesquels vous travaillez.
- Il vous arrive de ne pas vous souvenir des procédures à respecter.
- Il vous arrive de ne pas vous souvenir de numéros de téléphone dont vous avez besoin dans le cadre du travail.

Lien avec le nombre d'accidents professionnels (rapportés par les personnes interrogées)  
(Wallace & Vodanovic, 2003)

## Après le travail également: (presqu')accidents entre le domicile et le travail

Elfering et al. (2013)



N = 83

Barger et al. (2005).

Analyse prospective chez les médecins-assistants

Pour un poste de 24 heures ou plus par mois:

risque plus élevé de 16,2 % d'être victime d'un accident entre le domicile et le travail

N = 2737

## 7. Facteurs augmentant / réduisant le risque d'accident

- > Ergonomie
- > Normes
- > Récompense indirecte des comportements peu soucieux de la sécurité
- > Feed-back
- > Sécurité psychologique

# I. Délaisser certains aspects liés à l'ergonomie

Il n'est pas toujours possible de concilier de manière optimale organisation du travail et consignes de sécurité.

## *Exemple de Pronovost I*

### Problème:

- > trop d'infections similaires dans un hôpital\*
- > Cause identifiée: hygiène insuffisante

Analyse des procédures: les médecins doivent prendre du matériel à 9 (!) emplacements différents.

Solution n° 1: chariot: tout au même endroit

\* catheter-related blood stream infections (CR-BSI)

## II. Normes: la culture des «durs à cuire»

- Le respect des consignes de sécurité est parfois perçu comme un signe de faiblesse.
  - A: Je dois faire quelque chose que l'on ne doit faire qu'à deux – tu m'accompagnes?
  - B: (en haussant les épaules): «Si tu veux...»
- Risque de passer pour un «apôtre de la sécurité»
- Etude basée sur des entretiens: une personne a refusé, pour des raisons de sécurité, de mener à bien une tâche (Mullen, 2004):  
*«Nous lui avons ensuite parlé... Nous lui avons clairement fait comprendre que c'était comme ça et que, si elle recommençait, nous dirions au chef que nous ne voulions plus travailler avec elle. Ce n'était qu'une lâche.»*

### III. Récompense indirecte du non-respect de consignes de sécurité

- > Mandat spécial
  - > Urgent
  - > Pour un client important fidèle de longue date à l'entreprise
- Le chef réunit ses collaborateurs:
- > «*Nous devons absolument avoir terminé d'ici à la fin de la semaine prochaine!*»
- Le travail est fait dans les temps.
- Le chef les rassemble à nouveau:
- > «*Super! Je vois que je peux compter sur vous!*»
- Ce qu'il ne sait pas:
- > Le travail n'a pu être mené à bien que parce que les collaborateurs n'ont pas respecté certaines consignes de sécurité...
- Le chef a donc indirectement approuvé un comportement peu soucieux de la sécurité.

## IV. Favoriser un *comportement adapté* (et pas seulement de bons résultats) en matière de sécurité

- > Le feed-back est un moyen très efficace d'influencer les comportements en matière de sécurité...

# Promotion de la sécurité par le biais du feed-back

Industrie agroalimentaire (exemple dans le domaine de l'emballage)

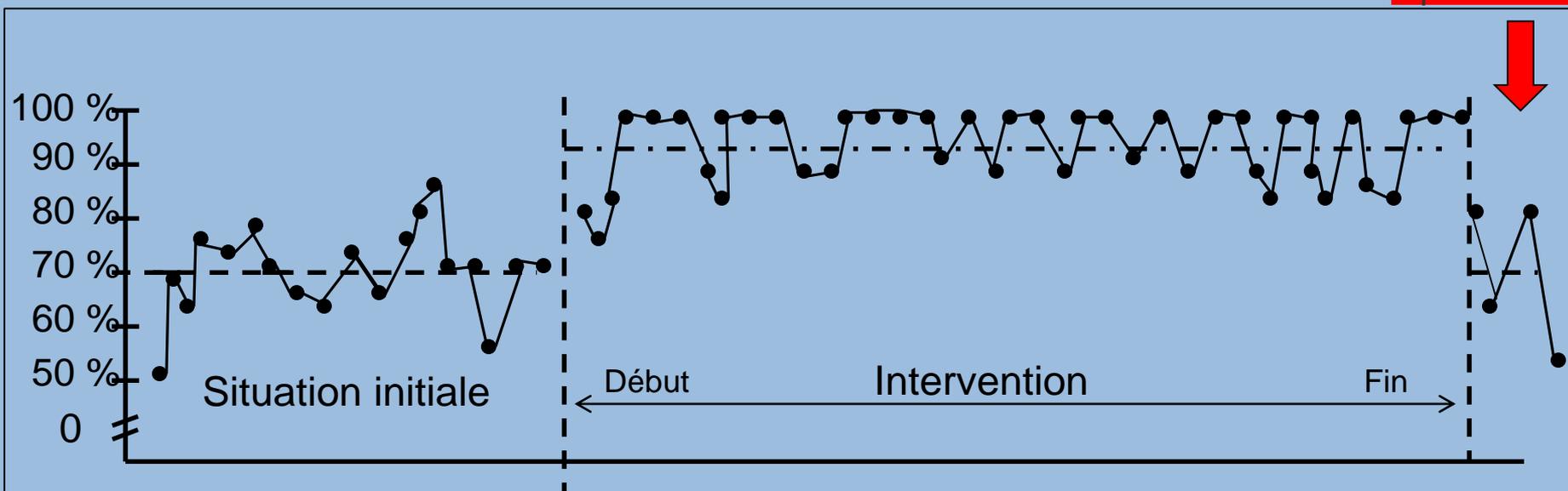
**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

## Procédure:

1. Etablissement avec les collaborateurs d'une liste de tâches étant souvent réalisées de manière peu sûre
2. Observation du travail par les personnes réalisant l'étude
3. Intervention: affiche indiquant le pourcentage de tâches réalisées en toute sécurité la veille

Les effets s'estompent dès lors que le feed-back n'est pas permanent!





## V. Sécurité psychologique

Il est difficile de parler des erreurs,  
surtout si la personne concernée

- *réagit vivement*
- *est située à un niveau plus élevé de la hiérarchie*
- *nous considère comme une personne incompétente*

Exemple typique: un co-pilote constate que le pilote a fait une erreur.

- Il ne le lui fait pas remarquer.
- Il ne le dit pas suffisamment fort.
- Il n'insiste pas en voyant que le pilote se met sur la défensive.

*La sécurité psychologique,*  
c'est le fait de pouvoir parler d'un problème  
sans craindre de retombées négatives!

# Mettre en place un système de feed-back: Exemple II: garantir la sécurité psychologique

Problème: Trop d'infections dues à une hygiène insuffisante

- *Solution de la partie I: chariot (voir plus haut)*
- *Solution de la partie II: aspect social: feed-back*
- Proposition:
- Personnel soignant
  - Observation du comportement des médecins
  - Renseignement d'une liste de contrôle
  - Interruption si nécessaire du médecin afin de lui signaler un non-respect de consignes
- Mise en œuvre:
- Fastidieuse; discussions durant plusieurs mois; nombreuses réticences
- Mais: mesure finalement acceptée
- **Recul de 96 % des infections en question**

\* catheter-related blood stream infections (CR-BSI)

## 8. Mesures

- > Maintenir à un niveau raisonnable les facteurs de stress liés aux tâches:
  - Pression temporelle / temps de travail (pauses!)
  - Interruptions, distractions
- > Réduire les facteurs de stress sociaux, instaurer un climat social agréable:
  - Réduction du stress, et donc du risque d'erreur
  - Amélioration de la sécurité psychologique afin qu'il soit plus facile d'aborder les problèmes
- > Promouvoir une culture autorisant les erreurs:
  - Il n'est pas possible de prévenir à 100 % les erreurs: il est important de les identifier et de les corriger (gestion des erreurs)
  - Ne pas favoriser la culpabilisation
  - Ne pas mettre (implicitement ou explicitement) l'accent sur des objectifs qui pourraient compromettre la sécurité
  - Aborder le thème de la sécurité (feed-back, entretiens avec les collaborateurs)

## Risques psychosociaux, risque d'accident?

Norbert K. Semmer

Université de Berne  
Psychologie du travail et des organisations

# Merci!

15<sup>e</sup> Journée suisse de la sécurité au travail JSST 2014  
23 octobre 2014, Lucerne