

Des événements traumatiques tels que des braquages, incendies, accidents industriels, agressions,... peuvent survenir sur le lieu du travail, avec des implications humaines, psychologiques, et financières quelques fois considérables. Bénédicte Haubold nous fait part de son expérience sur le sujet.

Bénédicte Haubold

Prévenir les risques psycho-sociaux en entreprise

Bénédicte Haubold est la fondatrice du cabinet Artenice, spécialisé dans le conseil en sortie de situations de crises, malaises, stress au travail impactant durablement l'équilibre de l'entreprise.

Quels sont les événements traumatiques qui se vivent en entreprise ?

B.H. Ils sont variés mais de nombreuses interventions concernent les braquages. Ainsi par exemple, j'ai eu à participer au débriefing de 20 personnes travaillant dans une grande surface, agressées à 4 heures du matin, alors lorsqu'elles venaient travailler. Il peut s'agir également de morts violentes sur le lieu du travail, ou d'incidents industriels : un four qui explose, des produits chimiques toxiques se diffusant malencontreusement. Il y a une grande diversité d'interventions possibles.

Qu'est-ce qu'une situation traumatique ?

B.H. On parle d'événement traumatique lorsqu'un collaborateur a vécu, a été témoin, ou été confronté à un événement durant lequel des personnes ont pu mourir ou être très gravement blessées, ou bien ont été menacées de mort. La réaction du collabo-

rateur ayant vécu la scène s'est traduite par une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur.

La référence en la matière est la quatrième version du manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux de l'Association Américaine de psychiatrie (DSM IV) qui est l'une des deux classifications en vigueur dans la communauté scientifique et médicale internationale.

Très utilisée en psychiatrie, elle comprend cinq axes. Le premier va nous intéresser plus particulièrement puisqu'il s'agit des « troubles cliniques ». Pour les autres il s'agit des troubles de la personnalité (par exemple une personnalité dite « état limite », (impulsive), des affections médicales générales associées (par exemple une hypothyroïdie), des problèmes psycho-sociaux et environnementaux (isolement social, solitude d'une personne), et de l'évaluation globale du fonctionnement (en termes de qualité de vie et d'adaptation).

Exposition à un événement Deux caractéristiques

- Menace de mort, de blessure ou de l'intégrité physique pour soi ou pour les autres.
- La réponse à été une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur.

État de stress post-traumatique d'après le DSM IV

Qu'appelle-t-on un état de stress post-traumatique ?

B.H. Le DSM IV tient compte des réactions émotionnelles de la personne et pose un lien entre un événement et une pathologie. Le stress post-traumatique est la résultante des conséquences émotionnelles de l'interprétation personnelle d'une situation menaçante.

Il existe trois manifestations principales de cet état :

- la répétition : la situation est revécue en *flash-back* et des images peuvent envahir la personne à son insu ;
- l'évitement : la personne ne voudra plus par exemple revenir dans son entreprise, si l'événement a eu lieu là-bas ;
- et enfin, on observe très souvent des modifications du caractère ; le collaborateur pourra par exemple ressentir une grande irritabilité.

Comment faire pour gérer ces stress et les faire disparaître ?

B.H. Il faut faire ce que l'on appelle des *débriefings* de choc post-traumatiques, c'est-à-dire, une intervention psychologique qui a lieu dans les jours suivant l'événement. Ce dernier point est encore très discuté : certains sont partisans d'effectuer ce *débriefing* juste après les événements. D'autres, dont je fais partie, préfèrent intervenir après plusieurs jours, afin qu'une première prise de distance émotionnelle ait eu lieu. Il restera néanmoins important, quoi qu'il en soit, d'apporter un soutien immédiat aux personnes juste après un tel événement.

Mais attention : seuls des psychologues ou psychiatres spécifiquement formés aux *débriefings* sont en capacité de mener ce type d'entretiens.

Généralement il y a un *débriefing* collectif, en grand groupe avec toutes les personnes concernées par l'incident critique et ensuite, il est possible de faire des *débriefings* en petits groupes homogènes. La durée du *débriefing* collectif ne doit pas excéder 3 heures. Quant au lieu, il doit être neutre et tranquille.

En quoi consiste ces *débriefing* ?

B.H. Pendant cette première séance, l'objectif est que les intéressés partagent leur expérience avec les autres personnes impliquées, expriment leurs inquiétudes immédiates, réduisent la probabilité d'apparition de symptômes psycho-traumatiques... j'invite les participants à s'exprimer durant la séance mais tout en rappelant que ce n'est pas une obligation.

Il s'agit alors pour ceux qui souhaitent parler, de décrire précisément les faits, décomposer l'événement pour rationaliser l'expérience en mots, faits et descriptions. Donner du

sens favorise la maîtrise mentale de l'événement qui par sa nature non maîtrisable était potentiellement traumatique. Cela permet également de récupérer un sentiment de contrôle sur les faits. Reconstruire la globalité de l'incident n'est réalisable qu'en groupe, car chaque personne n'a qu'une vue parcellaire de l'événement.

Pendant cette première séance de *débriefing*, les collaborateurs expriment leurs émotions, réactions. Ils sentent que leur expérience est reconnue. Leurs pensées et émotion deviennent légitimes. Le fait de les partager favorise le lien social et crée une solidarité constructive. Le groupe peut alors peu à peu devenir une forme de soutien pour les participants.

Je leur signale aussi que certaines réactions peuvent être « inhabituelles », afin de leur permettre de mieux supporter leur apparition. Je les préviens enfin des difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans les relations avec leur famille et leurs amis : sollicitations excessives et demandes réitérées du récit de l'événement ou au contraire, « conspiration du silence » de la part de l'entourage dans le souci de protéger la personne des reviviscences douloureuses...

À la fin de cette séance, je leur propose un accompagnement individuel, pour ceux qui en ressentiront le besoin, pour leur permettre de créer un sentiment de sécurité.

« Il est fondamental
d'apporter un soutien
immédiat aux victimes
de ces chocs,
juste après l'événement »



Bénédicte
Haubold

Est-ce que tous réagissent de la même façon ?

B.H. Non, bien sûr. Il est même nécessaire durant le *débriefing*, de prendre en compte l'extrême diversité de ces réactions. Certains collaborateurs prennent conscience de l'événement traumatique en « temps réel ». Ils peuvent alors le vivre intensément ou bien avoir le sentiment d'être « dissocié », c'est-à-dire séparé des faits... Une part d'eux-mêmes se trouve en quelque sorte « anesthésiée ». Ce sont souvent des personnes qui se comportent de manière calme pendant l'événement et qui trouvent les ressources nécessaires pour aider les autres...

D'autres prennent la mesure de l'événement après qu'il soit achevé. J'ai pu ainsi observer le cas d'un collaborateur qui s'en est réellement rendu compte deux jours après. ●●●

◆◆ Dans tous les cas, un certain nombre de réactions sont largement partagées : nombreux sont ceux qui éprouvent des problèmes de sommeil (endormissement, réveil matinal, sommeil haché...).

En quoi un événement traumatique peut-il potentiellement fragiliser un individu ?

B.H. Suite à un traumatisme, le collaborateur perçoit sa vulnérabilité, remet en cause les modèles qu'il a connus par son éducation et son expérience. Ses valeurs, pensées, modèles sont sérieusement ébranlés. La confiance en soi, qui se rapporte au modèle d'un monde « idéalisé » dont les valeurs s'écroulent, fait alors défaut.

Le regard des autres peut gêner. Certains collaborateurs ayant été agressés ont l'impression que les autres s'aperçoivent qu'ils ont vécu un événement traumatique. Un sentiment de solitude et d'incompréhension s'installe. Et prendre sur soi peut épuiser son énergie.

Certains salariés sont-ils tentés d'enfouir ces souvenirs très vite ?

B.H. Oui, car naturellement ils souhaitent « oublier » qu'ils ont vécu un tel événement. Ils sont tentés de « faire comme si » l'épisode traumatique n'avait pas eu lieu. Cette « mise au placard » consomme beaucoup d'énergie. La personne se bat contre elle-même et se consume. Des accès dépressifs peuvent survenir, car elle prend conscience de quelque chose qui ne va pas, sans savoir exactement ce que c'est...

Toutes les personnes développent-elles un état de stress post traumatique après un tel événement ?

B.H. Non, pas forcément. Cela dépend de ses capacités d'adaptation. Le temps doit faire son travail. On évoquera un

état de stress post traumatique, au sens d'une pathologie, un mois après l'événement.

Quels sont les bénéfices constatés après un tel débriefing ?

B.H. En général, les bénéfices ne tardent pas à se manifester. Les collaborateurs prennent peu à peu de la distance par rapport à l'événement, sans pour autant l'oublier, bien sûr. Ils se sentent moins fragilisés et plus en sécurité. Un travail de deuil commence. Les bénéfices sont également importants pour l'entreprise : on observe moins d'arrêts maladies, de *turn over*, et de demandes de mutations. La motivation au travail est peu écornée... C'est pour cela notamment que la pratique des *débriefings* a tendance à se généraliser...

Il est important de pouvoir évaluer l'intensité d'un état de stress post-traumatique ou même d'être rassuré un mois après sur le fait, qu'un tel état ne s'est pas développé. Il est possible de proposer cette évaluation un mois après l'événement. L'échelle ci-contre reprend les symptômes du DSM IV, avec notamment, la répétition, l'évitement et la somatisation.

Comment un CE peut-il prendre en charge cette problématique ?

B.H. Je pense qu'il a un rôle à jouer dans la prévention des effets secondaires liés à ces événements dramatiques. Le CE peut être force de proposition à la fois pour repérer les consultants formés à ces *débriefings*, mais aussi faire des recommandations sur l'élaboration d'une procédure à suivre en cas d'incident. Bien sûr, cela devra se faire en partenariat avec la DRH. ☺