

Journée SANTÉ AU TRAVAIL

Sécurité et protection de la personnalité

Accompagner une collaboratrice/un collaborateur *après* un incident critique

Prof. Jean-Charles Rey

Lorsqu'un incident critique survient
quelles sont les conséquences
négatives possibles sur les personnes?

Comment amoindrir,
voire éviter, ces conséquences ?

La notion d'incident critique :

Tout épisode de violence physique et/ou psychologique impliquant un-e ou plusieurs collaboratrices-s/collaborateur-s ceci, qu'il y ait eu, ou non, des dommages ou des déprédations concrètes.

A partir de quand est-ce de la violence ?

Grande variabilité des ressentis.

L'appréhension de la violence dépend largement des critères qui sont en vigueur dans un groupe pour caractériser ce qui est normal ou anormal.

Pourquoi utiliser une définition aussi large de l'incident critique ?

Les violences peuvent avoir des répercussions sur la santé physique ou psychique de la victime, ceci quelle que soit la gravité de l'atteinte physique. Elle peuvent en avoir de très importante même en l'absence de tout passage à l'acte.

La gravité objective d'un incident n'est qu'un des facteurs des répercussions de celui-ci sur les personnes.

L'ampleur des conséquences dépend en effet aussi des circonstances de l'agression, de l'état personnel et de l'environnement de la victime au moment de l'agression.

Pourquoi utiliser une définition aussi large de l'incident critique ?

Les atteintes verbales répétitives ou les menaces, par exemple sont des incidents critiques parfois lourds de conséquences alors même qu'elles ne sont que peu reconnues.

Ces manifestations peuvent, sur la durée, être plus graves pour les employés que certaines agressions physiques., et peuvent provoquer de profondes altérations psychologiques.

Les témoins d'une agression sont parfois eux aussi traumatisés, (parfois même plus que la propre victime elle-même) : une agression peut avoir des répercussions psychologiques sur d'autres salariés de l'entreprise même relativement éloignés de l'incident critique.

Les répercussions potentielles:

Les conséquences physiques

Hématome, écorchure, contusion, plaie, déchirure, fracture, plaie des organes internes, traumatisme crânien, décès

Les conséquence psychologiques

Les conséquences immédiates :

- choc émotionnel (pâleur, difficulté à respirer, tachycardie, tremblements, spasmes digestifs, crises de larmes)
- crise d'angoisse aiguë, labilité émotionnelle,
- réactions dépressives,
- des états marqués par des sentiments d'étrangeté, des idées délirantes parfois persécutrices, de courtes phases hallucinatoires.

Les répercussions potentielles d'un incident critique

Source :
Prof. M. CAMBRELIN et S. Vincent
Uni. Reims, Dijon, 2005

Les répercussions potentielles:

Les conséquence psychologiques

Les réactions habituelles dans les jours suivants :

- agitation ou prostration,
- angoisse, troubles du sommeil, cauchemars.
- besoin constant de parler de l'agression, ou à l'inverse culpabilité, déni une anxiété liée à la crainte de la reproductivité de l'acte et/ou de la confrontation avec l'agresseur,
- troubles du sommeil,
- sursauts aux bruits,
- survenue envahissante du souvenir de l'agression

Les répercussions potentielles:

Les conséquences psychologiques

Les réactions plus spécifiques d'un traumatisme, et prédictifs d'une possible complication ultérieure :

- la détresse émotionnelle péri traumatique : une réaction aiguë caractérisée par des émotions très négatives vis-à-vis de soi et le sentiment de menace vitale.
- la dissociation péri traumatique : une rupture de l'unité psychique avec altération de la perception du temps, de l'espace et de l'unité corporelle entraînant un profond sentiment d'irréalité, distorsion de leur image corporelle, sentiment d'être déconnectés de leur corps.
- une amnésie totale ou partielle

Le trouble de stress post traumatique (TSTP):

Lorsque les troubles durent plus d'un mois et sont caractérisés par 3 éléments :

- Un syndrome d'intrusion des souvenirs de l'évènement stressant (flash back fréquents et persistant)., des états dissociatifs où la personne «revit» l'évènement.
- Des symptômes d'évitement avec émoussement de la réactivité générale : diminution de la réactivité au monde ; un comportement de retrait s'installe avec moindre participation aux activités sociales ; évitement des activités, situations ou personnes susceptibles de lui rappeler le souvenir pénible, anesthésie émotionnelle concernant les plaisirs de l'existence, la dimension relationnelle et affective.

Le trouble de stress post traumatique (TSTP):

- Un état d'hyperéveil : la victime est hyper vigilante, constamment sur le qui-vive avec des réactions exagérées de sursaut, par crainte d'un danger extérieur ou en réponse à un bruit ou un geste anodins ; elle a tendance à se placer à proximité des sorties dans les lieux publics, en évitant de tourner le dos aux personnes.
- Etat souvent accompagné de troubles du sommeil (difficultés d'endormissement, cauchemars récurrents, éveils nocturnes anxieux...)

Le trouble de stress post traumatique (TSTP):

Autres troubles associés :

- consommation excessive d'alcool ou de tranquillisants
- troubles anxio-dépressifs : inhibition, dépendance à autrui, réduction des centres d'intérêt
- comportements phobiques
- décompensation d'un état physique (p.ex. apparition d'une pathologie dermatologique, d'ulcère) ou psychique (névrose, paranoïa, phobie)

Le trouble de stress post traumatique (TSTP):

Non traité, le TSPT ne connaît généralement pas de guérison spontanée.

Il débouche le plus fréquemment sur d'importantes atteintes cognitives à la source de grandes difficultés de réadaptation professionnelle et des altérations marquées des performances au travail et des autres investissements.

Sous traitement médical et psychologique, les symptômes régressent en 1 à 2 ans

L'intérêt d'un accompagnement spécifique organisé par l'entreprise /l'institution:

La durée du retour à la normale dépend notamment de la qualité de la prise en charge dont bénéficie la victime.

Un soutien approprié permet souvent d'éviter l'apparition de complications ou la persistance de manifestations consécutives à l'agression.

Le processus d'accompagnement favorisant

*Source : travaux de l'INRS,
centre de compétence national français
sur les questions de santé au travail.*

Le processus
d'accompagnement
favorisant
agit simultanément
sur trois axes :

1. L'accompagnement médico-psychologique

1.1 La prise en charge médicale et les soins physiques

1.2 Le soutien immédiat (*defusing*) :

- L'objectif est de faire cohésion autour de la victime pour lui démontrer du réconfort et de l'empathie.
- Réalisé par les collègues et le personnel d'encadrement qui doivent être formés pour cela.
- Permet à la personne d'abaisser sa tension émotionnelle qui peut la submerger en l'incitant à mettre des mots sur ce qu'elle a vécu.

1. L'accompagnement médico-psychologique

1.3 Le débriefing :

- Réalisé par des professionnels spécialement formés à ces techniques généralement dans les 2 à 3 jours après l'incident.
- Collectif et/ou individuel, il a comme vocation de permettre aux salariés de s'affranchir et de se distancier des images qui peuvent les hanter.
- Permet l'expression libre des émotions ressenties par rapport à l'événement (colère, honte, culpabilité...)

1. L'accompagnement médico-psychologique

1.3 Le débriefing :

- Quittance que les réponses comportementales de chacun-e face à l'événement sont normales au vu de l'épreuve personnelle et collective subie.
- Information sur les symptômes particuliers que chacun-e pourrait développer suite à l'agression.
- Orientation des plus touchés vers une prise en charge professionnelle spécialisée

1. L'accompagnement médico-psychologique

1.3 Le débriefing :

- Pas tentative d'établir une vision commune de l'événement, encouragement à un processus d'élaboration individuel des ressentis.
- L'expression de chacun contribue à ressouder l'équipe et à retisser des liens sociaux.
- Préviend et atténue les troubles post-traumatiques.
- Participation totalement libre mais important effort d'information et d'explicitation des bénéfices potentiels de la démarche auprès des personnes agressées et de tous les témoins.

1. L'accompagnement médico-psychologique

1.4 Le suivi individuel :

- Réalisé par des professionnels spécialement formés au traitement des syndrome post-traumatique.
- Il ne concerne que les victimes et les témoins qui le désirent.
- Suit un protocole d'intervention très précis qui permet, après un bilan de l'état psychique de la personne, un intense travail de mise à distance de l'événement et de stimulation des capacités de résilience du salarié.

2. L'accompagnement administrativo-judiciaire

Accomplir certaines démarches administratives et juridiques comme déposer une plainte, compléter des questionnaires d'assurances répondre aux interrogatoires de police s'avère souvent douloureux pour la victime.

La personne agressée doit alors être activement soutenue dans ces démarches par l'entreprise qui délègue un-e de ces collaborateurs RH pour cela.

« Montrer et organiser la solidarité sociale et professionnelle autour de la victime est essentiel pour aider la reconstruction psychologique du salarié agressé » Quand travailler expose à un risque d'agression, INRS, 2010

3. L'accompagnement professionnel

La reprise du travail après l'agression ne sera jamais banale.

Celle-ci devra être organisée avec la même attention qui serait consacrée à un retour au travail qui interviendrait après un arrêt longue durée.

Un suivi professionnel intensif basé sur du coaching ainsi que des aménagements temporaires du cahier des charges et/ou des exigences professionnelles sont souvent nécessaires.

Ce suivi doit, en particulier, permettre d'amoindrir le sentiment d'abandon que vivent fréquemment les salariés agressés au bout d'une certaine période de reprise d'activité.

Le rôle des collègues :

Ce qu'il faut faire :

- Reconnaître que la victime a subi un traumatisme réel et ainsi lui laisser exprimer son effroi et son bouleversement.
- Aider la victime à reprendre confiance dans son propre jugement et lui rappeler qu'elle sait ce dont elle a besoin : sur quel ami ou proche peut-elle compter pour la soutenir ?
- Verbaliser la contrainte qu'elle a subie pour l'aider à comprendre, à «normaliser» ses réactions.
- Ce centrer sur les émotions de la personne plus que sur les faits eux-mêmes.
- Rappeler la loi et les règles en vigueur: possibilité pour la victime de porter plainte, de se faire aider...

Le rôle des collègues :

Ce qu'il ne faut pas faire :

- Mener des interrogatoires où l'on tâche de tout se faire expliciter dans le détail.
- Mettre en doute ou corriger la parole de la victime. L'écoute dubitative constitue une nouvelle agression morale. Croire ce que l'autre vous dit, c'est reconnaître son existence et l'ampleur de sa souffrance.
- Responsabiliser directement ou indirectement de la situation
- Conseiller l'oubli
- Chercher à dédramatiser ou à banaliser.
- Faire comme si rien de particulier ne s'était passé.

Le rôle de la hiérarchie :

La hiérarchie doit être très présente pour rassurer la victime et démontrer une grande capacité d'écoute.

Il est fondamental de rétablir un sentiment d'appartenance à l'équipe, car la victime va se sentir brutalement exclue de son contexte normal de travail.

Une reconnaissance formelle (déclaration d'incident de travail p.ex.) est nécessaire, même en l'absence de tout dommage.

Cette reconnaissance systématique favorise la reconnaissance du choc émotionnel subi, et permet d'anticiper la prise en charge et donc, le cas échéant, l'organisation des soins médicaux et psychologiques qui deviendraient nécessaire.

Le rôle de l'entreprise, de l'institution :

Supprimer le tabou et faire de la violence un thème «normal» des discussions internes :
tout contact d'un employé avec le public implique un risque de violence, autant l'assumer.

Repérer et analyser systématiquement tous les incidents critiques et quasi critiques (aussi les cas bénins, les «*presque*» et les «*on a eu chaud cette fois...*»).

Repérer les changements organisationnels qui pourraient faire baisser l'agressivité potentielle :
un climat de travail délétère, une importante désorganisation, des promesses intenable vis-à-vis de la clientèle sont tous d'importants «détonateurs» de violence.

Le rôle de l'entreprise, de l'institution :

En déduire, une organisation et des procédures de gestion des épisodes critiques :

Il n'existe pas de «solution type» de prévention ; les caractéristiques particulières de chaque environnement de travail doivent être prises en considération.

Former les salariés aux procédures de gestion des incidents critiques et à la gestion des conflits : quand ça arrive, la personne ne devrait savoir immédiatement ce qu'elle peut/doit faire.

Quittancer tous les épisodes critiques, les analyser et adopter rapidement les éventuels correctifs organisationnels

Accompagner une collaboratrice/un collaborateur avant, pendant et après un incident critique

Un grand merci pour votre attention

**Pour toutes informations,
propositions, commentaires ou réactions :**

079 663 55 36

jcharles.rey@hevs.ch