

Et si la gestion de crise devenait notre quotidien : Retour d'expériences

Patricia Cadre

Longtemps ignoré en France, le volet de la prise en charge psychologique et du post-traumatique engage désormais la responsabilité des entreprises. Dans cet article Patricia Cadre, Directrice Générale de Pluridis, nous fait partager ses 15 années de pratiques sur le terrain. Avec son équipe, elle a accompagné plusieurs milliers de situations individuelles et des centaines de situations collectives dites sensibles. Elle recontextualise les éléments en effectuant un panorama de l'actualité en matière de prévention des Risques Spéciaux Sociaux. L'aspect légal y est rapidement abordé pour se consacrer au volet opérationnel. En lien avec l'actualité et son expérience, l'auteur effectue un zoom sur la gestion de crise. A travers des cas concrets, elle illustre la nécessité et l'intérêt pour les entreprises de prendre en charge ce type de situations.

Depuis janvier 2015, la France est le théâtre sur son sol de crises les plus meurtrières de ces cinquante dernières années. Tout le monde a en mémoire : Charlie hebdo, l'hyper Casher, le stade de France, le Bataclan, Nice... La France n'est bien sûr pas le seul pays à connaître cette vague d'attentats. De nombreux pays dits occidentaux ont également été touchés : Les Etats-Unis, l'Allemagne, la Belgique ...

Depuis début 2017, c'est au tour de l'Angleterre et tout récemment de la Suède.

Ces situations souvent violentes interpellent et impactent le citoyen : l'Homme que nous sommes. Elles bouleversent nos représentations : désormais pour trouver le danger, il n'est plus nécessaire d'aller loin... sur des zones dites instables ou de conflits... en Afrique, en Amérique Latine ou autre ... le danger est ici en France, en Europe. Il est à notre porte et fait partie désormais de notre quotidien.

Le 15 février dernier avait lieu la soirée de présentation du 3ème baromètre sur la sécurité des collaborateurs à l'international ; thème consacré à la gestion des syndromes post-traumatique en entreprise. La présentation des résultats était suivie de deux débats sous forme de table ronde.

Le thème de la seconde table-ronde à laquelle je participais était : « Après la crise, la gestion des syndromes post-traumatique en entreprise ». Messieurs Eric LE GRAND, Directeur Sécurité Globale du Groupe Renault et Matthieu Langlois Directeur Médical du RAID en étaient les deux autres invités. Au cours des échanges, Eric LE GRAND reviendra sur la triste histoire des suicides au sein du groupe Renault. L'histoire est particulièrement bien connue de nos services, Pluridis ayant été le

partenaire retenu par le groupe Renault pour la conception et l'animation de son service d'accompagnement psychologique. Matthieu Langlois quant à lui est revenu sur l'intervention du Bataclan. "Quand on est Médecin chef du RAID, on est préparé à pénétrer sur des théâtres de tuerie de masse". Pourtant sur le terrain depuis 20 ans, il décrit le Bataclan comme le "cauchemar total, l'horreur absolue". Il vient d'y consacrer un ouvrage intitulé : "Raid, vivre en état d'urgence", ouvrage dans lequel il évoque l'entrée dans la salle et le choc émotionnel qui s'en suivit. Au cours du débat, ce dernier expliquait qu'après une mission des moments collectifs de partage étaient organisés ; la méthodologie utilisée étant transposable et proche de celle que nous avons l'habitude de pratiquer en entreprise.

Les conséquences psychologiques au niveau des salariés

Que faire ? Et pourquoi agir ?

Philanthropie, humanisme ou simple calcul financier

Le propos est ni de faire peur ni de prôner pour une psychologisation à outrance mais d'éveiller les consciences sur les conséquences possibles d'une non prise en charge des situations post-traumatiques.

Dans les pays anglo-saxons et en particulier aux Etats Unis, la prise en charge psychologique des personnes est immédiatement adressée ; faisant partie des protocoles et des dispositifs de gestion de crise.

Avec la guerre du Vietnam, les américains ont pu mesurer le coût de la non prise en charge des victimes. Un chiffre incroyable et effroyable : il a eu 2 fois plus de soldats tués après que pendant la guerre avec 2 fois plus de suicides que de morts au combat. Sans parler des « perdus de vue », ces SDF en veste et treillis militaire dont la raison a souvent vacillé et que l'on peut croiser de ci de là, aux coins des rues. Constatant la gravité du phénomène et mesurant ses conséquences, les américains ont décidé d'étudier à grande échelle le post-traumatique dans les plus grandes Universités. Leurs psychologues-chercheurs ont depuis mis au point des protocoles efficaces de prise en charge ; protocoles désormais pratiqués en France (EMDR(1), Hypnose, Débriefing ,TCC(2)).

Dans les cas d'accidents ou d'incidents, de catastrophes, naturelles ou non, les services d'accompagnements psychologiques sont déployés, ayant pour objectif la prise en charge des personnes en situation de stress post-traumatique. Des techniques de déchoquage permettent une prise en charge efficace des personnes touchées et ainsi d'éviter des dommages sur le plan psychologique. Les signes du syndrome post-traumatique sont : la perte de l'appétit, l'apparition de maux de ventre, l'altération du sommeil avec des cauchemars, des états dépressifs...

Pour les entreprises, il s'agit de se préparer et anticiper « l'imprévisible ». Quand la crise arrive, il n'y a pas de place pour l'improvisation et l'amateurisme. Les équipes RH commencent à s'y préparer en intégrant ce risque humain dans leur PCA (Plan de Continuité d'Activité). A titre préventif et sans attendre la crise, il convient de prévoir avec des tiers de confiance des dispositifs complets de prise en charge ; dispositif d'accompagnement avec un volet individuel en face à face et un volet collectif du type débriefing. Sans tomber dans la surenchère, cette prise en charge est essentielle et comprend un plan de communication. Bien conduite, cette action est valorisante en termes d'image pour l'Entreprise et positivement perçue par les salariés ; ces derniers se sentant reconnus, pris en considération. Pour l'entreprise, elle évite le mal-être de ses salariés et réduit les arrêts de travail. Le sujet mixant approche humaine, risque et impact financier est à partager entre les équipes RH, les risk-managers et les responsables sécurité.

En France, ne reste-t-il pas un grand chemin à parcourir ? La victimologie ne resterait-elle pas un véritable sujet tabou ? Le thème du Prix Albert Londres du 20 septembre 2016 dernier évoquait ce sujet. « Et si on parlait d'un tabou ? Le retour des journalistes des terrains des conflits »

Les Risques Psycho Sociaux - RPS

Le contexte légal et enjeux

Le véritable point de départ en matière de prévention des RPS est 2009 avec le décret DARCOS alors Ministre du travail. En 2008 – 2009 de nombreux suicides dont certains sur le lieu de travail ont lieu chez Renault, France télécom... Devant la gravité des faits, un décret sera voté.

9 oct. 2009 - Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail - Plan Darcos :

- Obligation pour les entreprises de + de 1000 salariés de négocier sur ce thème avec mise en place d'un plan d'action de prévention
- Mise en cause de **la responsabilité** de l'employeur sur **le plan civil et pénal** en cas de manquement
- **Obligation de résultat** en matière de santé et sécurité au travail qui pèse sur l'employeur

La loi et la jurisprudence désignent par « risques psychosociaux » les événements suivants :

- Le harcèlement moral ou sexuel (article 1152-11 du Code du travail)
- Le stress au travail
- Les violences et incivilités au travail
- Le suicide en lien avec le travail

Au-delà du réglementaire, il existe de nombreux enjeux pour l'entreprise :

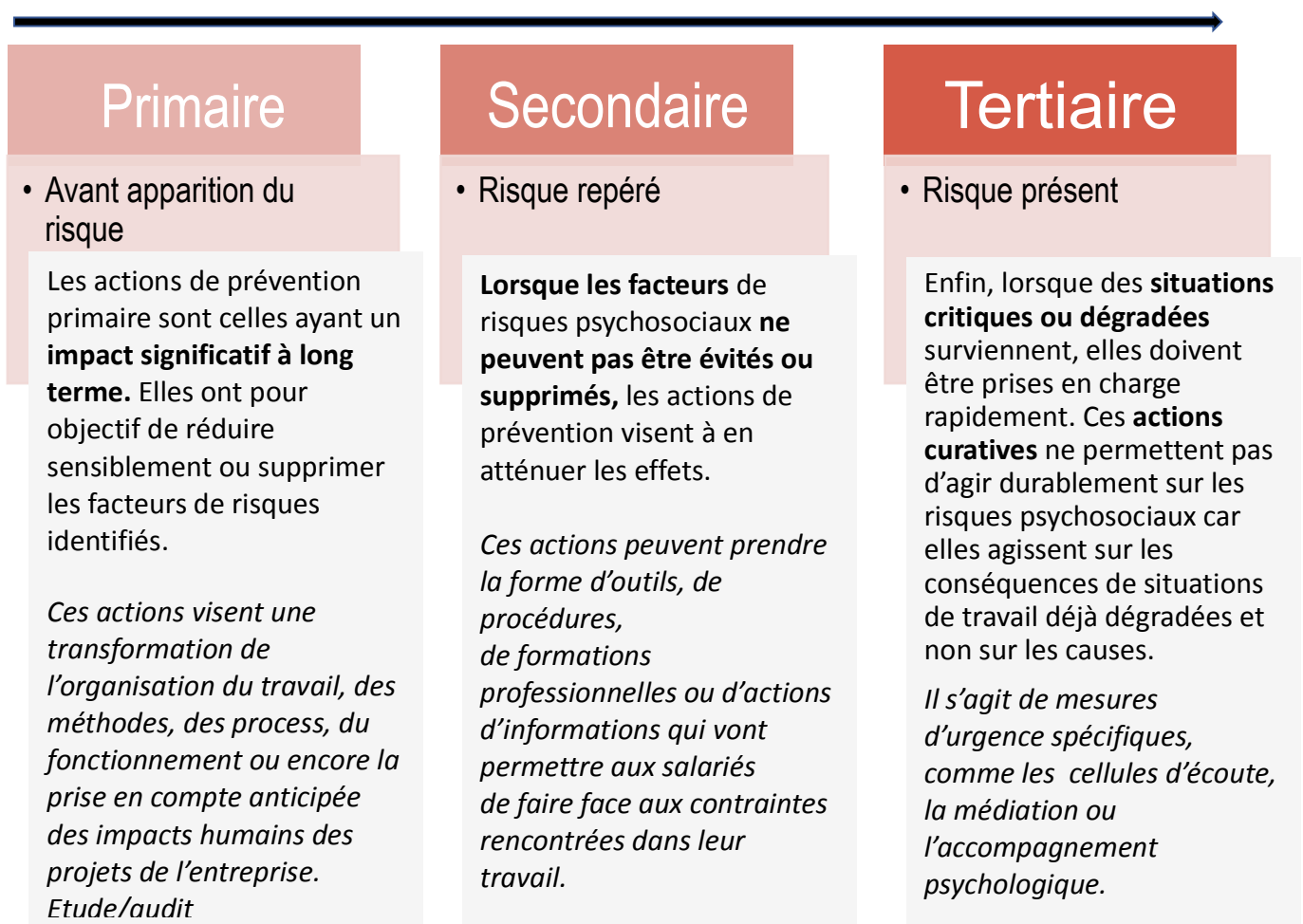
- Financières :
 - Désorganisation
 - Absentéisme
 - Dépression / suicide peuvent être reconnus : maladie professionnelle ou AT

- Augmentation taux AT
- Désengagement de la SS

- En termes d'image :
 - Litiges
 - Procédures
 - Médiatisation

Les 3 niveaux de prévention

RPS : Un schéma simple 3 niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire

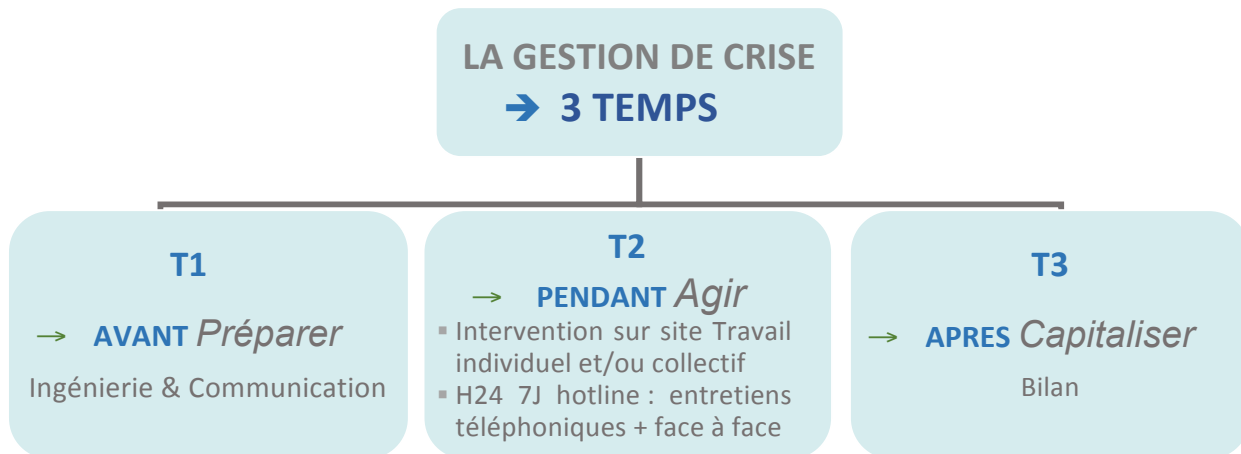


La prévention primaire est la moins dressée par les entreprises car complexe et plus engageante.

La gestion de crise : une mission qui ne laisse pas de place à l'improvisation

La méthodologie : les trois temps de la gestion de crise

→ **Schéma d'intervention**



En cas d'incident, d'accident, les principaux sentiments qui émergent sont : l'émotion, la peur, la colère, la tristesse, la culpabilité. Malheureusement, il est impossible de revenir en arrière. Les gens sont empruntés de regrets et souhaiteraient avoir vu les choses venir : « Si j'avais su... J'aurais... On aurait pu /on aurait dû l'éviter ». En cas de suicide, c'est encore plus compliqué car le plus souvent, il y a peu de signe voire aucun signe avant-coureur. Quand la décision du passage à l'acte est prise, elle peut avoir un effet d'apaisement sur la personne qui semble alors aller mieux. Mais il n'en n'est rien, elle est simplement soulagée par sa décision d'en finir et cette décision l'apaise.

T1- Dans un dispositif de crise, la phase initiale est essentielle. Elle permet d'appréhender et d'évaluer la situation. Il convient bien sûr d'agir rapidement, et en aucun cas il ne s'agit de confondre vitesse et précipitation. Pour chaque situation, la réponse apportée par l'entreprise doit être sur-mesure et adaptée aux circonstances. Parce qu'il n'y a pas 2 situations identiques, il convient d'appréhender les éléments contextuels : les circonstances, les dates/horaires & lieux, le nombre de personnes concernées / salariés / clients en élargissant le spectre à la famille, les premiers signes de réaction émotionnelle.... Nous l'appellerons ingénierie, audit, état des lieux ou évaluation ; chacun trouvant la terminologie qui lui convient. Elle débouche sur la décision d'intervenir ou pas. Il peut tout à fait être décidé de ne pas mettre en place d'action spécifique. Si l'intervention est décidée, il convient alors d'en définir les modalités pratiques.

T2- L'accompagnement en matière de suivi psychologique se décline sur le volet individuel et/ou collectif.

La gestion des incidents critiques permet aux entreprises d'être accompagnées par un service souvent extérieur pour faire face à la survenue d'événements traumatisants et imprévisibles. L'objectif est d'épauler l'encadrement et soutenir les salariés et de mettre en place des alternatives de management spécifiques à la situation pour gérer les réactions émotionnelles, physiques et comportementales inhabituelles voire irrationnelles.

- **L'accompagnement individuel** apporte un soutien psychologique sous forme d'entretiens individuels en face à face ou par téléphone et s'adresse à tous les salariés traumatisés et ce, indépendamment de la gravité "objective". Il permet de prendre en compte les réactions de chaque individu qui peuvent être très différentes face à un même événement.
- **L'accompagnement collectif** est proposé en cas d'incidents graves touchant plusieurs salariés sur le lieu de travail. Il permet une reconstruction collective de l'événement pour passer d'une situation d'implication personnelle à une situation professionnelle.

▪ **Les + pour les bénéficiaires :**

- apporter une aide et un soutien psychologique structurant permettant de gérer émotionnellement l'événement,
- diminuer les réactions pathologiques liées aux traumatismes psychiques,
- identifier les personnes les plus fragiles et leur proposer un suivi psychologique, détecter les syndromes post traumatiques,
- favoriser la verbalisation du vécu et des émotions.

T3- Après l'intervention, il est important d'effectuer un bilan pour pouvoir capitaliser ; permettant d'effectuer ou non de possibles ajustements.

3 Exemples : 3 Cas Réels

Les situations dites sensibles font partie de notre quotidien. Si des moments forts comme les attentats ou les catastrophes naturelles marquent les esprits, la crise humaine et le post-traumatique s'invite dans notre vie personnelle et/ou professionnelle et dans la vie des entreprises.

Pour illustrer son propos, Patricia Cadre retrace 3 récentes histoires vraies de situations individuelles et/ou collectives que ses équipes viennent d'accompagner ; pour des raisons de respect d'anonymat les prénoms ont bien entendu été modifiés.

1- Nous l'appellerons Marie. Marie nous contacte le lundi. Elle vient de vivre ou plutôt de revivre un moment terrible. Ce week-end du mois de mars, elle se promène dans Paris avec sa petite fille quand elle aperçoit de l'autre côté de la rue une jeune fille qui hurle. Marie comprend tout de suite au ton de la voix qu'il se passe quelque chose de grave. Un homme est en équilibre sur le rebord de la fenêtre, prêt à sauter. La jeune fille hurle et supplie l'homme de ne pas sauter. Marie a juste le temps de tourner le coin de la rue pour protéger sa fille, son seul but : faire en sorte qu'elle ne voit rien. Marie entend alors un bruit terrible celui d'un corps qui touche le sol. Marie pensait avoir oublié ce bruit mais il n'en est rien. Tout remonte à la surface car 10 ans plus tôt, Marie a déjà assisté à un suicide par déféstration. A l'époque, elle n'avait rien fait, aucun suivi psychologique et là c'est « la

seconde couche ». Celle de trop, immédiatement son corps réagit : perte d'appétit, problème de sommeil et surtout des images en boucle la submerge. Elle arrive au bureau lundi matin, épuisée, et raconte à l'une de ses collègues, dont elle est proche, la scène effroyable à laquelle elle a assisté ce week-end. Cette dernière lui conseille de ne pas faire comme la première fois : c'est-à-dire RIEN mais au contraire, d'oser demander de l'aide en se faisant accompagner pour dépasser l'événement. Bon réflexe car Marie présente tous les signes d'un post-traumatique. Marie contacte le service d'assistance psychologique mis en place par son entreprise. Un entretien en face à face en EMDR(1) est immédiatement organisé. Le protocole de ce type d'accompagnement est simple et court : 5 entretiens en face à face. Extrêmement efficace, cet accompagnement permet de réduire les effets post-traumatiques sur les personnes.

A J + 1 mois, Marie va mieux. Elle a repris le cours de sa vie et ne s'est pas arrêtée de travailler. Elle a préféré ne pas faire officiellement état de cette situation à son employeur. Le service dont elle a bénéficié le lui permet car il s'effectue dans un cadre confidentiel. Les règles éthiques régissant ce type de service sont essentielles pour favoriser l'adhésion des salariés; la confidentialité étant la plus importante.

2- Mi-mars, nous sommes appelés par une DRH d'un groupe de BTP. Un accident grave vient d'avoir lieu sur un chantier. Julien, 21 ans en CDD d'un mois, vient de trouver la mort. Il y a eu défaillance technique : une énorme plaque de métal est tombée de la grue écrasant Julien. Le pire a cependant été évité car à cinq minutes près, ce n'est pas une mais cinq personnes qui se seraient trouvées sous la plaque. Plusieurs collègues ont assisté à la scène et n'ont rien pu faire. Beaucoup sont choqués même si pour certains ce n'est pas la première fois qu'ils assistent à ce type d'accident mais là, la victime est un gamin, ils pensent tous à leurs enfants. Compte tenu de la gravité de la situation, le protocole de gestion de crise est déployé par le chef de chantier qui alerte la DRH. Certains ouvriers et responsables sont sous le choc et ont déjà demandé de l'aide et un suivi. Le jour même, une communication spécifique est effectuée : elle revient sur l'accident et rappelle aux salariés qu'ils ont un numéro de téléphone à leur disposition. Ce service permet aux salariés qui le souhaitent de dialoguer avec un psychologue par téléphone et/ou d'avoir un entretien en face à face. Il est également décidé de prévoir une intervention sur site d'un consultant spécialisé. L'intervention sera proposée à l'ensemble des salariés du groupe immobilier ainsi qu'à ses sous-traitants soit au total environ 200 personnes. Volontairement programmée après les obsèques pour commencer le travail dit de deuil, l'intervention se déroulera en 2 temps : le matin sous forme de débriefing collectif et l'après-midi sous forme d'entretiens individuels. Une grande émotion était présente dans ce monde « d'Hommes ». À l'arrivée de la consultante dont la venue avait été bien sur préalablement annoncée, les ouvriers en tenue de chantier avec leur casque, bottes, chaussures de sécurité s'étaient spontanément rassemblés autour d'elle. Elle ne s'attendait pas à un tel accueil dans un univers professionnel plutôt rude.

3- L'Histoire se passe dans le sud-ouest de la France. Jean-Pierre, dans sa 41ème année, est manager. Même s'il ne rentre pas encore dans la catégorie dite des séniors, Jean-Pierre fait figure d'ancien avec ses quinze ans d'ancienneté. Il a débuté dans cette entreprise et y a gravi de nombreux échelons. En cette fin d'après-midi, il ne se sent pas bien, il a un très fort mal de tête. Ce n'est pas grave pense-t-il, ça va passer. Mais le mal qui ne le quitte plus est devenu insupportable. Même si ce n'est pas son genre, il finit par dire à ses équipes qu'il est mal fichu et qu'exceptionnellement il va rentrer plutôt. Demain, cela ira mieux. Malheureusement, il ne s'agit pas d'un simple mal de tête mais d'un début de rupture d'anévrisme. Cet après-midi-là, Jean-Pierre prend sa voiture et rentre chez lui. Au volant, il est victime d'un malaise et ne peut éviter l'accident qui s'avèrera mortel. Le lendemain, c'est le désarroi et la consternation. L'équipe est sous le choc ainsi que tous les autres salariés de l'entreprise. Jean-Pierre était très connu et particulièrement apprécié. Qui plus est, il est marié et papa de 2 jeunes enfants. Parmi les membres de son équipe, un sentiment de culpabilité flotte même s'ils n'osent se le dire. Ils n'auraient pas dû laisser partir Jean Pierre tout seul et se sentent responsables. Certains salariés pleurent. La DRH elle-même touchée par la situation mais sensibilisée et formée aux RPS fait appel au service d'accompagnement de salariés qu'elle a mis en place il y a 2 ans et qui aujourd'hui va lui être fort utile. Dans la journée, une communication est faite ; communication dans laquelle : elle annonce aux salariés le décès de leur collègue et les outils mis à leur service. Elle redonne le numéro de téléphone d'assistance psychologique à leur disposition, mais surtout les informe qu'une intervention aura lieu sur site. Cette intervention est proposée à l'ensemble des salariés et pas seulement aux membres de l'équipe de Jean-Pierre. Comme dans la plupart des cas, il n'y aura que très peu d'appel sur la hotline ; la simple communication faisant retomber la pression. L'intervention d'un jour sur site aura lieu là aussi après les obsèques de Jean-Pierre. Les salariés viendront nombreux à ce collectif qui leur permet d'exprimer leur tristesse mais aussi de travailler sur ce sentiment de culpabilité qui est encore très présent. L'objectif est de le dépasser car les salariés n'ont pas mal agité. Il est juste impossible de penser qu'il faudrait accompagner chez eux tous les salariés qui ont mal à la tête.

Conclusion

Les deux dernières histoires font état d'un accompagnement comprenant un volet collectif. Ce volet est essentiel ; permettant aux salariés en cas de coup dur de « faire corps » et de partager. C'est un moment de "solidarité" et de partage, moments qui ne sont pas si fréquents que cela en entreprise. C'est là que l'on se rend compte que les méthodes pratiquées en entreprise sont proches de celle évoquée par Matthieu Langlois au Raid.

Mais parce que le risque zéro n'existe pas et encore moins sur le volet humain, il serait arrogant de penser que tout est sous contrôle. Il est urgent de lever les tabous relatifs à la psyché. Compliqué et

subtil parce qu'il n'y existe pas de recette unique, il convient de l'intégrer désormais dans sa cartographie des risques. Il est en effet plus facile de travailler sur un risque lié à la santé physique, le mal de dos par exemple que sur la santé mentale. A ce jour, il est impossible de réaliser un scanner de ses états d'âme, de son niveau de stress ou de son état dépressif.

Inversement, la surenchère et la systématisation des interventions n'ont aucun sens. Elles sont inutiles voire préjudiciables à moyen terme car elles banalisent et discréditent les actions futures.

Le propos de cet article n'est ni de faire peur ni de prôner pour une psychologisation à outrance mais d'éveiller les consciences sur les conséquences possibles de la non prise des situations sensibles ou pire de crise.

Agir efficacement nécessite : bon sens, discernement, professionnalisme et humanité. Pour cela, il convient d'anticiper, de se préparer et d'avoir les bons outils. Quand la crise arrive, le timing est précieux et la différence se fait vite entre ceux qui se sont entraînés et les autres.

J'invite les entreprises à mettre en place des dispositifs pérennes, accessibles librement par les salariés tout au long de l'année et pas uniquement en cas de catastrophe. Déjà actifs, ces dispositifs servent alors de support et back up de gestion de crise.