

STRESS ET TRAUMA AU TRAVAIL

SYLVIE TENEUL*

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, le syndrome post-traumatique n'est plus uniquement associé à la conséquence exceptionnelle d'une situation extrême, susceptible de toucher une population ciblée. Ses effets nocifs et le vocabulaire associé – terreur, effraction... – n'appartiennent plus seulement aux militaires, otages et rescapés de catastrophes, mais à tout un chacun soudainement et brutalement confronté à la mort, la sienne ou celle d'autrui. Le monde du travail a bénéficié de cette extension en simplifiant le recours aux services de psychologues, du moins dans les grandes entreprises. Ceci ne doit cependant pas évoluer vers une banalisation, voire une utilisation abusive des concepts de la psychologie et de la psychopathologie. Une extension langagière, qui passerait outre le sens originel et banaliserait le traumatisme, nuirait à la légitimité des victimes de stress professionnel qui, à peine reconnues, pourraient retomber dans le domaine de l'ordinaire. L'accompagnement psychologique mis en place à la SNCF auprès des agents victimes d'événements à caractère stressant et/ou traumatisant illustrera cette réflexion.

MOTS-CLÉS

traumatisme psychique, stress, travail, entreprise, soutien psychologique, SNCF.

Certaines professions particulièrement vulnérables, comme le secteur bancaire par exemple, avec son lot de braquages et de prises d'otages, ont été précurseurs dans la démarche d'accompagnement psychologique. La psychologie, jusque-là plus particulièrement réservée au secteur du recrutement, est ainsi entrée dans les entreprises. Aujourd'hui, après des actes de violence perpétrés envers leurs salariés, la plupart des grandes entreprises font appel aux services de psychologues et psychiatres spécialisés dans l'accompagnement des victimes. Les métiers considérés comme étant "à risque" sont principalement ceux qui sont au contact du public, avec une majoration lorsqu'il y a des convoitises marchandes et financières (commerces et banques), un rapport d'autorité, de punition, de responsabilité et, de façon générale, un contrôle sur autrui (Police et Gendarmerie, éducation, transports en commun...). Il faut rajouter à cela des facteurs

SUMMARY: STRESS AND PSYCHOTRAUMATISM AT WORK

Nowadays, the posttraumatic stress syndrome is not only associated any more with the exceptional consequence of an extreme situation, susceptible to affect a targeted population. Its harmful effects and the associated vocabulary – terror, burglary... – do not belong only to the servicemen, the hostages and the survivors of disasters any more, but to everyone suddenly and brutally confronted with the death, his/her one or the others' one. The workplace benefited from this extension by simplifying the appeal to psychologists' services, at least in the big companies. This does not however have to evolve towards an everyday acceptance, even an excessive use of the concepts of the psychology and the psychopathology. A linguistic extension, which would pass besides the original sense and would trivialize the traumatism, would damage the legitimacy of the victims of professional stress who, hardly recognized, could fall again in the field of the ordinary. The psychological support program set up to the French National Railways' agents victims of events with stressful and/or traumatizing character will illustrate this reflection.

KEY WORDS

psychotraumatism, stress, work, firm, psychological support, French National Railways.

aggravants qui tiennent à la fragilité des victimes, aux situations à risque, à la violence des agresseurs : la frustration (attente, retards, changements), la peur (manque d'information sur les conséquences d'un accident), l'isolement (aire d'autoroute, station service) et le moment de la journée (nuit). Certaines professions cumulent les risques et leurs salariés doivent être davantage préparés. Néanmoins, il est important de distinguer les différentes sortes d'agression, celles pouvant occasionner un stress psychotraumatique et les autres pouvant déboucher sur du stress cumulatif, voire une dépression réactionnelle. La fatigue, voire l'épuisement professionnel, l'irritabilité, la démotivation sont alors les principaux symptômes associés. Ces signes méritent bien évidemment d'être pris en considération par les employeurs. Cependant, le traitement pour les prévenir et les soigner est différent de la prise en charge du syndrome post-traumatique et sort du cadre qui est le nôtre ici.

*Responsable du Pôle de soutien psychologique de la SNCF, Paris, France

LA PRISE EN CHARGE PSYCHOLOGIQUE À LA SNCF

Il a fallu attendre 1993 pour que le traumatisme du conducteur de train confronté à un accident soit réellement pris en considération par l'employeur SNCF. Un événement particulier a été à l'origine de cette décision : un conducteur, confronté à ce que l'on appelle communément un "accident de personne" (600 cas chaque année de collision d'une personne avec un train du fait de son imprudence, de son manque de vigilance ou de sa volonté délibérée de mourir), a commis dans l'heure qui a suivi et sans raison objective une erreur de sécurité qui aurait pu avoir de graves conséquences. Fortement interpellés, les dirigeants de l'entreprise décident, après avoir pris l'avis d'un spécialiste en psychotraumatologie de prendre davantage en compte les éléments psychologiques. Dès lors, des mesures sont prises : après un accident de personne, le conducteur se voit proposer une relève, l'événement est qualifié en accident du travail, permettant ainsi au salarié de ne pas être financièrement lésé en cas d'arrêt, même prolongé. Préventivement, lors de leur formation, les élèves conducteurs sont sensibilisés à ce risque professionnel par des psychologues.

Il y avait une réelle urgence à effectuer ces démarches : non pour éradiquer le traumatisme, mais pour prendre conscience de la nécessité d'en parler et rompre ainsi l'isolement dans lequel les conducteurs se trouvaient. Le Pôle de soutien psychologique de la SNCF a donc été créé pour accompagner les agents de l'entreprise confrontés à des situations à caractère stressant et/ou traumatisant, et pour assurer des formations préventives auprès de ces mêmes agents. Outre les accidents de personne, les grands événements professionnels qui impactent les agents sont les agressions (environ 1 000 par an) et les accidents de travail parfois graves et mortels.

PRÉVENIR LES EFFETS DE LA RENCONTRE TRAUMATIQUE

Les entreprises se doivent de veiller au bien-être psychologique de leurs salariés, mais ne peuvent éviter toutes les rencontres potentiellement traumatiques. Certains actes de violence en sont un exemple, les accidents du travail propres à chaque métier de la SNCF un autre. Ces phénomènes ne sont pas nouveaux, mais pendant longtemps le sujet était à peine abordé ou seulement sous l'angle technique et juridique : procédures de sécurité, temps d'arrêt, suites de l'affaire... Pourtant, de la qualité de l'accompagnement proposé et mis en place par l'entreprise dépendra en grande partie la santé psychologique de demain des salariés con-

cernés. En effet, le choc traumatique, en plus des risques susceptibles de marquer psychologiquement le salarié, peut également favoriser une mise à l'écart, une démotivation et, de façon générale, un climat de tension et de malaise.

Si nous ne pouvons établir des probabilités fiables sur la survenue ou non d'un syndrome post-traumatique après un événement de nature à le provoquer, nous pouvons toutefois en limiter les répercussions. L'information en

“Le XXI^{ème} siècle doit donc être à la santé mentale au travail ce que le XX^{ème} siècle a été à la santé physique des travailleurs”⁽¹⁾

amont, la prise en charge humaine au plus près de l'événement par un responsable, l'écoute et la prise en charge psychologique n'empêcheront certes pas la souffrance du conducteur ou la peur du contrôleur, mais pourront limiter les dégâts psychologiques. Cet accompagnement ne se fait pas naturellement, il convient de le préparer, et c'est pourquoi la première forme de prévention psychologique à la SNCF consiste à former tous les managers

de proximité à l'accompagnement de leurs agents victimes d'une situation de stress intense.

Sur les chantiers SNCF, quand un accident mortel touche un agent dans une équipe, l'entreprise applique une procédure d'accompagnement psychologique : groupe de parole et organisation d'un rituel collectif pour les agents qui le souhaitent, débriefing pour les agents témoins de la scène. Elle engage également des procédures médicales et administratives : visite chez le médecin, déclaration d'accident de travail. Cependant, il y a encore aujourd'hui une forte inégalité entre les salariés, tous les employeurs n'assurant pas la prise en charge de la même façon. Ainsi, sur le même site, bien souvent, les ouvriers non cheminots appartenant à des entreprises privées ne se voient rien proposer.

BRAQUAGE, AGRESSION, SUICIDES, ACCIDENTS MORTELS : DES CHOCS PSYCHOTRAUMATIQUES

◆ Mme M. est vendeuse de billets dans une petite gare. En plus des opérations commerciales, elle veille au bon fonctionnement des équipements de la gare. Elle aime son métier et ne craint pas d'être seule à son poste. Une fin d'après-midi, alors qu'elle revient à son guichet, elle est brutalement poussée à l'intérieur par un individu qu'elle n'avait pas remarqué. Elle l'entend lui dire d'un ton rauque qu'il est armé (elle sent le canon d'une arme dans son cou) et qu'il veut l'argent, tout l'argent. Sa première pensée est autocritique : "je n'ai pas fait assez attention, avant de regagner mon local, c'est de ma faute !". Quand Mme M. voit son agresseur en partie masqué par un foulard et l'arme braquée sur elle, elle sent alors une décharge fulgurante la pétrifier : tremblements, suées, nausées. Elle perçoit d'emblée la gravité de la situation : comment faire ? Elle ne sait pas, elle est perdue et se contente de regarder sidérée l'arme

pointée sur elle. Tout tourne au ralenti, elle montre l'argent dans la caisse et voit dans les yeux de l'inconnu un monde terrifiant. Elle ne comprend rien, s'entend le supplier et se dit que tout est fini pour elle. Elle s'affale alors sur sa chaise.

◆ M. J. est conducteur depuis 15 ans. Une nuit de conduite, il aperçoit au loin une forme jaune qui bouge sur la voie, il klaxonne et freine d'urgence. Quand il parvient à identifier une personne maintenant bien plantée au milieu de la voie, il se dit "ca y est, c'est mon tour !". Il tourne la tête mais pas assez vite. Il a le temps de voir un visage rebondir sur le pare-brise, c'est un garçon aux cheveux courts. Le train n'en finit pas de ralentir. Alors que sa seule envie est de partir en courant de sa cabine, il applique de façon automatique les procédures adaptées à cette situation et appelle les relais. Le moment tant redouté est encore devant lui : descendre du train pour situer le corps. Heureusement, le contrôleur est sorti et lui propose de l'accompagner. Ils limitent le plus possible la vision du cadavre déchiqueté. À leur retour en cabine, les forces de l'ordre sont arrivées, le conducteur va être longuement entendu. Sa déposition doit permettre de déterminer la nature de l'événement : accident ou suicide. Le contrôleur doit, quant à lui, prendre en charge des centaines de voyageurs qui vont subir plusieurs heures d'attente.

◆ M. B. est contrôleur de train. Un jour de grands départs, lors d'un arrêt dans une petite gare, il est pris à partie par un groupe de jeunes alcoolisés qui souhaitent monter à bord sans billet. Il s'entretient avec eux pour les dissuader de monter et, malgré son expérience des situations de ce genre, ne voit pas venir le coup de poing qui le projette tête la première sur les rails. Sa première pensée concerne l'organisation : "à cause de moi, cela va être une grande pagaille !".

Dans bon nombre des métiers de l'entreprise et même si les précautions sont multiples, il arrive qu'un concours de circonstances malheureux expose les agents à l'accident mortel : dans les ateliers, lors du maniement d'appareils très lourds, sur les voies, par les heurts de trains, les chutes et les risques électriques. Parfois, cet événement tant redouté intervient devant les collègues qui assistent impuissants au décès d'un des leurs.

DU STRESS À L'EFFRACTION PSYCHIQUE

Ces événements – agression, accident de personne ou de travail – ne sont pas anodins dans la vie professionnelle d'un agent. Bien que différents, ils ont en commun d'être imprévus, exceptionnels et de confronter les agents à la mort, la leur ou celle d'autrui. À chaque fois, l'action de ces agents a été "empêchée" par la volonté d'autrui. Par ailleurs, les caractéristiques de la situation n'ont pas permis une réponse préparée, évidente,

logique. Les capacités de raisonnement ont été polluées par des bizarreries dans l'attitude et le regard de l'agresseur ou par les aspects incongrus de la situation : par exemple, se retrouver à marcher en pleine nuit à la recherche d'un corps peut conduire, après la réalisation des procédures, à des réactions parfois insolites, lourdes en conséquences psychologiques. Dans tous les cas, la mort est au rendez-vous, réelle avec le suicidant, possible pour l'agression, les obligeant à faire appel à des ressources exceptionnelles.

LA CONFRONTATION À LA MORT

Face à l'arme, Mme M. sait que "s'il appuie, je vais disparaître, mes enfants ne me verront plus..." ; le conducteur, que la personne ne pourra en rattrapper. De plus, ce dernier assiste bien malgré lui au passage de la vie à la mort d'un enfant qui a l'âge de son fils. En un bref instant, ces agents font l'expérience de l'intimité avec la mort et de leur finitude possible. Ils entrevoient également des parties méconnues d'eux-mêmes qui peuvent les surprendre, les effrayer ou les déranger. C'est un bouleversement des équilibres psychiques, des défenses habituelles, de l'image que l'on a de soi et de celle que l'on renvoie à autrui. Dans le cas des accidents de travail mortels, en plus d'avoir échappé à la mort et assisté à celle d'autrui, s'ajoute la tristesse de la perte d'un collègue.

LES SIGNES INVALIDANTS

Dans les articles précédents, les signes du syndrome post-traumatique ont été largement traités ; nous nous contenterons donc de citer ceux dont se plaignent le plus les agents au point d'appeler les psychologues de l'entreprise à l'aide (cf. S. Molenda, pp. 205-209).

*La culpabilité : "c'est de ma faute..." ,
"pourquoi ai-je..." , "si j'avais..."*

Alors qu'elle est menacée par un inconnu armé, ce que ressent Mme M. est bizarrement de la culpabilité. Dans le cas des agressions, ce sentiment fait souvent défaut à l'acteur et, paradoxalement, c'est souvent la victime qui le ressent fortement. Par ailleurs, en étant poussée et menacée, elle est devenue l'objet d'autrui. Se donner un rôle même critique, c'est une façon de rester actrice, de redevenir un sujet pensant et ressentant. L'expérience auprès des personnes agressées montre que la marge de manœuvre, si petite soit-elle, pendant l'agression est déterminante pour dépasser ce sentiment dégradant d'avoir été sous l'emprise de l'autre. Après un accident de personne, les conducteurs sont souvent enclins à des questionnements sans fin : "et si j'avais freiné plus vite", "si je n'avais pas de retard"... De plus, il y a une tendance à personnaliser le heurt. Il est difficile de dire "le train a percuté", et souvent la hiérarchie, les policiers et même l'agent disent "il a / j'ai percuté...". Dans le cas de M. B., contrôleur, le sentiment de culpabilité porte sur le fait de ne pas avoir su se protéger. Il s'en

veut d'avoir privilégié des points secondaires : ne pas retarder les circulations alors que sa propre vie était en jeu, sa femme enceinte et lui bientôt responsable de famille.

Suite à un accident de travail mortel d'un agent, la culpabilité des agents de l'entreprise, de la hiérarchie et bien évidemment de l'équipe est telle que la souffrance de tous a longtemps été refoulée, voire déniée, les obligeant à supporter leur peine en silence. Ne rien faire après un événement de cet ordre, c'est prendre le risque que l'effroi causé par la scène psychotraumatique fige le temps, enkyste l'élan vital dans un jeu sans fin de questions sans réponses. Les affres de la culpabilité peuvent alors perdurer (l'accident de la gare de Lyon à Paris en 1988 est un exemple douloureux) et des relents de "projections" polluer le terrain professionnel pour longtemps (la projection est un mouvement psychique qui transforme la culpabilité ressentie en une mise en accusation d'un autre, généralement un supérieur hiérarchique qui est alors considéré comme responsable de l'événement).

Les réviviscences : "je ne pense qu'à cela !"

Lorsque l'on a vécu une situation intense, exceptionnelle même si dangereuse, on ne passe pas à un autre registre aussi facilement. D'abord, parce que notre appareil psychique a besoin de temps pour traiter l'ensemble des données qui sont dans cette situation denses, complexes et "indigestes". Ensuite, parce qu'il y a une multitude de détails relégués au second plan par l'action principale, qui ont échappé à la première évaluation et qui reviennent au compte-gouttes : odeurs, couleurs, expressions, émotions, sensations, bruits. Tous ces souvenirs (résurgences mnésiques) bloquent l'accès de la mémoire à court et moyen terme. Les victimes disent souvent qu'elles ne pensent qu'à cela ! Cela durera le temps nécessaire au traitement complet de la situation, empêchant l'exercice de certains métiers ou de certaines tâches. En effet, l'irruption de flashes, c'est-à-dire des bouts de l'événement s'imposant insensément à la conscience, ne permettent pas de se concentrer et de réagir de façon adéquate.

L'évitement : "je ne veux plus y aller !"

Tout le temps des réviviscences, des flashes et du traitement des souvenirs associés à l'événement, la scène traumatique reste émotionnellement chargée. Quitter au plus vite la cabine de conduite et ses vestiges de l'accident de personne, la voiture, le guichet où ont eu lieu l'agression, est un conseil de bon sens donné aux victimes. Souvent, dans les jours qui suivent, les personnes expriment très clairement leur désir, la plupart du temps respecté, de ne plus y retourner (il arrive qu'une reconstitution oblige l'agent à retourner sur les lieux).

L'évitement de la scène est un indice significatif de souffrance qu'il convient de prendre en considération. Il n'est pas rare que la victime se voit proposer un changement de site le temps de sa convalescence psychologique. Si ces mesures adoucissent la reprise, il est très important de ne pas alimen-

ter ce symptôme. En abondant trop dans le souhait de l'agent (parfois, des mutations géographiques sont acceptées), on légitime l'évitement en accréditant le fait d'avoir peur dans cette gare par exemple. C'est pourquoi, lors de la formation des supérieurs hiérarchiques à l'accompagnement de leurs agents, ce signe clinique est longuement abordé. Il convient de le repérer sans le moraliser – "il cherche à se faire muter avant les autres", "il en profite" – et de mettre en place un accompagnement jusqu'à la reprise. Souvent, en accord avec l'agent, un partenariat entre le médecin, le manager et le psychologue se met en place pour aider l'agent à dépasser doucement son appréhension. Pouvoir reprendre son travail (comme avant) est indispensable pour la préservation de l'estime de soi. Il y a une différence entre quitter son travail parce qu'on le souhaite ou parce qu'on ne peut plus le faire.

L'ACCOMPAGNEMENT

LA MISE EN MARCHÉ DE LA MACHINE ADMINISTRATIVE ET JUDICIAIRE

Si l'entreprise a failli dans son rôle de protection vis-à-vis de l'agent, elle doit maintenant témoigner de son soutien et, à la SNCF, cela commence par l'arrivée sur place, auprès de l'agent victime, d'un cadre chargé de l'accompagner dans toutes les démarches, de l'épauler, de veiller à ses besoins. En effet, en quelques instants, les victimes passent d'une sensation d'extrême solitude, mêlée à une forte intensité émotionnelle, à une multitude de stimuli relationnels et une alternance de temps vides et pleins (attente au commissariat et dépôt de plainte, attente au cabinet médical et aux urgences médico-judiciaires, puis les examens et interrogations), tout en devant se répéter, toujours relater l'histoire. Être accompagné par un représentant de son entreprise connaissant les différentes étapes du stress et les facteurs aggravants est indispensable. Il convient aussi d'informer sans dramatisation sur les risques psychologiques possibles et le besoin d'avoir des relais relationnels pendant quelques temps.

Pendant les heures qui suivent l'agression, les agents ne réalisent pas vraiment la situation, ils sont encore en surcharge émotionnelle, pas encore revenus à un état de tension habituel et confortable. Quand ils se retrouvent en sécurité, chez eux et qu'ils pensent que "enfin, c'est fini !", ils ne savent pas qu'il leur faudra du temps pour que cette histoire intègre une juste place dans leur passé. Pour l'équipe endeuillée par l'accident mortel de l'un des leurs, il va leur falloir remettre de la distance avec les règles de sécurité qui redeviennent tellement présentes qu'elles rendent le métier perpétuellement menaçant. Il leur faudra gérer l'absence de l'un des leurs et accepter que le collègue remplaçant occupe le casier du défunt.

Quand Mme M. est menacée par une arme, M. B. pris à parti par un groupe dangereux ou l'équipe de logistique témoin du décès d'un collègue happé par un train, ils sont

en droit de se “plaindre”. Certains iront le faire auprès des instances représentatives de la Loi, accompagnés de leur cadre d’astreinte. Même si l’agresseur n’est pas arrêté et que l’on entre dans une spirale juridique complexe, longue et déroutante, cette démarche est primordiale. Elle pose la limite de ce qui est autorisé ou non, limite le sentiment de culpabilité et témoigne du respect que l’on se porte. L’agresseur n’avait pas le droit de faire ce qui a été commis. L’entreprise ne peut pas porter plainte à la place d’un salarié, mais peut et doit l’accompagner et l’aider. À la SNCF, la Direction juridique est très impliquée dans la défense des agents et veille à limiter les désagréments : avocat payé et choisi par l’entreprise, avancement des frais et du montant des dommages et intérêts si l’agresseur n’est pas solvable. Ceux qui sont rescapés, survivants, témoins malgré eux ne peuvent se plaindre aussi “facilement”. Pour le conducteur qui repense sans arrêt au garçon qui s’est jeté sous son train, l’agent de la voie qui a failli être happé et l’agent du service électrique qui a assisté au décès de son collègue, l’apaisement des émotions nocives viendra de la qualité de la prise en charge institutionnelle.

LA CHAÎNE DE SOLIDARITÉ

Après les signes de stress et sauf cas particuliers où la personne manifeste d’emblée les signes d’un syndrome post-traumatique, une période de latence, d’incubation pourrait-on dire, commence plus ou moins silencieusement, au point de laisser parfois penser aux personnes qu’il ne se passera rien. Pour les employeurs, cette situation est complexe à gérer, en particulier pour des métiers exercés de façon très autonome où la sécurité est primordiale. C’est le cas du conducteur, par exemple, mais également du contrôleur. Tous deux ont des responsabilités considérables vis-à-vis des clients qu’ils transportent. L’employeur doit donc proposer un sas de décompression permettant d’attendre le retour à un état compatible avec l’exercice du métier, ainsi qu’un système de contrôle professionnel efficace et bien supporté par les agents. Quelques jours d’arrêt de travail sont souvent proposés, mais c’est loin d’être une réponse suffisante. C’est même parfois une solution facile et inadaptée. En effet, se retrouver isolé chez soi si l’on ne bénéficie pas d’un entourage étayant risque de renforcer le sentiment d’exclusion par le collectif. Pour les employeurs, la complexité de la prise en charge tient au caractère urgent et à la nécessité de faire du “sur mesure”. Il y a en quelque sorte une trame commune de prise en charge et, grâce au travail de liaison entre les différents acteurs un accompagnement personnalisé le plus adapté à la situation et aux besoins de l’agent.

La prise en charge du salarié présentant un syndrome post-traumatique se met en place au plus tôt de l’événement et continue le temps nécessaire au rétablissement de l’agent qui doit être au cœur d’une chaîne humaine. Le manager pour l’accompagner jusqu’à son retour au travail et favoriser les

retrouvailles avec les collègues. Le médecin pour estimer la pertinence de la reprise professionnelle et ses conditions : accompagnement sur le terrain par un responsable, changement de site, travail en double, changement temporaire de fonctions... L’agent peut également joindre un psychologue 24 heures sur 24. Ce dernier, psychologue, cheminot (psychologue), qui répond au téléphone est un allié de l’agent qui se retrouve isolé après un événement douloureux ou qui vit une période de sa vie plus difficile. Il est là pour écouter ce que l’on ne peut pas dire à son chef, à son collègue ou à son épouse. Souvent, l’entretien téléphonique suffit à remettre du lien entre les émotions dispersées. Parfois, il est suivi de plusieurs entretiens pour permettre à l’agent de se retrouver dans le fatras émotionnel. L’entretien vise aussi à remettre les acteurs à leur place : “ce n’est pas moi qui ai tué, c’est la volonté de l’autre et c’est le train !”. Il permet de relier les affects et les représentations, c’est-à-dire en redonnant du sens à ce qu’on a ressenti et à ce que l’on a pensé pendant l’événement.

Ce n’est que depuis quelques années que les dirigeants appellent le numéro vert d’astreinte psychologique pour requérir une aide et des conseils pour un collectif d’agents témoins de l’accident de travail d’un collègue. Ce faisant, ils autorisent l’accès à la douleur, ce qui représente en soi le premier acte thérapeutique. En invitant les agents à se réunir pour échanger sur l’événement, c’est la parole qui est invitée à circuler à nouveau. Dans ces cas de figure, les psychologues viennent rencontrer l’équipe sur leur site professionnel. La préparation de ces interventions est assez complexe. Il s’agit de ne pas “mélanger” les genres : les traumatisés qui ont assisté à la scène, les endeuillés, organiser des groupes plus ou moins homogènes, respecter le volontariat, ne pas oublier les chefs, mais pas dans les groupes d’agents... Si l’on reste très accroché aux bonnes pratiques, organiser un collectif dans les règles strictes peut rapidement devenir un vrai casse-tête, presque dissuasif. Au fil du temps, les psychologues se sont montrés plus souples, plus réactifs afin de mieux correspondre au cadre de l’urgence et du fonctionnement de l’entreprise. La hiérarchie de proximité a besoin d’aide et de conseils au plus près de l’événement. Bien souvent, le passage du psychologue dans le service au sein des équipes et sa mise à disposition si besoin rassurent et “dédramatisent” l’action du débriefing. Si les psychologues interviennent plus vite et dans des conditions moins organisées, ils gardent en revanche le contact plus longtemps dans l’après coup en restant disponibles pour les membres de la hiérarchie. Certains moments sont particulièrement délicats : celui de la reprise du travail des agents qui ont été blessés, l’arrivée d’un nouveau collègue qui vient “remplacer” l’agent décédé par exemple.

RESPECTER LA SINGULARITÉ DE CHACUN. HALTE AUX IDÉES REÇUES

L’un s’est arrêté trois jours après le braquage, l’autre huit jours ou n’a jamais repris son travail... “Certains exagè-

rent...” “Il a vu le corps / il n’a pas vu...” “Il est fragile...” “C’est moins grave...” Il est compliqué de quantifier une souffrance ! Il arrive aussi que l’événement ait lieu à un mauvais moment de la vie du salarié, un deuil récent, une séparation et qu’il prenne alors plus de place, augmentant la charge morbide. Certaines réactions sont parfois incomprises par l’entreprise, l’entourage et l’agent lui-même, qui peut ressentir une méfiance et un manque de patience à son égard. Dans ce cas de figure, il est important que l’agent soit épaulé et qu’un travail de liaison entre les professionnels se mette en place pour éviter la mise à l’écart et le jugement.

La prise en compte du stress au travail a représenté une bouffée d’oxygène dans un monde de procédures et de logiques bureaucratiques, parfois injustes. Enfin, on reconnaît des souffrances jusque-là niées, critiquées, traitées par le jugement et le mépris. Enfin, on s’occupe de ceux qui ont perdu un collègue ou ont failli eux-mêmes perdre la vie. “Chanceux” (un mot à ne pas prononcer), ils ont quand même le droit de ressentir colère, peine et chagrin.

RESPECTER LE TRAUMATISME

Certains concepts longtemps utilisés par les professionnels des soins psychiques (faire son deuil, syndrome du survivant, identification à l’agresseur, deuil pathologique, bénéfices secondaires, réparation psychique...), d’autres utilisés par des médecins, des psychiatres, des psychologues spécialistes en psychotraumatologie (traumatisme psychique, stress, épuisement professionnel, harcèlement, effraction psychique...) sont entrés dans le langage usuel. Ceci témoigne d’une nouvelle prise en considération sociétale. La dynamique psychique et ses pathologies ne sont plus seulement l’apanage des “psy”. Tout un chacun s’est approprié ce vocabulaire pour illustrer ce qui appartient au monde de la souffrance mentale. C’est donc logiquement que les concepts psychologiques sont entrés dans le monde du travail et des entreprises. Ils sont aujourd’hui employés par les salariés pour illustrer une souffrance, nommer un ressenti, décrire une injustice, et par leurs responsables pour qualifier un acte, poser une limite, dicter une sanction, établir un barème de réparation. Compte tenu de la rapidité de propagation des “virus” stress, harcèlement, usure mentale..., il n’est guère étonnant que les études fleurissent pour en repérer les facteurs déclenchants et les traiter. En effet, le coût psychique mais aussi financier de cette souffrance est immense.

Le risque pour ces concepts, et surtout pour les personnes qui souffrent de leurs effets, serait de les vider de leur substance théorique, de leur singularité. À trop vouloir les accommoder à la réalité, ils pourraient perdre leur consistance et se transformer en un adjuvant insipide, juste bon à donner une couleur ou une apparence. Si l’on veut que les maladies psychiques professionnelles soient réellement prises en considération et ne finissent pas dans la corbeille des

arguments de contestation et de revendications multiples, il convient de les traiter avec tout l’égard que mérite leur complexité. Il ne s’agit pas bien sûr de nier les efforts réalisés pour qualifier certaines situations professionnelles en accidents de travail et faire bénéficier les salariés de prises en considération particulières, mais de veiller à les utiliser à bon escient. En catégorisant certaines situations de stress professionnel, de chocs potentiellement traumatiques, on a admis que ces rencontres ne font pas partie du métier et sont susceptibles de provoquer des signes psychiques, comportementaux, physiologiques invalidants. Parfois, les salariés se plaignent de douleurs psychiques consécutives à une organisation de travail malsaine, de conditions de travail détériorées, d’un management désinvolte, voire maltraitant. Ces véritables souffrances doivent cependant se traiter sur une autre scène que celle de la psychotraumatologie.

CONCLUSION

Pour accompagner au mieux le salarié victime d’une situation professionnelle stressante, voire traumatisante, il convient d’abord de repérer les situations à risque, de faciliter la compréhension des réactions et de mettre en place des mesures d’accompagnement adaptées. Pour défendre au mieux le salarié victime, il est indispensable d’utiliser à bon escient le vocabulaire de la psychotraumatologie et de veiller à ne pas l’utiliser hors de propos. Aujourd’hui, si ce n’est pas et heureusement un acte banal de téléphoner à un psychologue pour exprimer son désarroi, les temps ont beaucoup changé où appeler était signe de faiblesse ! Mais, pouvoir joindre un “psy” 24 heures sur 24, comme cela est proposé à de nombreux salariés, ne doit pas dédouaner l’entourage professionnel et les référents métiers – hiérarchie, service médical et social, représentants des salariés – de leurs missions indispensables de management, d’entraide et de solidarité. ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1 - DEBOUT M, LAROSE C. *Violences au travail : agressions, harcèlements et plans sociaux*. Paris : Les Éditions de l’Atelier, 2003.

Autres références consultées

- BARROIS C. *Les névroses traumatiques*. Paris : Dunod, 1988.
- CLOT Y. *La fonction psychologique du travail. Le travail humain*. Paris : PUF, 1999.
- DAMIANI C. *Les victimes. Violences publiques et crimes privés*. Paris : Bayard Centurion, 1997.
- LEBIGOT F. *Traiter les traumatismes psychiques*. Paris : Dunod, 2005.