

CA11446-2-04

346F

# SE PRÉPARER ET INTERVENIR FACE À UN INCIDENT TRAUMATIQUE AU TRAVAIL

un livret pour gestionnaires

Canada

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes  
à maintenir et à améliorer leur état de santé.

*Santé Canada*

**Université de Sherbrooke**



**31156008911540**

**P. G. BIBLIOTHEQUE  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

Publication autorisée par le ministre de la Santé

Also available in English under the title

*Preparing for and Responding to Workplace Trauma:  
A Manager's Handbook*

On peut obtenir, sur demande, la présente publication  
(sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou  
en braille).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004

N° de cat. H46-2/04-346F

ISBN 0-662-76372-6

Ce livret produit par le Bureau des Services d'aide aux employés (SAE), grâce à une allocation du Conseil du Trésor, est à l'intention des gestionnaires de la fonction publique. **Se préparer et intervenir face à un événement traumatique au travail : un livret pour gestionnaires** a pour but d'aider les gestionnaires à développer et maintenir un climat de soutien pour les employés qui pourraient survivre à un événement traumatique en milieu de travail, ainsi que de permettre le maintien des services essentiels qui sont livrés aux citoyens canadiens durant et après un événement traumatique majeur. L'information contenue dans ce livret est fondée sur des connaissances et pratiques courantes dérivées d'études scientifiques et d'études de cas, sur les expériences des intervenants psychosociaux, ainsi que celles des victimes de tragédies.

Le Bureau des SAE livre un programme d'aide aux employés (PAE), y compris des services d'intervention suite à des événements traumatiques, des services de santé et de développement organisationnel (visitez : **[www.santecanada.ca/sae](http://www.santecanada.ca/sae)**). Les SAE peuvent vous venir en aide dans la préparation d'un plan de mesures d'urgence et d'intervention pour votre milieu de travail, ainsi que pour la formation de votre équipe.

Les SAE desservent les employés de 140 organismes publics et parapublics, dont la plupart des ministères fédéraux à travers le pays. Ces employés ont accès à un service de counselling professionnel et confidentiel accessible en français ou en anglais en tout temps (24 heures par jour, 365 jours par année) via un numéro sans frais: 1-800-268-7708 ou 1-800-567-5803 (pour malentendants). Pour des renseignements sur les SAE, ou pour



de l'aide à développer votre plan de mesures et d'intervention d'urgence pour votre milieu de travail, contactez les SAE au 1-888-366-8213.

Une version plus détaillée et complète de ce document est disponible sur notre site web : **[www.santecanada.ca/sae](http://www.santecanada.ca/sae)**



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1. Traumatisme en milieu de travail</b> . . . . .	1
Qu'est-ce qu'un événement traumatique? . . . . .	3
Retombées émotives d'un événement traumatique . . . . .	4
<b>2. Préparez-vous maintenant à un événement traumatique en milieu de travail— Préparation en cas d'urgence et plan d'urgence</b> . . . . .	6
Promouvoir une culture de préparation et de planification dans le lieu de travail . . . . .	6
<b>3. Gestion de l'intervention immédiate suite à un événement traumatique</b> . . . . .	10
Soutenir vos employés immédiatement après l'événement traumatique . . . . .	13
<b>4. Ressources qui peuvent vous aider à soutenir les employés</b> . . . . .	16
Programme d'aide aux employés . . . . .	16
Gestion du stress en cas d'incident critique (GSIC) . . . . .	17



Équipe de réponse psychosociale d'urgence . . . . .	18
Ressources humaines . . . . .	19
L'agent de sécurité ministériel . . . . .	20
<b>5. Le lieu de travail : Un lieu sécurisant et apaisant . . . . .</b>	<b>21</b>
<b>6 Comment soutenir vos employés dans les premières semaines qui suivent un événement traumatique . . . . .</b>	<b>26</b>
<b>7 Ce que vous pouvez faire lorsqu'un employé semble accablé . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>8 Prendre soin de soi . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>9 Bibliographie . . . . .</b>	<b>34</b>



# INTERVENTION EN CAS DE TRAUMATISME EN MILIEU DE TRAVAIL

---

# 1

Le 11 septembre 2001, les Nord-Américains ont été confronté à une nouvelle réalité. L'attentat terroriste du World Trade Center, le Pentagon, et le désastre aérien en Pennsylvanie qui en a résulté ont heurté le monde entier. Le bilan s'est élevé à quelques 3 000 morts, pour la plupart des employés de diverses compagnies financières ou des agences du gouvernement fédéral qui venaient d'entreprendre une journée de travail ordinaire. Cette attaque intentionnelle visant des personnes au travail a fait prendre conscience à de nombreux employeurs de l'impact potentiel qu'un événement traumatique peut avoir sur le bien-être physique et émotif de leurs employés.

Peu de gestionnaires s'attendent à faire face à un événement traumatique important comme un attentat terroriste. Par contre, il est plus probable qu'ils aient à faire face à une crise cardiaque, la mort ou aux blessures graves d'un ou de plusieurs employés à la suite d'un accident, l'attaque physique violente d'un employé contre d'autres employés, ou les retombés de traumatismes personnels que les employés apportent au travail. De façon exceptionnelle, un gestionnaire peut faire face aux conséquences d'un incendie

important ou d'un tremblement de terre ou encore d'une tornade qui se produit sur les lieux de travail au cours des heures normales ou dévaste la communauté d'un employé.

En tant qu'employeur, le gouvernement du Canada se conforme au *Code canadien du travail*... « l'employeur veille à la protection de ses employés en matière de santé et de sécurité au travail. » Pour voir le texte complet, se rendre à : **<http://laws.justice.gc.ca/en/L-2/16951.html>**

La *Loi sur le ministère de la Santé* (4.2.f) a donné le mandat au Programme de santé au travail et de sécurité du public (PSTSP) de Santé Canada de promouvoir et de préserver la sécurité physique et le bien-être psychosociale des fonctionnaires fédéraux.

A la suite des actes de terrorisme du 11 septembre 2001 et des menaces ultérieures, le gouvernement du Canada a accordé la priorité à la sécurité du public et à la lutte contre le terrorisme. Une composante de cette initiative est de fournir des informations aux gestionnaires des ministères et organismes fédéraux pour les aider à planifier et à satisfaire leurs propres besoins psychosociaux et ceux de leurs employés dans le cas d'un incident traumatique en milieu de travail. Ce livret a pour but d'aider les gestionnaires à promouvoir activement une culture de soutien, de compréhension et de soin envers les employés qui sont victimes d'un événement traumatique en milieu de travail.<sup>1</sup>



## Qu'est-ce qu'un événement traumatique?<sup>2</sup>

Les événements traumatiques peuvent prendre de nombreuses formes et se produire n'importe où. Un événement traumatique peut être défini comme tout événement extrême qui : se produit de façon inhabituelle, constitue une menace pour la vie humaine ou pourrait provoquer des blessures graves, met la personne en présence de scènes choquantes de mort ou de blessures, peut susciter chez une personne : crainte intense, impuissance, horreur ou autre réaction de détresse après avoir été mise en présence ou avoir été témoin d'un tel événement.

Les événements traumatiques potentiels en milieu de travail comprennent : présence lors du décès d'une personne, agression physique violente, menaces physiques, alerte à la bombe, explosion, incendie, rejet intentionnel ou involontaire de produits chimiques ou d'agents infectieux, activité de recherche et de sauvetage, récupération de corps et enquête sur le site à la suite d'un accident ou désastre important, suicide ou tentative de suicide.

Au cours des 25 dernières années, les communautés canadiennes ont eu à faire face à un nombre croissant de catastrophes naturelles et créées par l'homme, comprenant les inondations, les feux de forêt, les tornades, les ouragans, les accidents de transport, les désastres miniers et les actes terroristes. Des événements traumatiques comme

ceux-ci sont responsables de nombreux décès et blessures, détruisent ou endommagent sérieusement les habitations et les lieux de travail et provoquent des troubles émotifs. Les employés fédéraux peuvent être les victimes de ces événements ou peuvent, dans le cadre de leur travail, avoir à intervenir en offrant tout un éventail de services communautaires.

Les gestionnaires doivent prendre en compte et soutenir les employés qui sont également victimes d'événements traumatiques chez eux.

### **Retombées émotives d'un événement traumatique<sup>3</sup>**

Puisque les événements traumatiques sont une épreuve qui marque toute une vie, rares sont ceux qui échappent à de tels événements sans être touchés soit physiquement et émotivement. Les personnes touchées par un événement traumatique doivent s'adapter à des modifications importantes. Elles doivent pleurer leurs pertes, peut-être trouver de nouveaux emplois, s'adapter à des handicaps, à des blessures émotives, physiques, et surmonter des problèmes d'ordre physique ou personnel. Des problèmes relationnels et des changements dans les rôles et habitudes peuvent rendre la vie difficile et imprévisible.

Voici certaines réactions communes que vous et vos employés peuvent vivre suite à des événements traumatiques dont les effets nocifs peuvent être diminués grâce à une planification et une préparation en cas d'urgence.

**Manifestations physiques :** fatigue, maux de tête, étourdissements, problèmes d'estomac, augmentation ou diminution de l'appétit, douleurs dans le cou et le dos ou insomnie.

**Manifestations mentales :** problèmes de mémoire, difficulté à se concentrer, difficulté à arrêter de penser à l'événement, difficulté à se souvenir des choses de tous les jours, se sentir désorganisé au travail et à la maison ou avoir des flashbacks.

**Manifestations affectives :** peur qu'un tel événement puisse se reproduire, tristesse pour les morts et les blessés, culpabilité d'être vivant, colère vis-à-vis l'injustice et l'absurdité de l'événement, se sentir triste, vulnérable et fragile et endeuiller les collègues ou être inquiet pour l'avenir.

**Manifestations sur les agissements :** excessivement vigilants vis-à-vis l'environnement, isolation, impatience, irritabilité, changement dans les modes de communication (parlent beaucoup plus ou beaucoup moins) ou usage excessif d'alcool, de drogues ou de tabac.

# 2

## PRÉPAREZ-VOUS MAINTENANT À UN TRAUMATISME EN MILIEU DE TRAVAIL—PRÉPARATION EN CAS D'URGENCE ET PLAN D'URGENCE

---

### **Promouvoir une culture de préparation et de planification dans le lieu de travail**

Le meilleur moyen de protéger le bien-être physique et émotif des employés contre un événement traumatique en milieu de travail est que vous et vos employés soyez prêts. En disposant d'un plan d'intervention bien pensé en cas de traumatisme, vous pouvez ainsi que vos employés, répondre rapidement et de façon efficace à un événement traumatique.

La menace d'attentats terroristes peut atténuer le sens de sécurité des employés et entraîner des performances personnelles et organisationnelles inférieures. Un plan d'urgence bien planifié et bien éprouvé auquel les employés ont contribué, peut insuffler à ceux-ci un sens de sécurité, de confiance et de maîtrise. En sachant qu'eux et leur employeur ont fait leur possible pour établir un plan en cas d'événements traumatiques, les employés ont l'assurance qu'ils seraient prêts à agir rapidement et efficacement si quelque chose devait se produire. L'absence d'incertitude

favorise la tranquillité d'esprit et le bien-être et permet aux employés de se consacrer à leurs tâches quotidiennes en toute sécurité et de façon productive.<sup>5</sup>

Un plan d'urgence doit être élaboré pour les gens qui en seront touchés et non seulement par le gestionnaire. La planification en groupe permet de préparer les gens physiquement et mentalement à répondre à un événement traumatique. Elle permettra d'accroître la cohésion de l'équipe de travail, les habiletés d'adaptation des employés et de réduire les interventions négatives et improductives quand un événement traumatique se produira.

Répétez le plan avec tous les employés. Dans la mesure du possible, impliquez les agents de sécurité du ministère. En faisant des exercices, on augmente le sens de sécurité, les compétences et la maîtrise des employés. Exercez-vous à intervenir dans le cas de chaque risque qui s'applique à votre milieu de travail. En faisant participer au plan tous ceux qui sont susceptibles d'être touchés, on accroît la cohésion et les responsabilités partagées.

Il n'est pas facile de trouver un moment dans son emploi du temps chargé pour établir un plan d'urgence. Plusieurs gens ont des difficultés à imaginer que quelque chose de terrible, qui pourrait mettre en péril leur vie puisse arriver. Bien que sa probabilité soit faible, il vaut mieux prévenir que guérir. En tant que gestionnaire, votre première tâche

est d'évaluer les risques et de lancer un processus de planification dans votre milieu de travail en se fondant sur les risques décelés.

Si votre lieu de travail n'a pas de plan d'urgence, votre agent de sécurité ministériel peut être une ressource afin de vous fournir des modèles génériques de planification ainsi que des directives d'intervention pour une variété de situations à risque ou d'urgences. Voici quelques exemples : urgences incendie; appel à la bombe; maladies et blessures professionnelles; manifestations et occupations; incidents des services publics; violence au travail; manipulation de paquets suspects, et la planification de la continuité des opérations. Ces documents vous offrent des exemples et un format que vous pourrez adapter à votre lieu de travail. Les sections 3.1.5 et 6 du Guide pour gestionnaires ([www.santecanada.ca/sae](http://www.santecanada.ca/sae)) vous offrent de l'information spécifique qui devrait être incluse dans votre plan.

La communication est au coeur d'un bon plan d'urgence. Quand un événement traumatique se produit en milieu de travail, les employés s'attendent à être informés immédiatement sur la nature de l'événement et sur les mesures à

prendre pour se protéger. Pour répondre à ce besoin vital d'information, des lignes de communication doivent être établies à l'avance entre vous et :

- vos employés,
- votre directeur/gestionnaire principal,
- l'équipe de santé et sécurité au travail de votre étage,
- l'agent de sécurité ministériel,
- autres personnes selon le cas.

Le nom et le numéro de téléphone des personnes ou services qui figurent ci-haut devraient être disponibles rapidement pour vous et vos employés.

# 3

## GESTION DE L'INTERVENTION IMMÉDIATE EN CAS D'ÉVÉNEMENT TRAUMATIQUE

---

Une des caractéristiques des événements traumatiques est que ceux-ci se produisent subitement, souvent sans avertir. En voici quelques exemples : la mort subite d'un employé, une victime d'une attaque cardiaque, un collègue de travail excédé qui menace ou prend pour cible les employés, le suicide d'un employé, ou une bagarre entre employés. Comme gestionnaire, vous serez autant portés à une réaction de choc ou de surprise que vos employés, mais vous ne serez pas seul à devoir tenter de gérer l'événement.

Votre première source de soutien sera votre plan d'urgence et les procédures que vous et vos employés avez créés et pratiqués. Ceci pourra guider votre démarche en réponse à l'événement. Étant gestionnaire, immédiatement suivant un événement traumatique il sera de votre chef de porter les gestes suivants:

- Découvrez ce qui s'est passé.
- Évaluez le danger.



- Demandez aux membres désignés de l'équipe d'intervention :
  - d'appeler les autorités locales pour prêter assistance, comme les services d'incendie, de police ou d'ambulance;
  - d'appeler l'agent de sécurité ministériel;
  - de vérifier les escaliers et les sorties dans le cas où les employés auraient à évacuer les lieux;
  - d'appeler la haute direction.
- Sachez où sont tous vos employés.
- Le cas échéant, lancez le plan d'intervention d'urgence en milieu de travail.

Lorsque vous appliquez votre plan d'urgence, vos gestes seront guidés par les mesures appropriées à l'événement spécifique. Les procédures qui en découlent vont souvent impliquer divers intervenants de première ligne (par exemple, policiers, services d'incendie, ambulanciers) selon la nature de l'événement. Il vous offrirons leurs conseils et vous aiderons dans votre rôle de gestionnaire afin de gérer la situation. Les intervenants de première ligne ont la formation et l'expérience nécessaire afin de prendre en charge la gestion de la situation urgente, et vont faire appel à tout autre ressource additionnelle selon le cas.

Si l'ampleur de l'événement l'exige, ils pourront déclencher la mise en oeuvre du plan d'urgence de votre communauté. Dans ce cas, les Services d'urgence-santé (ambulanciers, infirmiers et médecins) seront chargés de prendre soin et de transporter les blessés vers les centres de services de santé les plus près et disponibles. Les employés souffrant de blessures moins graves pourront être évacués vers des Centres d'accueil d'urgence mise sur pied et géré par les Services sociaux d'urgence. Les employés recevront dans ces Centres les premiers soins, y compris des ressources de bases (eau, nourriture et couvertures) ainsi que du soutien et du réconfort. Le Service d'inscription et d'information mise sur pied par Les services sociaux d'urgence pourront aider à retrouver les personnes portées disparues grâce à leur liaison avec les Centres de santé, et le bureau du Coroner. C'est la responsabilité du personnel de santé et de sécurité du public d'informer les proches du décès d'une personne. Plusieurs municipalités canadiennes ont formé une équipe d'intervention psychosociale, dans le cadre de leur préparation en cas d'urgence, afin de venir à l'aide aux citoyens affectés par un événement traumatique majeur. Ces équipes sont formés de personnes aptes à vous venir en aide.

## **Soutenir vos employés immédiatement après l'événement traumatique**

Pendant que vous attendez que les secouristes et autres intervenants arrivent, voici les mesures de base que vous ou vos collègues de travail pouvez prendre pour reconforter et soutenir les employés qui ont des réactions émotives fortes. Celles-ci consistent à<sup>3</sup> :

- Protéger les employés contre les scènes choquantes ou horribles. Les déplacer à un endroit distinct où ils peuvent maîtriser certaines de leurs réactions au stress. Demander aux autres employés de leur prêter assistance. Ne pas accorder trop d'aide ou demander la participation d'un trop grand nombre d'employés.
- Appeler les proches des employés pour leurs indiquer qu'ils sont sains et saufs.
- Si certains employés ont des réactions aiguës au stress, comme une anxiété grave et de la peur, un choc ou montrent des signes de confusion, leur indiquer ce qui est arrivé, ce qui arrive maintenant et ce qui va se passer au cours des prochaines minutes. Demander aux collègues d'aider en s'asseyant avec eux. Le choc est un mécanisme de protection adaptatif, qui empêche des personnes d'être accablées par les réactions aiguës qui résultent de l'événement. Les personnes récupèrent généralement en peu de temps.

- Valider les réactions des employés face à l'événement. Leur indiquer que c'est naturel de connaître la peur, l'anxiété, le choc, l'incrédulité, la colère ou des sentiments profonds d'incapacité, de détresse ou d'impuissance. Les rassurer en leur indiquant qu'il s'agit de réactions naturelles. Partagez vos propres réactions avec eux. Puisque vous pouvez fonctionner rationnellement malgré vos propres réactions, ils peuvent faire de même.
- Réconforter et rassurer ceux qui sont bouleversés. Être avec les personnes qui comprennent et qui offrent leur soutien est ce qu'il y a de plus important pour ceux touchés par l'événement.
- Certains employés peuvent souhaiter partager leurs réactions à l'événement. Dans l'affirmative, écouter attentivement. Prendre en compte leurs réactions. Les rassurer en leur indiquant qu'il s'agit de réactions naturelles à ce qui s'est produit. Éviter de faire des promesses comme « tout rentrera dans l'ordre ». Plutôt, tenez compte de leurs sentiments. Il est également naturel que les gens ne veuillent pas parler de l'événement. Tout le monde a sa propre façon d'aborder les situations stressantes.
- Appeler son PAE et prendre des dispositions pour conseiller ceux sur place, ou encourager les employés et les membres de leur famille touchés par l'événement traumatique à communiquer directement avec votre PAE.

- Orienter les employés vers un spécialiste. Si vous êtes concernés par les réactions d'un employé, encouragez la personne à chercher un soutien émotif ou médical. Recommandez que la personne profite des services du PAE. Si votre PAE n'a pas la capacité d'intervenir, le Service d'aide aux employés (SAE) est disponible contre remboursement des frais. Pour plus de renseignements, composer le 1-888-366-8213.
- Au cours des toutes premières heures qui suivent un événement traumatique, les survivants ont besoin d'intimité pour pouvoir traverser et maîtriser les réactions émotives fortes engendrées par l'événement. Toutes les demandes des médias de vous rencontrer ou de rencontrer vos employés doivent être adressées au personnel de communication du ministère.

# 4

## RESSOURCES QUI PEUVENT VOUS AIDER À SOUTENIR LES EMPLOYÉS

---

Les employés fédéraux ont accès à plusieurs services et ressources qui seront utiles dans les jours et semaines qui suivent un événement traumatique. Ceux-ci comprennent les ressources et services suivants:

### (1) **Programme d'aide aux employés**

Demandez à votre Programme d'aide aux employés (PAE) de présenter des séances d'information et de sensibilisation au personnel sur les réactions au stress et leur gestion à la suite d'un événement traumatique. Les séances pourraient être offertes :

- quelques semaines après l'événement comme les employés sont en deuil du à l'événement;
- quelques mois après l'événement quand les réactions au stress peuvent commencer à toucher la santé des gens, en les prédisposant à la grippe, au froid, et à la haute pression sanguine;
- près de la date anniversaire quand les réminiscences de l'événement peuvent créer une détresse.

Encouragez les membres du personnel à profiter des services du PAE à n'importe quel moment. Donnez-leur le nom et le numéro de téléphone de votre PAE.

## (2) **Gestion du stress en cas d'incident critique (GSIC)**

Les services de Gestion du stress en cas d'incident critique (GSIC) peuvent être offerts par le PAE de votre ministère. La GSIC, un modèle d'intervention en cas d'urgence créé pour les premiers intervenants, peut être un modèle utile si vos employés sont les premiers répondants ex : pompiers, personnel de sécurité, personnel médical d'urgence. Les séances du GSIC peuvent comprendre :

- la planification pré-incident
- l'établissement de politiques et de procédures
- la formation pré-incident pour les employés et la direction
- les services post-incident (p. ex. démobilisation, débriefage)

Pour obtenir des informations plus complètes, communiquez avec votre PAE. Dans le cas où votre PAE n'offre pas ce service, ou que vous êtes sans PAE, contactez les Services d'aide aux employés (SAE) au 1-888-366-8213.

### (3) **Équipe de réponse psychosociale d'urgence**

Les Services d'aide aux employés à Santé Canada a créé et formé une équipe de réponse psychosociale d'urgence. Cette équipe de professionnels des traumatismes provenant de toutes les parties du Canada assistera, sur demande, les ministères ou organismes fédéraux à gérer la réponse psychologique et sociale ainsi que les activités de rétablissement quand un événement traumatique important se produit en milieu de travail. Les membres de l'équipe travailleront en étroite collaboration avec votre PAÉ ministériel afin de répondre aux besoins psychosociaux de vos employés. Cette équipe peut vous conseiller sur les mesures à prendre afin de mieux gérer les situations qui peuvent découler d'un événement traumatique. Ces services sont disponibles sur une base de recouvrement de coûts, ou dans le cas de sinistre majeur, par l'entremise de fonds d'urgence.

Une source plus complète de détails et d'information sur ce sujet est disponible au site suivant:

**[www.santecanada.ca/sae](http://www.santecanada.ca/sae)**. Référez-vous au Guide pour de l'information dans les cas suivants:

- vous travaillez dans un lieu de travail où il y a un risque important de danger;
- il y a eu des décès ou des blessures sérieuses;
- l'événement est de nature criminelle.



Vous trouverez aussi des suggestions comment interagir avec les media, et comment soutenir vos employés à travers les divers stages de réaction à un événement traumatique.

Si vous avez besoin de l'assistance de l'équipe de réponse psychosociale d'urgence, appelez les SAE en composant le 1-800-268-7708.

#### (4) **Ressources humaines**

Les Ressources humaines et Rémunérations et avantages sociaux peuvent assister en expliquant aux proches des employés qui sont décédés ou de ceux qui ont été blessés des divers avantages offerts par l'employeur :

- Prestations de décès
- Prestations de pension
- Prestations médicales
- Congés de maladie
- Prestations d'invalidité

Les Ressources humaines peuvent également aider les gestionnaires à établir un calendrier de travail de transition ainsi qu'un plan de travail pour les employés qui reprennent le travail. Le médecin de famille de l'employé et le médecin fonctionnaire en santé au travail du

Programme de santé au travail et de sécurité de public doivent également déterminer si l'employé est apte à reprendre le travail.

**(5) l'agent de sécurité ministériel**

Selon la *Politique sur la sécurité* du Conseil du trésor, l'agent de sécurité ministériel est la personne désignée afin de diriger la mise sur pied des programmes de sécurité concernant :

- la protection des employés (occupants de l'édifice),
- le maintien de la confidentialité de l'information, et
- les biens.

L'agent de sécurité ministériel est chargée d'établir et de mettre en oeuvre les politiques pertinentes, programmes et outils de travail, de donner des conseils d'expert, des services consultatifs et de répondre aux situations d'urgence.

# LE LIEU DE TRAVAIL : UN LIEU SÉCURISANT ET APAISANT

---

# 5

Les employés fédéraux peuvent refuser de retourner à leur lieu de travail si celui-ci est considéré dangereux. Afin d'obtenir la certification qu'un lieu de travail est sécuritaire, contactez l'équipe de préparation et de réponse physique en cas d'urgence du Programme de santé au travail et de sécurité de public au 1-800-268-7708.

Si le lieu de travail est sûr et ouvert, c'est peut-être le meilleur endroit auquel les employés peuvent retourner à la suite d'un événement traumatique. Le lieu de travail donne aux collègues l'occasion de :<sup>9</sup>

- se rencontrer dans un endroit qu'ils connaissent bien, entourés de collègues qui leurs sont familiers;
- parler de ce qui est arrivé avec les personnes qui ont partagé l'événement avec eux et qui essaient de comprendre ce qui s'est passé;
- rencontrer à titre volontaire un conseiller du PAE;
- déclencher le deuil;
- se consoler, se reconforter et se rassurer les uns les autres;
- planifier une cérémonie commémorative au travail pour ceux qui sont morts;

- prévoir une visite aux collègues blessés et rencontrer leurs familles;
- prévoir d'assister aux funérailles des collègues;
- avec la permission de la famille, préparer peut-être un éloge funèbre;
- créer une caisse de secours pour les familles des personnes décédés ou blessées.

Si certains employés qui n'ont pas été blessés ne sont pas retournés au travail, communiquez avec eux pour fournir toute nouvelle information, voir comment ils vont et leur conseiller de retourner au travail.<sup>12</sup> S'ils ont besoin d'un soutien affectif, encouragez-les à communiquer avec votre PAE.

Au fur et à mesure que les employés reprennent leur travail à la suite d'un événement traumatique, la torpeur initiale, l'incrédulité et la confusion commencent à s'estomper et la réalité des pertes subies commence à se stabiliser. De l'avis des experts en traumatisme, c'est une phase importante dans le processus de rétablissement, du fait que les survivants :

- commencent à surmonter leur traumatisme récent;
- essaient de comprendre sa signification;
- examinent les points principaux à retenir;
- l'intègrent à leur vécu.<sup>13</sup>

On donne ci-après des directives relatives au soutien affectif que vous devez avoir à l'esprit quand les employés réintègrent le lieu de travail et commencent à surmonter leur traumatisme.

- **Il est naturel que les réactions varient selon l'individu en situation de stress.** Dans la plupart des cas les gens réagissent bien à un événement traumatique; il est rassurant de savoir que ce sont des réactions naturelles quand des personnes subissent un événement très stressant.
- **Les gens sont très résistants** et la plupart d'entre eux récupèrent en peu de temps. En fait, les événements stressants, même les crises importantes, font partie de la vie. Dans la plupart des cas, notre expérience nous donne la force et les compétences dont nous avons besoin pour venir à bout graduellement de nos sentiments et de nos réactions.
- **Le contact avec les collègues** et autres proches est important quand il s'agit de s'ajuster à un événement traumatique. Encouragez vos collègues à communiquer entre eux, à exprimer ce qu'ils ont vécu et à comprendre et prendre en compte lentement et naturellement ce qui leur est arrivé.<sup>13</sup>

- **Rassurer les employés sur leur sécurité au travail** et leurs expliquer quelles mesures sont prises pour les protéger représente une étape importante dans le but de les aider à faire face à la situation.<sup>12</sup>
- **En répondant aux besoins affectifs des employés de façon opportune et sensible**, vous favoriserez un sens de loyauté et de confiance, faciliterez la réintégration des employés au travail et réduirez l'absentéisme.
- **Le travail a un effet curatif.** « La reprise des habitudes quotidiennes peut être réconfortante ».<sup>10</sup> Retourner dans un milieu sûr, être entouré par des collègues, se lever le matin et prendre les repas à heures fixes contribuent à accroître le sens du contrôle chez une personne en réduisant la détresse et rétablissant un sens de sécurité et de sûreté. Il est important de se rappeler que la plupart des gens peuvent travailler de façon productive tout en faisant face à la peine et au traumatisme.<sup>10</sup>

Vous pouvez prêter assistance aux employés en prenant des mesures pratiques susceptibles d'aider à prévenir ou à réduire le stress associé au travail. Par exemple :

- En reconnaissant que les semaines qui suivent un événement traumatique peuvent être moins productives.<sup>12</sup>
- En demandant que les échéances en cours soient repoussées ou attribuées à un autre groupe.

- En demandant aux supérieurs de l'aide temporaire pour exécuter le travail administratif. Agir avec prudence quand on obtient de l'aide supplémentaire. Si les employés ont été gravement blessés ou tués, les collègues peuvent considérer que les remplacements immédiats sont irrespectueux. Il est bon de discuter des besoins de dotation en personnel avec les employés avant de prendre une décision.

# 6 GESTION DES BESOINS AFFECTIFS DES EMPLOYÉS AU COURS DES PREMIÈRES SEMAINES QUI SUIVENT UN ÉVÉNEMENT TRAUMATIQUE

---

Voici quelques mesures de soutien affectif utiles que vous pouvez prendre afin de promouvoir une culture de soutien, de compréhension et de soin envers autrui qui contribuera à mitiger la réaction aux traumatismes et les problèmes de rendements au cour des premières semaines qui suivent un événement traumatique : (3,5,8,10,11-18)

- **Soyez présent pour vos employés** et soyez à leur écoute avec bienveillance. Ce sont là des mesures des plus utiles que vous pouvez prendre au point de vue du soutien affectif.
- **Réunissez-vous régulièrement avec les employés.** Vérifiez avec chacun de façon individuelle. Rencontrez-les également en groupe. Demandez-leur comment ils vont. Voyez quelles sont leurs préoccupations. Les contacts doivent offrir soutien et bienveillance. Vous représentez l'organisme aux yeux de vos employés, et votre présence attentive et votre intérêt sincère attestent votre soutien.



- **Comptez sur les forces du groupe.** Encouragez les employés à se soucier les uns des autres par des mesures simples comme être à l'écoute de ceux qui sont en détresse, offrir une aide pratique, rendre visite aux collègues hospitalisés ou accompagnez un employé lors d'une première visite à un site appréhendé.<sup>10</sup> Encouragez-les à vérifier avec les autres au travail. « Plus vous vous êtes efforcé d'établir un groupe de travail cohésif et de favoriser la confiance en soi auprès de vos employés, plus vos employés peuvent s'entraider dans une crise. »<sup>10</sup>
- **N'hésitez pas à partager vos propres réactions naturelles avec vos employés.** En sachant que vous éprouvez également de l'anxiété, de la crainte, de la colère ou de la peine, ils pourront normaliser et valider ce qu'ils ressentent. En montrant que vous pouvez fonctionner de façon efficace malgré vos réactions, vous pouvez les aider à faire de même. Partager vos propres réactions n'est pas un signe de faiblesse. Au contraire, les employés peuvent ainsi parler de leur propre douleur. Veillez à ce que les conversations ne deviennent pas des forums pour votre propre expérience. Chaque personne est unique dans son genre et réagit aux événements de façon unique. Tenez compte de leurs sentiments. Évitez les déclarations comme « *Je sais exactement quels sont vos sentiments* » ou « *Vous ne devriez pas le prendre aussi mal.* » De plus, évitez les déclarations qui sous-estiment la

douleur de la personne ex : « *Cela pourrait être pire* » et celles qui rejettent les sentiments des employés comme : « *Vous devez vous ressaisir.* »<sup>10</sup>

- **Essayez de répondre le mieux possible aux questions.** Si vous ne connaissez pas la réponse à leurs questions, il est correct de dire qu'il y a des choses que vous ne savez pas ou ne comprenez pas.
- **Soyez accessible et offrez votre soutien.** Écoutez attentivement ce que disent les employés et répondez de façon bienveillante et sans porter de jugement. Faites-leur savoir qu'il est normal de pleurer.
- **Avertissez-les qu'ils peuvent s'attendre à éprouver de la tristesse** au cours des semaines qui suivent l'événement et de ne pas hâter leur rétablissement. Normalisez et validez ces réactions.
- **Parlez de questions et d'activités de tous les jours.** Abstenez-vous de faire de l'événement traumatique le sujet de toute conversation.

La création d'un milieu de travail dont règnent le respect d'autrui, la compassion, et l'intérêt envers tous contribue à promouvoir l'efficacité des employés et à réduire les effets nocifs dus à un événement traumatique qu'il ait lieu en milieu de travail ou ailleurs.



## LORSQU'UN EMPLOYÉ SEMBLE ACCABLÉ

---

# 7

Certaines personnes réagissent vivement au moment où des événements stressants se produisent. D'autres réagissent plus tard, après quelques jours, quelques semaines voir quelques mois. Les réactions différées peuvent être déroutantes du fait que les personnes commencent à avoir des réactions qu'ils ont eu au moment ou immédiatement après l'événement traumatique. Rappelez-vous que personne ne réagit de la même façon ni au même moment.

La plupart des victimes d'un événement traumatique, avec le soutien de la famille et des amis, voient leurs réactions au stress diminuer avec le temps et se remettent graduellement des effets affectifs d'un tel événement. Toutefois, pour une minorité, particulièrement ceux dont la vie a été menacée ou qui ont ressenti une plus grande terreur, horreur ou peur ou qui ont pu être plus vulnérables en raison d'événements stressants de la vie, les symptômes déclenchés par l'événement traumatique peuvent ne pas se résoudre d'eux-mêmes si rapidement.

Dans certains cas, des personnes peuvent réagir à l'événement de façon si intense qu'elles :

- ont des problèmes fonctionnels à la maison ou au travail;
- pleurent fréquemment et subitement longtemps après l'événement;
- sont déprimées ou anxieuses la majeure partie du temps;
- s'éloignent des autres;
- mangent beaucoup plus ou beaucoup moins;
- semblent fatiguées ou léthargiques;
- se plaignent de faire des cauchemars et de l'insomnie;
- abusent de drogues ou d'alcool.

Si vous suspectez un employé d'avoir des réactions affligeantes, encouragez-les à consulter votre PAE et à demander de l'aide.

En tant que gestionnaire vous jouez un rôle important et pouvez faciliter le recouvrement affectif des employés. Cependant, vous pouvez devenir victimes indirectes d'un événement traumatique. Les événements traumatiques subits et imprévus peuvent être aussi dévastateurs pour les gestionnaires que pour les employés. Exécuter le travail et en même temps assurer le réconfort et le soutien dans des conditions de stress grave et durable peut entraîner une usure physique.

Voici certaines **sources de stress courantes** auxquelles vous pouvez devoir faire face :

- attentes élevées de soi, des employés ou des cadres supérieurs;
- soins et services apportés aux autres à ses dépens;
- exigences mentales, affectives et physiques;
- charge de travail élevée;
- longues heures de travail;
- pression liée au facteur temps;
- ressources limitées;

- priorités conflictuelles;
- pressions organisationnelles.

Même si bon nombre de ces réactions susmentionnées sont parfois inévitables, l'on peut accroître sa capacité de résistance en veillant sur son bien-être. Il est donc important d'adapter son propre rythme de vie et de connaître ses limites pour continuer à pouvoir desservir ses employés et son organisme.

Voici quelques **activités pour soulager son stress** rapidement :

- **Faire une promenade de 15 minutes** à l'heure du repas de midi ou de la pause café. Saisissez d'autres occasions pour faire de l'activité physique.
- **Contactez votre PAE** pour du soutien individuel ou des conseils comment soutenir vos employés.
- **S'alimenter sainement.** Boire beaucoup d'eau et de jus. Éviter la consommation excessive de caféine et d'alcool.
- **Connaître et respecter ses limites.** Si vous êtes épuisé et que vous avez besoin de vous reposer, faites-le. Respectez les pauses et les congés prévus.

- **Passer du temps avec sa famille et ses amis.** Parlez avec eux. Écoutez-les attentivement s'ils s'inquiètent de votre santé et de votre bien-être.
- Autant que possible, **continuer à participer à ses activités sociales et récréatives habituelles.**
- **Être attentif à toute modification** de ses habitudes, de ses attitudes et de son humeur.
- **Partager ses réactions et les défis de gestion avec d'autres gestionnaires.** N'hésitez pas à demander conseil aux autres.
- **S'inclure soi-même à la liste des personnes dont vous vous occupez.** Prenez le temps de faire quelque chose pour vous-même chaque jour. En prenant soin de vous, vous serez plus apte à aider les autres.

A n'importe quel moment au cours du processus de rétablissement, vous pouvez vous sentir accablé et incapable de faire face à la situation. Si, après avoir essayé les recommandations ci-dessus mentionnées, vous vous sentez accablé et pensez ne pas pouvoir faire face à la situation, il peut être temps de parler à un conseiller PAE, au médecin de famille ou autre professionnel de la santé.

# 9

## BIBLIOGRAPHIE

---

1. Hénault, Ray (chef du personnel de la Défense canadienne), Forces armées canadiennes. (2002). Promoting a culture of support. *Ottawa Citizen*, 17 décembre, pages A1–A2.
2. American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders – Quatrième édition*. Arlington, Virginie.
3. Santé Canada, Bureau des services d'urgence. (1990). *Services personnels : Planification psychosociale en cas de sinistres*. Ottawa : Ministère des Approvisionnement et Services.  
**[www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/emergency-urgence/index\\_e.html](http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/emergency-urgence/index_e.html)**
4. American Federation of State, County and Municipal Employees. (AFL-CIO). (2002). *Are You Prepared? An AFSCME Guide to Emergency Planning in the Workplace*.  
**[www.afscme.org/health/bio-chem.htm](http://www.afscme.org/health/bio-chem.htm)**
5. APA Online, APA Task Force on Workplace Violence. (2002). *Response to Workplace Violence Post 9/11 – What Can Organizations Do?*  
**[www.apa.org/pubinfo/post911workplace.html](http://www.apa.org/pubinfo/post911workplace.html)**
6. Government of Western Australia, Consumer and Employment Protection. (2000). *Code of Practice: Workplace Violence*.  
**[www.safetyline.wa.gov.au/pagebin/pg000036.htm](http://www.safetyline.wa.gov.au/pagebin/pg000036.htm)**



7. Santé Canada, Centre de mesures et d'interventions d'urgence. (2003). *Comment prendre soin de soi comme intervenant – Le stress provoqué par le terrorisme et les conflits armés*. [www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/oes-bsu-02/caregvr\\_e.html](http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/oes-bsu-02/caregvr_e.html)
8. National Association for Loss and Grief. (1999). *Grief Reactions Associated with the Workplace*. [www.grieflink.asn.au/workplace.html](http://www.grieflink.asn.au/workplace.html)
9. Rick, J., Young, K., & Guppy, A. (1999). *From Accidents to Assaults: How Organizational Responses to Traumatic Events Can Prevent Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD) in the Workplace*. HSE Contract Research Report 195/98. ISBN 0 7176 1631 2. [www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=ptsd2](http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=ptsd2)
10. U.S. Office of Personnel Management, Human Resources Office of Employee Relations and Workplace Performance. (1996). *A Manager's Handbook: Handling Traumatic Events*. Washington, DC. [www.opm.gov/ehs/pdf/trauma.pdf](http://www.opm.gov/ehs/pdf/trauma.pdf)
11. National Partnership for Workplace Mental Health. (2002). *When Disaster Strikes: Managing Mental Health in the Workplace*. Pamphlet. [www.workplacementalhealth.org/resources/APA\\_brochure\\_Aug02.pdf](http://www.workplacementalhealth.org/resources/APA_brochure_Aug02.pdf)
12. Ferguson, Carol R., & Towhey, G. Mark. (2001). *The Day After: Trauma in the Workplace*. [www.towhey.com/WorkplaceTrauma.htm](http://www.towhey.com/WorkplaceTrauma.htm)
13. Shalev, Arieh Y., & Ursano, Robert J. (2003). Mapping the multidimensional picture of acute response to traumatic stress. In Roderick Ørner & Ulrich Schnyder (eds.), *Reconstructing Early Intervention After Trauma: Innovations in the Care of Survivors*. Oxford: Oxford University Press, pp. 118–129. [http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/emergency-urgence/index\\_e.html](http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/emergency-urgence/index_e.html)

14. Ballard, Tanya. (2001). Federal employees get help coping with tragedy. *Government Executive Magazine, Daily Briefing* **[www.govexec.com/dailyfed/0901/091301t1.htm](http://www.govexec.com/dailyfed/0901/091301t1.htm)**
15. Santé Canada, Service d'aide aux employés. (2002). "Tips for the Supervisors and Managers of Employees Involved in a Traumatic Event." Internal document.
16. National Association for Loss and Grief. (1999). *Grief Reactions Associated with the Workplace*. **<http://www.grieflink.asn.au/workplace.html>**
17. Rick, J., Perryman, S., Young, K., Guppy, A., & Hillage, J. (1998). *Workplace Trauma and Its Management: Review of the Literature*. Colgate, Norwich: Her Majesty's Stationery Office. **[www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/1998/crr98170.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1998/crr98170.pdf)**
18. U.S. Department of Labor, Office of Disability Employment Policy. (2001). *Facilitating Return to Work for Ill or Injured Employees*. **[www.dol.gov/odep/pubs/ek01/facilitate.htm](http://www.dol.gov/odep/pubs/ek01/facilitate.htm)**





# Notes

# Notes