

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI DE 3^e CYCLE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE
(PROFIL INTERVENTION)

PAR
MARIANNE LEVASSEUR

ANALYSE DES BESOINS DES EMPLOYÉS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS
À RISQUE D'ÊTRE EXPOSÉS À DES
ÉVÈNEMENTS TRAUMATIQUES

JUILLET 2010

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**ANALYSE DES BESOINS DES EMPLOYÉS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS À RISQUE D'ÊTRE
EXPOSÉS À DES ÉVÈNEMENTS TRAUMATIQUES**

PAR

MARIANNE LEVASSEUR

M. André Pellerin, directeur de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

M^{me} Françoise Lavallée, évaluateuse

Université du Québec à Trois-Rivières

M^{me} Grace McCollough, évaluateuse externe

**Centre de services partagés du Québec
Ministère des transports du Québec**

Essai de 3^e cycle déposé le 01 07 2010

Sommaire

La présente étude se penche sur le développement de l'état de stress post-traumatique chez les personnes confrontées à des évènements potentiellement traumatisants dans le cadre de leur travail. Plus spécifiquement, cette étude s'intéresse à la réalité spécifique du ministère des Transports du Québec, où certains employés, tels que ceux travaillant au quotidien sur le réseau routier, sont sujets à être acteurs ou témoins de situations traumatisantes. Dans le contexte de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004) développée au sein de ce Ministère, l'étude actuelle constitue une étape préalable au développement de formation et de services adaptés en vue de soutenir les différents acteurs concernés par la problématique de l'exposition à des évènements traumatiques. Cette première étape implique l'analyse des besoins des personnes concernées, celle-ci mise en relation avec la recension des écrits pertinents contenus dans la littérature, pour résulter en la formulation de recommandations sur ce qui s'avère le plus pertinent à mettre en œuvre dans le contexte spécifique du ministère des Transports. Suite au recensement des écrits pertinents et à une analyse préliminaire de la problématique ayant lieu au Ministère, des questionnaires d'entrevue ont été développés. Vingt-deux personnes concernées par la problématique et de corps d'emploi variés (dont des employés et des gestionnaires) ont été interrogées dans le cadre d'entrevues semi-dirigées afin de mieux connaître et comprendre leur expérience de la problématique, leurs besoins, leurs stratégies d'adaptation actuelles, etc. Les personnes rencontrées proviennent de milieux de travail variés, permettant de relever certaines différences dans les réalités rencontrées, par exemple celles constatées entre les centres

urbains et les régions plus éloignées. Une synthèse des données recueillies a été effectuée en fonction de ce qui est jugé pertinent par les personnes rencontrées, tout en prenant appui sur les écrits sur le sujet. Les résultats obtenus tracent les contours de l'expérience de la problématique par les employés du Ministère et mettent en relief les ressources et les manques présents dans les milieux. En somme, des ressources existent dans le milieu, mais elles ne sont pas utilisées de manière uniforme. Leur existence dépendrait des qualités et des initiatives des personnes en place. De même, les personnes rencontrées témoignent des manques ressentis et demandent d'être soutenues et outillées. En intégrant les résultats recueillis et la recension des écrits pertinents, une série de recommandations a pris forme et vise notamment à uniformiser et mettre en commun les moyens d'adaptation développés dans le milieu ou suggérés dans les écrits. Ces recommandations, qui seront remises au comité responsable de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004), portent sur des composantes organisationnelles, managerielles, individuelles, interpersonnelles et relationnelles et proposent des mesures pour soutenir les personnes exposées à des événements traumatisques et les personnes de leur entourage professionnel et familial. Plus spécifiquement, certaines recommandations concernent les orientations ministérielles à définir, alors que d'autres portent sur des aspects de la gestion et de la formation à offrir aux différents acteurs impliqués. En somme, les conclusions de cette étude pourront servir de balises à une démarche de développement des pratiques de gestion de la problématique de l'exposition à des événements potentiellement traumatisants.

Table des matières

Introduction	1
Problématique	4
État de stress post-traumatique	5
Facteurs associés	7
Populations à risque	9
Composantes de la gestion des évènements traumatiques	9
Orientations organisationnelles	10
Réduction des expositions aux évènements traumatiques	12
Adaptation au stress relié à des évènements potentiellement traumatisants ..	13
Préparation	13
Gestion du stress	14
Sens et interprétation des évènements	15
Apprentissage de stratégies d'adaptation	15
Variance dans les stratégies utilisées	16
Soutien social	16
Culture du milieu et qualité du soutien	17
Soutien social des pairs	18
Soutien social des gestionnaires	19
Soutien social et familles	20
Détection des personnes touchées par un évènement	21
Suivis	22

Intervention	22
Attitudes et rétroaction	23
Psychoéducation	24
Débriefing	24
Flexibilité et respect du rythme des personnes	26
Référence et demande d'aide	26
Accès aux ressources d'aide	27
Amélioration des méthodes d'intervention	28
Problématique au ministère des Transports	28
Mandat	30
Méthodologie	32
Participants	33
Entrevues	37
Analyse des résultats	38
Résultats	40
Expérience de la problématique	41
Contexte de travail à risque	41
Mandats du ministère des Transports	42
Corps d'emploi à risque	42
Difficultés liées au contexte d'intervention	43
Variabilité du risque d'exposition	43
Évènements rencontrés à potentiel traumatique	44

Témoins d'évènements portant atteinte à l'intégrité des usagers.....	44
Dangers pour sa propre vie ou intégrité	45
Facteurs contribuant au potentiel traumatique d'un évènement	45
Notion d'imprévisibilité	45
Caractéristiques des victimes et des intervenants impliqués.....	46
Niveau d'implication comme intervenant.....	46
Autres facteurs	47
Réactions des employés aux évènements critiques.....	48
Réactions de stress	48
Variabilité inter et intra personnelle.....	48
Bilan des ressources et des manques présents dans le milieu	49
Cadre de référence et orientations.....	50
Réduction des expositions aux évènements traumatiques	51
Prudence et sécurisation.....	51
Respect des limites du rôle.....	52
Double exposition	53
Adaptation au stress inhérent à un évènement traumatique	53
Préparation	54
Gestion du stress	55
Respect de ses limites personnelles.....	55
Interprétation des évènements et sentiment de responsabilité	55
Apprentissages et expertise	56

Variabilité dans les stratégies utilisées	56
Soutien social	57
De la part des collègues.....	57
De la part des supérieurs immédiats et de l'organisation.....	58
De la part des familles.....	59
Détection des personnes touchées par un évènement	59
Autodétection	60
Détection par les gestionnaires.....	60
Détection par d'autres personnes du milieu	61
Intervention	62
Intervention immédiate	62
Intervention post-immédiate	63
Proaction dans l'offre de services	63
Accès aux ressources d'aide.....	64
Consultation psychologique.....	64
Programme d'aide aux employés	64
Amélioration des méthodes d'intervention	65
Discussion	66
Expérience de la problématique.....	67
Recommandation 1.....	68
Orientations ministérielles	68
Recommandation 2.....	69

Réduction des expositions aux événements traumatisques	69
Recommandation 3.....	70
Recommandation 4.....	70
Recommandation 5.....	72
Recommandation 6.....	72
Recommandation 7.....	73
Adaptation au stress inhérent à un événement traumatisque.....	73
Recommandation 8.....	74
Recommandation 9.....	75
Recommandation 10.....	76
Recommandation 11.....	77
Recommandation 12.....	77
Recommandation 13.....	78
Soutien social	78
Recommandation 14.....	80
Recommandation 15.....	81
Recommandation 16.....	82
Détection des personnes touchées par un événement traumatisque	83
Recommandation 17.....	84
Recommandation 18.....	85
Intervention.....	86
Recommandation 19.....	87

Recommandation 20.....	89
Recommandation 21.....	90
Recommandation 22.....	91
Accès aux ressources d'aide.....	91
Recommandation 23.....	92
Recommandation 24.....	93
Amélioration des méthodes de travail.....	94
Recommandation 25.....	94
Autres recommandations.....	94
Recommandation 26.....	95
Recommandation 27.....	95
Résumé et intégration.....	96
Évaluation de l'étude réalisée	99
Suites envisagées.....	101
Conclusion	103
Références	106
Appendice A: Canevas d'entrevue auprès des employés.....	111
Appendice B: Canevas d'entrevue auprès des gestionnaires	114
Appendice C: Synthèse des recommandations	117

Remerciements

Je tiens à remercier significativement mon directeur de recherche, monsieur André Pellerin, sans qui la réalisation de cet essai n'aurait pas été possible. Je suis particulièrement reconnaissante de la confiance et du support qu'il m'a accordés, de même que de l'important travail qu'il y a consacré. Ses conseils ont su m'aider à progresser efficacement au cours de cette démarche.

D'autre part, je tiens à remercier madame Grace McCollough, le Programme d'aide aux employés et le ministère des Transports pour m'avoir offert la possibilité de réaliser ce projet de recherche au sein de leur organisation, ainsi que pour leur soutien au niveau de la cueillette des données. De plus, j'offre des remerciements particuliers à toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette étude et qui ont témoigné de leur expérience, de même qu'à leurs supérieurs qui ont rendu leur participation possible.

Je remercie l'Université du Québec à Trois-Rivières pour les diverses sources de support qu'elle rend disponible pour la réalisation d'un tel projet. Je veux remercier madame Françoise Lavallée pour ses conseils théoriques et sa contribution à l'évaluation d'une étape liminaire de cet essai, soit le projet doctoral. Je remercie également madame Hélène Gaudette, conseillère en documentation de la bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour son aide précieuse dans la recension des écrits.

Introduction

L'état de stress post-traumatique est un trouble psychologique qui se développe à la suite d'une exposition à un évènement traumatique où l'intégrité physique de la personne ou celle d'une autre personne est menacée (DSM-IV, 1996). Puisque les évènements traumatiques sont très souvent de nature imprévisible, tout le monde est susceptible un jour ou l'autre d'y être confronté. Toutefois, certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres d'être confrontées à de tels évènements et, conséquemment, de développer un état de stress post-traumatique. C'est le cas des employés gouvernementaux qui interviennent dans des situations d'urgence. Au ministère des Transports du Québec, les employés de première ligne travaillent au quotidien sur le réseau routier et sont sujets à être acteurs ou témoins de situations traumatisantes. Le comité responsable de l'application de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004) désire offrir de la formation et des services appropriés à ces employés et à leurs gestionnaires. La présente étude constitue le début de ce processus en procédant à la recension des écrits pertinents, l'inventaire des besoins des employés à risque, et la formulation de recommandations de services et de formation.

La première partie de ce travail fera état de la problématique. Plus spécifiquement, un survol du contexte théorique dans lequel s'insère la problématique spécifique au ministère des Transports sera exposé. Cette situation particulière et le

mandat de la présente étude seront détaillés. Suivra une section présentant la méthodologie utilisée pour investiguer la réalité du travail au sein du Ministère des Transports en regard de la problématique de l'exposition à des évènements traumatiques. Les données ainsi recueillies seront ensuite présentées en deux sections, soit l'expérience faite de la problématique elle-même et le bilan des ressources et des manques constatés dans le milieu. Finalement, au terme de cette élaboration, l'analyse et l'intégration de ces éléments conduisent à la formulation de recommandations s'adressant au comité responsable de l'application de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004), en vue d'une amélioration des pratiques dans les milieux de travail et de l'offre de services spécifiques aux personnes touchées par l'exposition à des évènements à potentiel traumatique.

Problématique

Il convient maintenant d'entrer en matière et d'aborder les différents champs, recensés dans les écrits scientifiques, qui permettront de définir la problématique à l'étude. Tout d'abord, l'état de stress post-traumatique et ses principaux facteurs associés seront explicités, de même que certaines caractéristiques de populations à risque de développer un tel trouble. Ensuite, plusieurs importantes composantes de la gestion des événements traumatiques seront approfondies. Finalement, cette section se terminera par une analyse préliminaire de la problématique vécue au ministère des Transports et par la définition du mandat de cette étude.

État de stress post-traumatique

L'état de stress post-traumatique est un trouble anxieux qui se développe chez certaines personnes ayant été exposées à un événement traumatique dans lequel les deux éléments suivants étaient présents :

- (1) Le sujet a vécu, a été témoin ou a été confronté à un événement ou à des événements durant lesquels des individus ont pu mourir ou être très gravement blessés ou bien ont été menacés de mort ou de graves blessures ou bien durant lesquels leur intégrité ou celle d'autrui a pu être menacée.
- (2) La réaction du sujet à l'événement s'est traduite par une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur (American psychiatric association, Mini DSM-IV, 1996, p.209).

À titre d'exemple, les évènements suivants sont considérés comme étant potentiellement traumatisants selon le DSM-IV (American psychiatric association, 1996) : le combat militaire, les accidents de voiture, le fait d'assister à la blessure grave d'une autre personne, le fait de voir de manière inattendue un cadavre ou des débris humains, etc.

À la suite de l'expérience traumatique, la personne revit l'évènement de différentes façons (ex. : pensées, rêves, etc.), manifeste des comportements d'évitement des stimuli associés au trauma et présente une activité neurovégétative marquée (ex. : insomnie, irritabilité, etc.). Les symptômes et la souffrance de la personne atteinte perdurent plus d'un mois après l'évènement traumatique. Dans certains cas, la survenue de la symptomatologie peut survenir de façon différée, soit plus de six mois après l'évènement. Dans les quatre premières semaines suivant l'évènement traumatique, une symptomatologie peut être présente et s'apparenter au trouble de stress post-traumatique. Cette symptomatologie est alors qualifiée d'état de stress aigu.

Plusieurs théoriciens (Foa et al., 1989, Joseph et al., 1995, Horowitz, 1986, cité dans Brillon, 2005) conçoivent les symptômes de stress post-traumatique comme une tentative de la part de la victime d'intégrer les émotions, les informations ou les interprétations suscitées par l'évènement traumatique. En même temps, le fait d'être en contact avec la mort, le néant, l'horreur peut constituer une expérience difficilement assimilable à son répertoire d'expériences, entraînant de ce fait des comportements

d'évitement. De là, le combat entre les tentatives d'intégration et d'évitement du trauma que constitue le trouble de stress post-traumatique.

Facteurs associés

Tout le monde est susceptible de vivre un état de stress post-traumatique. Certains facteurs prédisposants peuvent rendre certaines personnes plus vulnérables (Brillon, 2005), mais personne n'est à l'abri pour autant. Certes, toutes les personnes ne réagiront pas de la même manière à un évènement potentiellement traumatisant, et il n'est donc pas certain qu'une personne présentant certaines fragilités développera un trouble à la suite d'un tel évènement. En fait, comme le soutient Brillon (2005), de multiples facteurs déclencheurs, prétraumatiques et de maintien s'organisent en une unique et complexe constellation propre à chaque personne pour un évènement donné. Les paragraphes qui suivent feront état des principaux facteurs associés à ce phénomène.

Plusieurs caractéristiques de l'évènement peuvent augmenter les probabilités de développer un trouble. Parmi elles figurent la violence de l'évènement, la perception d'une menace à son intégrité, l'imprévisibilité de l'évènement, les actes de violence intentionnels, l'identification aux caractéristiques de l'évènement, l'implication d'enfants et les injustices perçues (Brillon, 2005; Robinson & Mitchell, 1993). D'autre part, au moment de l'exposition, la présence de réactions dissociatives chez la victime serait significativement liée au risque de développer un trouble de stress post-

traumatique (Brillon, 2005; Ozer, Best, Lipsey & Weiss, 2003). Finalement, Robinson et Mitchell (1993) relèvent que le fait d'être exposé à plusieurs situations difficiles en un court laps de temps pourrait augmenter les signes de stress rapportés par leurs participants.

De multiples éléments prédisposent une personne à développer un trouble de stress post-traumatique suite à l'exposition à un évènement difficile. La recension des écrits relève notamment l'impact possible des facteurs de stress présents avant l'évènement (ex. : rupture, difficultés financières, etc.), les fragilités au niveau de la santé mentale (ex. : symptômes anxieux, dépressifs, d'abus de substance, traumas antérieurs, etc.), les conceptions de la vie et du monde et le style attributionnel de la victime (Brillon, 2005).

Finalement, dans son ouvrage, Brillon (2005) expose les différents facteurs qui contribuent au maintien du trouble suite à l'évènement traumatisant, tel que le manque de soutien de l'entourage, la non-reconnaissance du trauma par le milieu de travail, les préjugés sociaux et les impacts négatifs du trauma sur les relations familiales, professionnelles, etc. La plupart de ces facteurs seront rediscutés plus en détail dans la suite de ce présent document.

Populations à risque

Certaines populations spécifiques sont plus susceptibles que d'autres d'être soumises à des évènements potentiellement traumatisques. Par exemple, les personnes occupant certains corps d'emploi, tels que les policiers, les ambulanciers, les pompiers, etc. sont plus susceptibles par la nature de leur travail de se retrouver sur les lieux de tels évènements. Par conséquent, ces personnes sont plus sujettes que la population générale à développer un trouble de stress post-traumatique au cours de leur vie (Brillon, 2005; McCammon, Durham, Jackson Allison & Williamson, 1988).

En contrepartie, les employés exerçant ce style de métier sont généralement mieux formés, outillés et préparés à l'intervention dans ce type de contexte. De plus, Dunning (1985, cité dans McCammon et al., 1988) soutient que les personnes attirées par le travail d'urgence pourraient s'avérer plus stables émotionnellement que la population générale et pourraient être moins susceptibles qu'un citoyen ordinaire de craquer sous la pression intense. Néanmoins, cet auteur soutient que ces personnes sont quand même affectées par leur travail. L'incidence plus élevée de problèmes d'adaptation (McCammon et al., 1988) et de troubles de stress post-traumatique (Brillon, 2005) chez ces populations cibles est démontrée.

Composantes de la gestion des évènements traumatisques

La gestion de l'expérience traumatisante dans le contexte du travail implique plusieurs composantes. Certaines concernent davantage les aspects organisationnels et

managériaux du milieu de travail, d'autres plus spécifiquement l'individualité de la personne affectée par un évènement, d'autres encore interpellent l'apport des liens interpersonnels. Assurément, néanmoins, ces composantes sont toutes grandement interreliées et méritent d'être prises en considération pour favoriser une adaptation optimale des personnes qui sont particulièrement à risque d'être exposées à des évènements traumatiques dans le cadre de leur travail. Les paragraphes qui suivront feront état des principales notions que l'on retrouve dans la littérature sur la question.

Orientations organisationnelles

De prime abord, certains auteurs se penchent sur le rôle et l'impact du milieu organisationnel dans l'adaptation des employés faisant face à des évènements traumatiques dans le cadre de leurs fonctions. La vision de l'organisation en regard de cette problématique définit les orientations des offres de services et du support aux employés (Dunning, 2003; Johnston & Paton, 2003; Neuville & Lizion, 2004). Cette vision permet à l'organisation d'inclure dans la fonction des gestionnaires la supervision des employés confrontés à des évènements traumatisants et de leur donner des directives claires à ce sujet (Dunning, 2003). Un consensus se dessine concernant deux aspects à privilégier par les organisations. Premièrement, des auteurs de courants différents soutiennent la pertinence de voir à une préparation organisationnelle préalable et proactive à la survenue d'évènements critiques (Antonellis & Mitchell, 2005; Neuville & Lizion, 2004). Deuxièmement, la mobilisation de l'organisation et sa prise en considération de la problématique auraient un effet soutenant et reconnaissant pour les

employés. À titre d'exemple, Bousquet Des Groseillers, Marchand et Brunet (2006), Leonard et Alison (1999) et Neuville et Lizion (2004) soutiennent que la seule possibilité de prendre part à un débriefing rendu disponible par l'employeur aurait un effet bénéfique pour les employés, en tant que marque de reconnaissance et de soutien.

Il y a deux approches principales de la gestion des risques de traumatisme en milieu de travail. L'une rejoint une vision médicale de l'aide à apporter et propose une offre de services systématique post-événement alors que l'autre repose davantage sur les ressources et la résilience des employés. Dans la première approche, les employés exposés seraient considérés à risque d'être affectés et mériteraient des soins à cet effet. Dans ce sens, Neuville et Lizion (2004) préconisent que ce type d'approche soit mis de l'avant dans les milieux de travail à haut risque. Dans une certaine mesure, Mitchell et Everly (1995) et les fervents du débriefing se situeraient également dans une telle façon de voir, en privilégiant que tous participent à un débriefing suite à un événement potentiellement traumatisant.

Dans l'autre approche, plusieurs auteurs considèrent davantage les personnes exposées comme des agents actifs de résilience. Violanti (2001), critique de l'approche médicale moderne qui enfermerait les personnes dans un rôle de passivité et de dépendance à l'égard des experts, soutient que les gens ont des ressources et qu'ils sont capables de reconnaître leurs propres besoins. Dans ce courant, certains auteurs (Dunning, 2003; Johnston & Paton, 2003) se penchent sur les aspects organisationnels

qui peuvent favoriser une adaptation et une résilience individuelles (ex. : flexibilité, empathie, sentiment de cohérence), et même collectives (ex. : cohésion et expérience partagée de l'adversité) (Pollock, Paton, Smith & Violanti, 2003). Plus spécifiquement, Johnston et Paton (2003) soutiennent que les principales forces qui meuvent les personnes sont intérieures, mais qu'elles sont soutenues par les facteurs environnementaux, de là l'importance que ces facteurs soient propices à favoriser une adaptation maximale.

Réduction des expositions aux évènements traumatisques

La loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) (Publications du Québec, 2010) porte principalement sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. L'article 2 de cette loi stipule que celle-ci : « a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ». Dans ce sens, les employeurs, les travailleurs et leurs associations doivent travailler à la réalisation de cet objet. Cette loi aurait favorisé plusieurs améliorations pour la santé des travailleurs (Guimond, 1999). Dans le champ de la santé mentale, Brun, Biron et Ivers (2007) soutiennent néanmoins que peu d'études se seraient penchées sur la prévention primaire par la réduction à la source des facteurs de stress au travail. Tout porte à croire qu'il s'agit d'une avenue préventive à ne pas négliger, d'autant plus qu'il s'agit d'une exigence inscrite dans la loi québécoise.

Adaptation au stress relié à des évènements potentiellement traumatisants

La prochaine section portera sur les aspects plus personnels de l'adaptation à des risques d'exposition à des évènements traumatisques, comme le sont les stratégies d'adaptation utilisées par les personnes. D'entrée de jeu, il convient d'énoncer ce que plusieurs auteurs abordent quant à l'efficacité adaptative des différentes stratégies. En fait, Amaranto, Steinberg, Castellano et Mitchell (2003), Freedman (2004) et Friedman et Higson-Smith (2003) soutiennent que certaines stratégies pourraient être moins efficaces que d'autres pour bien composer avec le stress au long cours. Par exemple, une utilisation rigide de la suppression de sa détresse émotionnelle, l'évitement, la dissociation, le déni, le contrôle de soi, etc. pourraient conduire à des difficultés d'adaptation plutôt qu'à une intégration plus harmonieuse de l'expérience difficile d'évènements stressants. Bien que généralement inconsciente ou involontaire, l'utilisation des stratégies d'adaptation n'est pas immuable et la sensibilisation à des stratégies plus adaptatives pourrait encourager plus de flexibilité chez les personnes. Les prochaines sections se pencheront sur différents aspects de l'adaptation au stress, notamment à travers la préparation, la gestion du stress, l'interprétation que l'on fait des évènements, l'apprentissage et la variance dans les stratégies utilisées.

Préparation. Se préparer à un évènement qui est par définition imprévisible n'est pas aux premiers abords une évidence. Toutefois, la recension des écrits suggère que le fait de savoir que son travail implique d'être exposé à des évènements difficiles pourrait contribuer à une certaine préparation mentale (Robinson & Mitchel, 1993).

Antonellis et Mitchell (2005) soutiennent que de connaître au préalable les réactions qui sont possibles et normales suite à un évènement traumatisant, ainsi que de savoir que son milieu de travail comprendra ses réactions et offrira du support, pourraient rendre l'expérience moins perturbante. De plus, alors que les intervenants d'urgence sont généralement informés des réactions de stress possibles chez les victimes, il serait important qu'ils soient sensibilisés à l'existence du traumatisme vicariant et de la possibilité de développer eux-mêmes un trouble de stress post-traumatique. Dans ce dessein, Antonellis et Mitchell (2005) encouragent le fait que de l'enseignement, ou ce qui est couramment nommé « psychoéducation », soit offert, dans ce cas-ci aux pompiers, dès le début de leur pratique, en préparation aux évènements qu'ils sont à risque de rencontrer.

Gestion du stress. La gestion du stress apparaît dans la recension des écrits comme une autre sphère privilégiée pour favoriser l'adaptation au travail exigeant des intervenants d'urgence (Amaranto et al., 2003; Thiboutot, 2000). Dans le contexte de l'intervention policière, il est intéressant de citer ici le manuel préparé par Thiboutot (2000) à l'intention des étudiants en Techniques policières, intitulé : « Gestion de stress et travail policier ». Il s'agit d'un outil spécifique permettant, entre autres, d'informer les policiers des facteurs de stress, des aspects physiques, psychologiques et sociaux du stress et de leurs impacts sur leur fonctionnement, de même que de les outiller par des techniques pratiques de gestion de leur stress. Dans leurs travaux, Amaranto et al. (2003) mettent à l'épreuve un programme éducationnel de prévention primaire, prenant

la forme d'un séminaire de deux jours, portant principalement sur la psychoéducation et l'apprentissage de techniques de gestion du stress. Au moment de leur publication, ils s'avéraient encouragés par leurs résultats préliminaires.

Sens et interprétation des évènements. Comme le soutenaient McCammon et al. en 1988, la façon avec laquelle une personne évalue et appréhende un évènement va avoir une incidence sur son adaptation à celui-ci. Depuis, plusieurs chercheurs soutiennent la pertinence de certains concepts appuyant cette idée. Par exemple, Dunning (2003) et Friedman & Higson-Smith (2003) abordent le concept du « sentiment de cohérence » qu'ils définissent par les trois composantes suivantes, soit le fait de considérer que les évènements de la vie sont compréhensibles, que les ressources disponibles sont adéquates pour y faire face et que tout cela a un sens, les problèmes rencontrés valant la peine d'y investir de l'énergie et de l'engagement. Friedman et Higson-Smith (2003) soutiennent que le sentiment de cohérence est lié à une adaptation positive face à un évènement difficile. En concordance avec ces énoncés, Freedman (2004), Johnston et Paton (2003) et Pollock et al. (2003) mettent l'accent sur l'importance de la recherche de sens pour l'adaptation à des évènements difficiles.

Apprentissage de stratégies d'adaptation. Les travaux de Violanti (2001) tendent à démontrer que les stratégies d'adaptation s'apprennent. Les employés qui interviennent dans les contextes d'évènements traumatisques acquièrent au fil des expériences, des aptitudes à composer plus adéquatement avec ces situations. Dans le

même sens, Orner et ses collaborateurs (2003) soutiennent que des ajustements adaptatifs et des changements positifs s'opèrent chez les individus et les groupes après le trauma.

Variance dans les stratégies utilisées. Orner et ses collaborateurs (2003) mettent en évidence le fait que les personnes n'utilisent pas toutes les mêmes stratégies afin de s'adapter aux évènements critiques. Un répertoire varié de stratégies d'adaptation serait préférable et potentiellement plus adaptatif que l'utilisation rigide d'un nombre limité de ces stratégies (McCammon & al., 1988). À titre d'exemple, le fait de parler de son expérience et des émotions qui y sont liées est reconnu comme une stratégie adaptative efficace pour composer avec l'expérience d'une situation traumatique (Orner & al., 2003). Toutefois, l'utilisation d'une telle stratégie n'est pas nécessairement adéquate pour tout le monde. Elle pourrait aussi s'avérer non adaptative à certains moments spécifiques du processus d'intégration (Orner & al., 2003), voire même néfaste (Bousquet des Groseillers & al., 2006).

Soutien social

Tout d'abord, le soutien social, ou plus précisément la perception de soutien social, est un indicateur fréquemment relevé dans les écrits quant à son aspect aidant pour les personnes confrontées à des évènements traumatiques. Le manque de soutien social après un évènement traumatique serait l'un des prédicteurs les plus importants de symptômes post-traumatiques plus sévères (Brewin, Andrews & Valentine, 2000;

Stephens et Long, 1999). Plus spécifiquement, Dunning (2003) met l'accent sur une difficulté particulière souvent rapportée, soit de se retrouver « dans le noir » après un évènement, seul, en retrait de son milieu de travail, sans savoir comment l'évènement a été interprété ou analysé par les autres, et sans savoir ce qui s'en suivra. Ce type d'expérience augmenterait le stress vécu par la personne et contribuerait à la perception de l'évènement comme étant traumatisant. Alors que le fait de parler de son expérience face à un évènement difficile est rapporté comme étant une stratégie d'adaptation généralement aidante, le soutien social serait notamment lié à l'intégration de l'expérience difficile (Bousquet Des Groseillers, 2006).

Culture du milieu et qualité du soutien. Le soutien social serait très important, mais pourvu qu'il s'agisse d'un soutien perçu comme étant positif. Effectivement, la méta-analyse de Ozer et ses collaborateurs (2003) souligne que la perception d'un soutien social négatif et la dissociation péritraumatique sont les deux plus importants facteurs de risque de développer un trouble de stress post-traumatique. À titre d'exemple, un proche qui minimise ou nie le vécu d'une personne qui se confie à lui, peut mener cette personne à se refermer et garder pour elle ses réactions et ses émotions, même si elle aurait pu ressentir le besoin de s'exprimer.

De très nombreux écrits sur le stress des intervenants d'urgence que sont les pompiers, les policiers et les militaires, relèvent que la culture du milieu aurait une influence notoire sur l'adaptation au stress, notamment quant à l'acceptation et à

l'expression des émotions (Amaranto & al., 2003; Antonellis & Mitchell, 2005; Fay, Kamena, Benner & Buscho, 2006; Friedman & Higson-Smith, 2003; Johnston & Paton, 2003; Stephens & Long, 1999). Il est communément rapporté qu'il y aurait une tendance, dans ces milieux, à décourager l'expression des émotions, à prodiguer des blâmes et des jugements à l'endroit de ceux qui démontrent des faiblesses et de la sensibilité, et conséquemment à décourager les recherches d'aide des victimes. N'y régnerait généralement pas un climat chaleureux de compréhension et de compassion, lequel étant plus propice au partage et à l'intégration des expériences difficiles. Afin de contrer ces effets néfastes de la culture de plusieurs de ces milieux, Bousquet Des Groseillers et al. (2006) soutiennent la pertinence que les milieux de travail développent de bonnes bases de communication, favorisant ainsi un soutien social positif.

Soutien social des pairs. Le soutien social provenant des pairs s'avèrerait particulièrement important pour les personnes exposées à un évènement traumatisant. Dans ce sens, Stephens et Long (1999) soutiennent que le fait de discuter avec des gens qui ont partagé des expériences semblables serait un élément facilitant crucial et apprécié. Les discussions informelles avec les pairs permettraient, entre autres, de normaliser et de donner de l'espoir de rétablissement (Fay & al., 2006). Finalement, Orner et al. (2003) et Stephens et Long (1999) spécifient que les personnes touchées par une situation traumatisante préféreraient parler et se confier à des proches plutôt qu'à des professionnels indépendants, et ce, selon le rythme et le moment qui leur conviennent.

Certains écrits (Antonellis & Mitchell, 2005; Dowling, Genet & Moynihan, 2005; Fay & al., 2006) laissent entrevoir l'apport bénéfique des « peer trained », soit des employés du milieu de travail ayant reçu une formation portant sur la détection des personnes affectées, sur la référence et sur diverses habiletés d'intervention. Il sera question de l'apport de ce type spécifique de pairs dans les sections suivantes, mais déjà, ce type de soutien social concorderait avec le besoin des personnes de se confier à des collègues exerçant le même métier et partageant le même type d'expériences.

Finalement, certaines études se penchent sur le contexte des intervenants d'urgence travaillant en équipe, comme les pompiers. Dans les écrits de Freedman (2004) et Pollock et al. (2003), il ressort que l'équipe de travail constituerait une source majeure de soutien à l'adaptation en favorisant un sentiment d'appartenance, d'identité sociale et de sens. Pollock et al. (2003) relèvent aussi que l'équipe permettrait de « partager l'expérience de l'adversité ».

Soutien social des gestionnaires. Sur la question du soutien social, les gestionnaires pourraient jouer un rôle important sur deux plans. Premièrement, de par leurs fonctions, ils peuvent favoriser le développement de conditions propices au soutien social dans le milieu de travail (Johnston & Paton, 2003). Par exemple, le gestionnaire peut contribuer au fait que les échanges au sein du milieu de travail favorisent l'expression des émotions dans le respect de chacun. Deuxièmement, le gestionnaire peut s'avérer lui-même une source de soutien social. Notamment, il

pourrait contribuer positivement à l'adaptation des employés en arborant une attitude empathique et en distribuant des mots d'encouragement, de support et de reconnaissance (Dunning, 2003). Finalement, Pollock et al. (2003) soutiennent que des sources de support variées sont nécessaires, une source ne pouvant se substituer à une autre.

Soutien social et familles. Alors que les familles des victimes ressentiraient les répercussions de l'évènement traumatisant, telle une onde de choc, Bousquet Des Groseillers et al. (2006) relatent le peu d'interventions impliquant actuellement les familles dans l'adaptation à ces évènements hors du commun. Touchées et impuissantes devant la souffrance de leur proche, les familles pourraient elles aussi nécessiter du support. Qui plus est, la détérioration du contexte familial s'avère une source de stress additionnelle majeure pour la personne atteinte (ex. : divorce, séparation) (Antonellis & Mitchell, 2005). Vu cet état de fait, il apparaît pertinent d'impliquer et de soutenir les familles pour qu'elles puissent jouer un rôle significatif en tant que source de soutien social positif. Bien outillées et soutenues, elles pourraient s'avérer, par exemple, des lieux importants d'expression pour la personne touchée, ainsi que des agents significatifs de soutien au cours du traitement (Antonellis & Mitchell, 2005).

Par ailleurs, la personne en état de stress post-traumatique peut tenter de tenir sa famille à l'écart. Dans ce sens, Freedman (2004) constate l'introjection d'un rôle de protecteur de la part de certains policiers envers leur famille. C'est-à-dire, qu'en vue de

protéger sa famille contre les adversités rencontrées dans le milieu de travail, le policier pourrait répondre à la règle suivante : « je n'apporte pas à la maison, l'histoire de la rue » [traduction libre] (p. 382).

Détection des personnes touchées par un évènement

En regard de la détection des personnes à risque de développer un trouble de stress post-traumatique, Antonellis et Mitchell (2005) soutiennent qu'il vaut mieux mettre en place un « filet » de sécurité que de compter sur un « hameçon ». Plus large sera le réseau à l'affût de symptômes précurseurs d'un trouble, plus grandes seront les chances de détecter les personnes affectées par un évènement. Antonellis et Mitchell (2005) mettent l'accent sur le rôle significatif que peut avoir le « pair entraîné » pour la détection de symptômes significatifs chez une personne, lesquels symptômes pouvant ne pas être reconnus comme tels par d'autres collègues. De plus, ils identifient également la famille comme un acteur important au niveau de la détection en ce qu'elle est un témoin privilégié de changements chez la personne touchée dans le contexte particulier de son milieu de vie hors travail.

En ce qui a trait à la détection, comme il a été mentionné préalablement que la présence de réactions dissociatives chez la victime serait un des plus importants facteurs de risque associé au développement d'un trouble de stress post-traumatique (Ozer & al., 2003), il s'avèrerait particulièrement important de prêter attention à la détection de telles réactions chez les personnes touchées.

Dans un autre ordre d'idées, Violanti (2001) met en garde contre le fait de considérer toutes personnes exposées à un traumatisme comme étant affectées significativement par celui-ci. Selon lui, peut-être par crainte de ne pas repérer certaines personnes vulnérables, les modèles (qu'il qualifie de pathogènes), proposeraient d'offrir des traitements à l'ensemble des personnes exposées. Violanti (2001) considèrerait que cette approche pourrait être dommageable, notamment en ce qu'elle pourrait inciter toutes personnes à se percevoir comme affligées de symptômes post-traumatiques.

Suivis. D'autre part, Antonellis et Mitchell (2005) abordent l'importance qu'un suivi dans le temps soit fait auprès des personnes travaillant régulièrement dans le contexte d'exposition à des évènements traumatisques. Par exemple, l'incidence de symptômes différés de stress post-traumatique pourrait faire en sorte que l'atteinte d'une personne ne soit pas détectée suite à un évènement.

Intervention

Suite à un évènement traumatisant, diverses actions pourraient permettre un certain niveau de prévention secondaire, c'est-à-dire de la prévention du développement de symptômes plus graves, voire d'un trouble de stress post-traumatique. Dans les paragraphes qui suivent, diverses composantes d'une intervention post-événement favorisant l'adaptation seront abordées.

Attitudes et rétroaction. Suite à un évènement traumatisant, les attitudes avec lesquelles sera traité l'évènement par le milieu de travail et le gestionnaire pourraient avoir un impact important pour les employés impliqués. Si le gestionnaire reçoit ceux-ci avec empathie, flexibilité, délicatesse et respect, la rétroaction sur l'évènement pourrait s'avérer un contexte privilégié facilitant une intégration positive de l'évènement (Dunning, 2003). Cela pourrait aider à promouvoir un sentiment de cohérence face aux évènements vécus dans le contexte de son travail. Selon Dunning (2003), le sentiment de cohérence au travail serait particulièrement important dans les milieux où les employés font face à des expériences d'adversité.

Dans ce dessein, Dunning (2003) donne quelques indications quant à des attitudes à privilégier ou à éviter. Parce qu'en situation de haut stress, les processus de décision et de gestion de la complexité des personnes seraient modifiés (Pollock & al., 2003), il est recommandé de ne pas tenir pour responsable les personnes qui ont répondu par des réponses automatiques qui sont hors de leur contrôle. De même, dans l'évaluation des interventions réalisées par les employés, les gestionnaires devraient garder à l'esprit que l'évènement rencontré était unique et qu'il convient d'éviter de juger selon des règles strictes et restrictives les actions réalisées. L'auteur souligne que les personnes touchées sont très sensibles à la critique et que l'impact des mots de leur supérieur peut avoir un effet profond, voire possiblement plus dommageable que l'évènement traumatisant lui-même. Plutôt que de voir critiquer leur performance, les

employés nécessiteraient davantage que leurs supérieurs soient soutenants et reconnaissent l'effort et l'engagement dont ils ont fait preuve.

Psychoéducation. Il ressort de la recension des écrits que la psychoéducation serait un facteur pouvant faciliter l'adaptation à des évènements difficiles (Amaranto & al., 2003; Bousquet Des Groseillers & al., 2006; Robinson & Mitchell, 1993), notamment en constituant un premier pas vers la normalisation de son expérience face à un évènement « anormal ». Cela pourrait avoir l'effet de rassurer les personnes touchées, constatant que leurs symptômes s'avèrent des réactions typiques plutôt que des signes de folie. Cette normalisation favoriserait une meilleure compréhension de soi, ainsi qu'une diminution de la culpabilité et de la honte.

Ces effets bénéfiques de la psychoéducation ont déjà été abordés dans une section précédente de ce document, soit dans le contexte de la préparation à d'éventuels évènements traumatisques. Antonellis et Mitchell (2005) soutiennent que l'éducation des personnes concernées par la question des évènements traumatisques devrait se faire de façon continue.

Débriefing. Dans les écrits portant sur les interventions à prodiguer à des groupes de personnes à risque comme les policiers, la question du débriefing de groupe (Mitchell & Everly, 1995) s'avère souvent un sujet controversé. Certains auteurs, tels

que Bousquet Des Groseillers et al. (2006) et Violanti (2001), mettent en évidence que l'efficacité du débriefing n'est pas clairement démontrée.

Néanmoins, quoique questionable dans sa forme actuelle, Bousquet Des Groseillers et al. (2006) se sont penchés sur les aspects bénéfiques possibles du débriefing. Selon eux, le débriefing ne serait pas nécessairement bénéfique en lui-même, mais le serait par les deux principaux ingrédients actifs suivants. Le premier serait le sentiment de reconnaissance, de soutien et de prise en charge par le milieu de travail alimenté par la mise en place d'une rencontre entre les employés touchés et des professionnels spécialisés. Le deuxième élément bénéfique serait la psychoéducation qui serait dispensée pendant le débriefing.

Jeffrey T. Mitchell, l'auteur de la forme courante du débriefing, ajoute que le débriefing est aidant parce qu'il permet à des gens dans la même situation d'échanger ensemble, ce qui diminue la solitude et pourrait s'avérer rassurant (Robinson & Mitchell, 1993). De plus, il soutient aussi que ces échanges augmenteraient la compréhension et la cohésion entre les membres de l'équipe de travail.

Toutefois, une des principales critiques posées à l'endroit du débriefing concerne l'hypothèse d'un risque de retraumatisation des personnes à la suite de l'écoute des témoignages d'autrui (Bousquet Des Groseillers et al., 2006; Violanti, 2001). D'autre

part, la section suivante apporte de l'eau au moulin de certaines critiques reprochant le manque de flexibilité d'un tel type de services de crise.

Flexibilité et respect du rythme des personnes. Dans l'étude menée par Orner et ses collaborateurs (2003), les points de vue de bénéficiaires de services d'intervention post-traumatiques sont recueillis. En somme, les employés concernés désirent être consultés par rapport au fait de recevoir une aide suite au trauma. Ils désapprouvent le fait qu'une intervention soit imposée ou prescrite sans leur accord, et le fait que leur besoin propre ne soit pas pris en compte. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance de la notion d'idiosyncrasie qui soutient que les interventions doivent être nuancées et adaptées aux personnes. Un danger existerait de traiter tout le monde avec une même recette rigide au lieu d'offrir des soins d'une façon flexible.

En support à ces témoignages, Bousquet Des Groseillers et al. (2006) et Freedman (2004) rappellent que les mécanismes de protection utilisés, tels que l'émoussement émotionnel, sont naturels et qu'il convient de se questionner sur l'effet d'entraver ce processus en poussant une personne à parler plus rapidement qu'à son propre rythme.

Référence et demande d'aide. Une fois les personnes atteintes détectées, il peut s'avérer pertinent de les référer vers des ressources spécialisées. Différents types de services existent allant des programmes d'aide aux employés aux centres de thérapie

avec hébergement, comme le propose la maison d'entraide et de ressourcement pour agents de la paix, La Vigile (lavigile.qc.ca) et l'initiative « West Coast Post-Trauma Retreat » de Fay et ses collaborateurs (2006).

Antonellis & Mitchell (2005) abordent la pertinence de soutenir concrètement les personnes dans leurs démarches de recherche d'aide. Pour le commun des mortels, il n'est pas nécessairement aisé de se retrouver parmi les différents types de professionnels, de s'assurer qu'ils détiennent la bonne spécialisation, le bon diplôme, qu'ils soient couverts par leur régime d'assurance, etc. De plus, les personnes expérimentant une première expérience de consultation psychologique pourraient bénéficier d'être sensibilisées aux avantages et aux moyens de trouver un professionnel auquel ils sont bien « assortis ».

Accès aux ressources d'aide

Comme il a été mentionné antérieurement, la culture de plusieurs des milieux de travail pourrait avoir tendance à décourager les comportements de recherche d'aide des personnes éprouvées (Fay & al., 2006). Alors même que les services d'aide peuvent être disponibles et accessibles (ex. : services d'un programme d'aide aux employés), Amaranto et al. (2003) abordent la grande résistance des personnes à y accéder. En plus du stigma qui pourrait être souvent associé au fait de faire appel aux services d'aide, ces auteurs relèvent la perception répandue du manque de confidentialité associé à de tels

services. En vue de contourner cette résistance, ils mettent actuellement à l'épreuve les services d'une ligne d'appel confidentiel et anonyme.

Amélioration des méthodes d'intervention

Une fois l'évènement critique passé, que reste-t-il à faire? Il ressort de la recension des écrits que de faire un retour sur les évènements pour mieux comprendre et en tirer des apprentissages, et ce, dans le but d'améliorer ses méthodes de travail, serait un facteur favorisant l'adaptation (Johnston & Paton, 2003; Pollock & al., 2003). En plus de faire du sens dans l'immédiat, cela permettrait de mieux composer avec les évènements difficiles à venir. Les milieux de travail permettant ce type d'exercice d'amélioration des pratiques favoriseraient un contexte de travail compréhensible et sensé, élément primordial pour l'adaptation au quotidien dans un travail impliquant l'exposition à des évènements traumatiques (Dunning, 2003).

Problématique au ministère des Transports

Au ministère des Transports, des employés sont susceptibles d'être exposés à des évènements traumatiques dans le cadre de leurs fonctions. Ces employés font partie de divers corps d'emploi. Les surveillants routiers, dont le rôle spécifique est d'assurer la sécurité et la fluidité de la circulation sur le réseau routier et de porter assistance à l'usager de la route en besoin, en font partie. Les contremaîtres et les chefs d'équipe qui patrouillent les routes l'hiver pour la gestion du déneigement sont aussi sujets à être témoins ou acteurs lors d'évènements critiques. En fait, tout employé circulant ou

surveillant le réseau routier est susceptible d'être témoin d'un évènement inhabituel et de devoir porter assistance à l'usager.

Le rôle des employés du Ministère est principalement lié à l'entretien et à la sécurisation du réseau routier. Il leur incombe aussi de porter assistance aux usagers en difficulté sur le réseau, sans néanmoins occuper un rôle d'intervenants d'urgence. Toutefois, la réalité du travail sur le terrain et l'obligation de porter secours à toute personne dont la vie est en péril, en vertu de l'article 2 de la Charte des droits et libertés de la personne (Publications du Québec, 2007), amènent ces employés à intervenir dans des tâches potentiellement plus complexes, stressantes et risquées que celles reconnues et définies dans leur description de tâches.

Dans le cadre de leurs fonctions, les employés du Ministère peuvent être amenés à intervenir sur le lieu d'accidents de la route impliquant des personnes blessées, décédées ou en état de crise, à venir en aide à des personnes suicidaires ou à être témoins d'un suicide par l'intermédiaire des caméras de surveillance du réseau, à nettoyer la chaussée après un accident, à être eux-mêmes impliqués dans un accident, etc. Les employés de première ligne du Ministère peuvent agir à titre d'intervenants de soutien auprès des intervenants principaux, tels que les policiers et les ambulanciers, mais, selon les situations, ils peuvent également être contraints d'intervenir comme premier intervenant sur les lieux de l'évènement.

Au ministère des Transports, les gens oeuvrant au niveau des ressources humaines et du Programme d'aide aux employés (PAE) ont progressivement identifié la problématique de l'exposition de certains employés à des évènements potentiellement traumatisants, suite à des demandes d'aide provenant de gestionnaires et de personnes ressources du milieu préoccupées par cette question, ainsi que par la survenue d'évènements graves rapportés au fil du temps. En 2004, une politique ministérielle visant à favoriser les conditions de travail des employés (*Politique thématique de la qualité de vie au travail*, 2004) fut élaborée. Cette politique devint donc un cadre, pour le comité responsable de son application, pour entreprendre des démarches afin d'actualiser ces orientations ministérielles, notamment en ce qui a trait aux risques liés aux évènements traumatisques.

Mandat

À ce jour, il n'y a pas eu d'étude systématique de la gestion de ces situations au Ministère, des expériences vécues par les employés, ni du soutien offert. Les situations sont gérées habituellement au cas par cas, au meilleur des connaissances et des aptitudes des personnes à qui elles sont directement et indirectement soumises. Cet état de fait suggère la pertinence de systématiser l'étude de ces situations afin d'évaluer le risque encouru et la qualité des services reçus par les employés exposés à des évènements traumatisques dans le cadre de leurs fonctions.

Dans ce sens, le principal mandat de cette étude consiste en une analyse des besoins des employés à risque. Pour réaliser ce projet, la première étape de ce travail a consisté en une recension des écrits sur le sujet. Une telle recension permet de mieux situer la problématique présente au ministère des Transports dans le contexte plus large du travail des employés gouvernementaux oeuvrant dans le contexte d'évènements traumatisants, de même que de guider la présente recherche vers des pistes importantes à investiguer. Toutefois, cette recension demeure insuffisante pour bien comprendre la réalité spécifique des employés du ministère des Transports.

La prochaine étape de cette étude est donc, à l'aide de la méthodologie qui sera décrite dans la prochaine section, de se rendre sur le terrain pour constater *de visu* ce qui s'y vit spécifiquement par les personnes touchées directement et indirectement par des situations potentiellement traumatisantes. Et ce, dans l'objectif de suggérer au Ministère des services et de la formation à offrir pour mieux préparer et soutenir les employés actuels et futurs.

Méthodologie

Afin de recueillir les renseignements nécessaires à l'analyse des besoins des employés concernés, une démarche a été mise en œuvre selon une méthodologie spécifique. La présente section fait état des modalités choisies pour mener cette étude, en ce qui a trait aux participants, aux entrevues menées et à l'analyse des données.

Participants

Les participants à cette étude sont des personnes oeuvrant au sein du ministère des Transports qui sont concernées, directement ou indirectement, par la problématique de l'exposition à des événements traumatiques. La sélection des participants a été déterminée par la responsable ministérielle du PAE du ministère des Transports, dans un souci de diversifier les provenances et les types d'emploi occupés par ceux-ci. Au total, 22 personnes, de corps d'emploi variés, ont été rencontrées dans différentes régions du Québec.

La réalité de l'exposition à des événements traumatiques pouvant s'avérer différente selon les régions, un amalgame de régions urbaines et rurales a été ciblé. Le tableau 1 dresse le portrait des différentes directions territoriales visitées ainsi que le nombre de personnes rencontrées pour chacune d'elles. Il est à noter que, dans un contexte exceptionnel qui sera détaillé dans les lignes à venir, un ex-employé du ministère des Transports a été rencontré dans la région de Trois-Rivières.

Tableau 1

Nombre de personnes rencontrées par direction territoriale visitée

Directions territoriales rencontrées	Nombre de personnes rencontrées
Direction territoriale de l'Estrie	4
Direction territoriale Laurentides-Lanaudières :	
Centre de services de Saint-Jérôme	3
Direction territoriale de Québec :	
Parc des Laurentides pour la Patrouille secours	3
Centre de services de Québec	2
Direction territoriale Chaudière-Appalaches :	
Centre de gestion des caméras	2
Centre de services Charny	3
Direction territoriale de l'Île-de-Montréal :	
Centre d'opérations Turcot	4
Cas d'exception : Mauricie	1
Total :	22

Comme il a été mentionné ci-dessus, des personnes de corps d'emploi variés ont été rencontrées. Le tableau 2 à la page suivante fait état du nombre de personnes rencontrées selon leur type de corps d'emploi.

La sélection d'une grande diversité de corps d'emploi vise à dresser le portrait le plus représentatif possible de la réalité des événements traumatisques dans le cadre du ministère des Transports. Plus spécifiquement, la pertinence d'interroger des personnes de ces différents types de corps d'emploi sera abordée dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, les gestionnaires, responsables des surveillants routiers et de leurs chefs d'équipe, sont sujets d'intérêt dans le cadre de cette étude puisqu'ils ont un rôle important dans la gestion des événements traumatisques vécus par les employés à leur charge. Tout comme les chefs d'équipe, ils ont un rôle important au niveau de la détection des personnes affectées par un événement. De plus, ils peuvent offrir du soutien aux employés en détresse, les orienter vers des ressources d'aide et veiller à l'organisation de mesures d'aide spéciales dans le milieu de travail.

Deuxièmement, les employés qui travaillent directement aux abords du réseau routier, comme les surveillants routiers, les chefs d'équipe et les patrouilleurs de la Patrouille secours, sont à risque d'être témoins, ou même acteurs, dans le cadre de situations critiques potentiellement traumatisantes. Les contrôleurs aux caméras, quant à

Tableau 2

Nombre de personnes rencontrées selon leur corps d'emploi

Types de corps d'emploi	Nombre de personnes rencontrées
Gestionnaires :	
Contremaîtres, responsables des surveillants routiers	3
Employés :	
Surveillants routiers	5
Chefs d'équipe	3
Patrouilleurs de la Patrouille secours	3
Contrôleurs aux caméras	2
Contrôleur routier à la Société d'assurance automobile du Québec (ex-employé du ministère des Transports)	1
Autres intervenants interpellés par la problématique :	
Conseillère en gestion des ressources humaines	1
Technicienne en santé et sécurité	1
Répondant régional en sécurité civile	1
Agent de recherche et de planification socioéconomique	1
Agent de référence interne du PAE	1
Total :	22

eux, n'oeuvrent pas directement sur les lieux d'accident, mais ils peuvent être témoins d'événements graves, en direct, par l'intermédiaire de leurs caméras de surveillance. Finalement, comme il a été mentionné précédemment, un ex-employé du Ministère, a aussi été interrogé dans cette étude. Cette personne a été sélectionnée, de façon exceptionnelle, en raison de son expérience hautement pertinente de la problématique, ayant été directement impliquée dans une situation critique dans le cadre de son travail aux abords du réseau routier.

Finalement, les intervenants d'autres types de corps d'emploi ont été sélectionnés dans le contexte où ils ont été identifiés comme des personnes préoccupées par la santé des employés à risque face à la problématique de l'exposition à des événements traumatisques. Certains d'entre eux se penchaient sur la question dans le contexte d'une démarche d'équipe.

Entrevues

La cueillette des données se réalise à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Des rencontres d'une durée approximative d'une heure et demie sont réalisées individuellement ou en groupe selon les cas. Ces entrevues sont menées à partir de l'hiver 2006 jusqu'à l'hiver 2007. Avec le consentement libre et éclairé des participants, les entrevues sont enregistrées sur bande audio. Au total, environ 26 heures d'entrevue ont été enregistrées.

Les gestionnaires et les employés qui ont été touchés en tant qu'acteurs ou témoins lors d'événements traumatiques sont interrogés individuellement dans un local fermé de leur milieu de travail. Les rencontres de groupe ont été spécifiquement menées auprès des équipes d'intervenants n'ayant pas été directement touchés par des situations traumatisques, mais qui sont préoccupés par la santé psychologique des employés à risque. Ils ont déjà discuté de la situation ensemble et partagent une expérience et des préoccupations relativement homogènes.

Les questionnaires d'entrevue sont construits à partir de la recension des écrits sur le sujet, en conjonction avec l'analyse préliminaire de la problématique spécifique rencontrée au ministère des Transports. Ils abordent différents thèmes, tels que l'expérience des employés, les stratégies d'adaptation utilisées, leurs besoins, les suggestions de services à offrir, l'expertise développée, les perceptions à l'égard des services du programme d'aide aux employés, etc. (voir Appendices A et B). Les données recueillies seront ensuite analysées de manière détaillée dans la section suivante.

Analyse des résultats

À la suite de chaque entrevue réalisée auprès d'une personne ou d'un groupe, un rapport a été rédigé et l'enregistrement audio a été détruit. Ensuite, à partir de toutes les données recueillies, une synthèse a été réalisée en fonction des éléments pertinents de la recension des écrits et de ceux perçus comme pertinents par les personnes interrogées. Cette synthèse figure dans la prochaine section de ce document.

Par la suite, une analyse des liens spécifiques entre la recension des écrits et des résultats obtenus sera effectuée. C'est dans ce contexte que les recommandations à l'intention du Ministère prendront progressivement forme. Cette analyse permettra également de faire un bilan de la démarche effectuée dans le cadre de cette étude, d'en identifier les limites et les forces, ainsi que de proposer diverses pistes de solutions pour le développement d'une offre de services optimisée à l'intention des employés travaillant dans un contexte risqué pour leur santé.

Résultats

La présentation des résultats consiste en une synthèse des renseignements pertinents recueillis lors des rencontres menées auprès de gestionnaires et d'employés touchés, directement ou indirectement, par la question des événements traumatiques. La première partie résume l'expérience faite par les employés du ministère des Transports de la problématique en question. La seconde partie effectue un bilan des forces et des ressources présentes dans le milieu, ainsi que des besoins et des manques ressentis.

Expérience de la problématique

Cette section dresse un sommaire de l'expérience des employés du Ministère en ce qui a trait à l'expérience de la problématique, soit de l'exposition aux événements traumatiques. Tout d'abord, un bref portrait du contexte de travail dans lequel œuvrent les employés sera fait. Ensuite, les types d'événements à potentiel traumatique rencontrés et les réactions des employés à ces événements seront discutés.

Contexte de travail à risque

Le contexte de travail à risque se définit en fonction d'un amalgame d'éléments. Les mandats du Ministère dans les événements traumatiques, les types de corps d'emploi à risque, certaines spécificités du contexte d'intervention et la variabilité du risque

d'exposition sont toutes des composantes à considérer pour illustrer le contexte dans lequel les employés peuvent rencontrer des événements à potentiel traumatisant.

Mandats du ministère des Transports. Dans le contexte des événements à potentiel traumatisant, le ministère des Transports assume les mandats suivants par l'intermédiaire de ses employés. Lors de la survenue d'un accident, les employés du Ministère sont responsables de la sécurisation du site et de la gestion de la circulation aux abords de ce dernier. Certains employés sont responsables d'évaluer la sécurité du réseau et de fermer des routes lorsque requis. Ils doivent aussi veiller à évaluer la responsabilité du Ministère dans les accidents qui y surviennent. Les employés du Ministère sont aussi dépêchés à l'assistance aux usagers du réseau routier.

Il est à noter que la réalité du travail des employés du Ministère déborderait parfois de la description de leurs tâches. En vertu du devoir citoyen de porter secours à toute personne dont la vie est en péril, en raison des circonstances extraordinaires de certains événements et parfois par pression des intervenants en autorité, les employés seraient parfois amenés à accomplir des tâches non reconnues dans leur rôle officiel (ex. : intervention de prévention du suicide).

Corps d'emploi à risque. De façon non restrictive, tous les employés qui travaillent aux abords du réseau routier sont à risque d'être exposés à des événements traumatisants. Les principaux corps d'emploi sont les surveillants routiers, les

patrouilleurs de la Patrouille secours, les chefs d'équipe et les contremaîtres. Toutefois, selon les spécificités des différents milieux de travail et des circonstances de certains évènements, d'autres corps d'emploi peuvent être aussi touchés tels que certains techniciens, employés affectés à l'entretien, etc. Finalement, les contrôleurs aux caméras sont témoins des évènements ayant lieu devant leurs caméras de surveillance.

Difficultés liées au contexte d'intervention. Afin de mieux comprendre dans quelles circonstances les employés peuvent être exposés à des évènements traumatisques, certaines difficultés inhérentes au contexte de travail de ceux-ci méritent d'être relevées. Notamment, les employés travaillent généralement seuls, sans arme, de jour comme de nuit. Ils doivent se rendre sur des lieux d'évènements variés, sans parfois détenir beaucoup de renseignements au préalable. Certains employés rencontrés témoignent de leur difficulté à se faire respecter des usagers de la route et des injures qu'ils subissent. Ils oeuvrent quotidiennement en bordure des voies de circulation à grande vitesse et doivent parfois gérer des situations complexes.

Variabilité du risque d'exposition. Il y a une grande variabilité entre les employés quant à la nature et la fréquence des expositions à des évènements traumatisques, et ce, selon différents facteurs que sont le hasard, les caractéristiques particulières des régions, les sections de route accidentogènes, les saisons, le rôle de l'employé, etc. À titre d'exemple, une différence notoire se dessine entre l'intervention dans les régions éloignées et celle dans les centres urbains. Les employés oeuvrant en

région seraient plus susceptibles d'être exposés à une situation traumatisante en arrivant sur le site d'un accident alors que les employés des centres urbains pourraient courir plus de risques pour leur propre sécurité en voulant sécuriser un site d'accident sur une autoroute urbaine.

Évènements rencontrés à potentiel traumatisant

Dans cette section, un survol des types d'évènements pouvant être rencontrés et des principaux facteurs contribuant au caractère potentiellement traumatisant de ceux-ci sera fait.

Témoins d'évènements portant atteinte à l'intégrité des usagers. Les évènements que sont susceptibles de rencontrer les employés du Ministère sont de nature et de gravité variées. Ils peuvent être exposés plus ou moins quotidiennement à des blessures mineures des usagers de la route, comme plus occasionnellement, à des évènements majeurs. Ils peuvent être témoins de collisions entre des voitures, des motocyclettes, des animaux, des piétons, des trains, etc. Cela peut les amener à être exposés à des personnes blessées grièvement ou décédées. Certaines scènes pourraient être particulièrement horribles, présentant des corps mutilés, des personnes brûlées vives, etc. Les employés peuvent être témoins des derniers instants de vie d'une personne, soit en assistant au dernier souffle d'une personne accidentée ou en étant témoins d'un suicide en direct. Lors de ces évènements, les employés peuvent aussi être témoins de la souffrance

physique et psychologique des usagers (ex. : une personne constate avec douleur la mort d'un proche).

Dangers pour sa propre vie ou intégrité. Au cours de leur travail aux abords des autoroutes, les employés sont eux-mêmes en danger, par exemple d'être percuté par une voiture. Le risque varie selon les conditions d'achalandage ou de vitesse de circulation du flux routier. De plus, les employés qui travaillent sur le réseau routier sont à risque d'être impliqués dans un accident de la route par leur simple présence sur le réseau.

D'autre part, les employés du ministère des Transports sont aussi à risque d'être victime de violence de la part des usagers du réseau routier. Il peut leur arriver d'être injuriés, menacés ou frappés. Certains employés ont déjà été blessés suite à des coups reçus, d'autres ont été menacés par une arme.

Facteurs contribuant au potentiel traumatisant d'un évènement

Les principaux facteurs relevés comme contribuant au potentiel traumatisant d'un évènement sont : son caractère imprévisible, certaines caractéristiques des personnes impliquées, le niveau d'implication de l'intervenant, ainsi que d'autres facteurs secondaires.

Notion d'imprévisibilité. Il ressort dans les propos des personnes rencontrées que la notion d'imprévisibilité serait un facteur pouvant influer sur l'adaptation à ces

événements. Les personnes témoignent d'une plus grande difficulté à composer avec une situation difficile à laquelle elles ne s'attendaient pas, à laquelle elles n'avaient jamais imaginé qu'elle puisse se produire. Cela, tout en étant dans l'obligation de décider et d'agir sur le champ, donc d'agir dans une situation pour laquelle elles ne se sentent pas préparées.

Caractéristiques des victimes et des intervenants impliqués. Les événements rencontrés seraient particulièrement difficiles à vivre pour les employés, selon qui y est impliqué. Premièrement, il ressort clairement des témoignages que l'implication d'enfants dans un accident serait un facteur rendant l'évènement significativement plus difficile à vivre. Deuxièmement, l'implication de proches (ex. : membres de sa famille, connaissances, collègues de travail ou autres intervenants) dans l'évènement pourrait amplifier aussi la difficulté vécue. Troisièmement, la présence de caractéristiques autoréférentielles chez les personnes impliquées pourrait accroître la difficulté à faire face à un évènement à potentiel traumatisant (ex. : accident impliquant une jeune fille du même âge que la propre fille de l'employé témoin).

Niveau d'implication comme intervenant. Selon les événements rencontrés, l'expérience traumatisante de l'employé exposé pourrait grandement varier selon son niveau d'implication par rapport à l'évènement. Premièrement, sa proximité physique du lieu même de l'évènement (ex. : présent directement sur les lieux versus en retrait pour assumer la signalisation) aurait une influence sur l'exposition aux circonstances

critiques. Deuxièmement, le rôle spécifique que joue l'employé dans un évènement contribuerait aussi à forger une expérience fort différente chez celui-ci. Par exemple, sur le lieu d'un même accident, un employé peut être amené à administrer des premiers soins, à gérer la signalisation, ou à nettoyer le sang sur la chaussée, etc.

D'autre part, il se dégage des témoignages des personnes rencontrées un élément méritant d'être relevé en raison de la combinaison de facteurs de stress qui y est liée. Il s'agit de la notion de « premier intervenant ». Lorsque l'employé du ministère des Transports est le premier sur les lieux, il serait souvent seul face aux circonstances de l'évènement, il serait plus susceptible d'être exposé directement, et il pourrait vivre plus de stress lié à la responsabilité de gérer la situation critique. Le fait d'être ou non le premier intervenant, sur les lieux d'un accident, serait donc un élément influençant la nature de l'expérience de l'employé.

Autres facteurs. Il apparaît que, dans certaines situations, la perception d'injustices et/ou de manifestations de « méchanceté » serait un facteur rendant les situations plus difficiles à intégrer (ex. : meurtre d'un enfant par sa mère avant son propre suicide).

Pour certaines personnes, le fait d'avoir un rôle peu actif (ex. : surveillance par caméra) pourrait contribuer à susciter un sentiment d'impuissance face à la situation critique et rendrait celle-ci plus difficile à vivre.

Réactions des employés aux évènements critiques

Les employés rapportent un ensemble de réactions aux évènements stressants avec une variabilité intra et interpersonnelle.

Réactions de stress. Les différentes réactions de stress mentionnées par les personnes rencontrées vont d'une réaction de stress qui s'estompe avec la fin de l'évènement, allant jusqu'au trouble de stress post-traumatique sévère. Entre les deux, toute une variété de réactions sont rapportées comme ayant été vécues par les personnes elles-mêmes, ou observées chez des collègues. Tout d'abord, un type de réactions fréquemment rapporté consiste en un inconfort vécu après un évènement, accompagné de « flashes » de l'évènement. Ces réactions duraient en général deux jours puis s'estomperaient. Par ailleurs, voici une gradation de divers éléments ou symptômes témoignant d'une détresse sous-jacente :

Émotivité en abordant des évènements passés

Instabilité durant quelques jours avec « flashes » et insomnie

Penser à quitter son travail

Quitter son travail quelques mois après un évènement critique

Arrêt de travail prolongé

Intolérance aux situations d'urgence avec symptômes anxieux exacerbés

Variabilité inter et intra personnelle. Une variabilité de base apparaît entre les personnes quant à leur sensibilité et leur tolérance au stress. De même, le développement

d'une aisance à travailler dans des situations de stress (ex. : administrer des premiers soins) varierait aussi d'une personne à l'autre. Certains s'y habitueraient alors que d'autres éviteraient davantage ces situations.

D'autre part, certaines personnes témoignent du changement de leurs propres réactions, au fil du temps, face aux situations de stress. Avec l'expérience, ces personnes témoignent vivre mieux les événements critiques, interprétant différemment leur rôle et le sens des événements rencontrés.

Suite à ces facteurs personnels associés aux événements traumatiques, les personnes interrogées ont aussi rapporté des éléments qui aident à s'adapter à ces situations et d'autres éléments qui seraient souhaitables.

Bilan des ressources et des manques présents dans le milieu

Dans la section qui suit, un bilan sera fait quant à l'adaptation du milieu face aux événements critiques qui surviennent dans le cadre du travail. Les forces et les ressources déjà présentes dans le milieu seront mises en lumière, de même que les besoins et les manques ressentis. Il est important de noter que les mesures déployées sont le fruit des initiatives des gens du milieu et qu'elles peuvent grandement varier d'une région à l'autre de la province et donc rejoindre un nombre restreint de personnes.

Cadre de référence et orientations

De prime abord, la présente recherche se situe dans le cadre d'une politique ministérielle visant à favoriser les conditions de travail des employés, soit la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004), laquelle incluant l'amélioration des conditions de travail des employés en regard de la question des événements traumatisques.

Cette recherche constitue, en soi, une première démarche, mais les suites demeurent encore indéfinies. Dans ce sens, plusieurs gestionnaires rencontrés souhaitent que le Ministère définisse clairement ses orientations et ses attentes par rapport, spécifiquement, à la gestion des événements traumatisques. Ils veulent que leurs responsabilités dans la gestion de ces situations soient clarifiées afin de pouvoir mettre en œuvre, de façon plus uniforme, les interventions requises. Il est suggéré que ces lignes directrices se retrouvent dans un document court, clair et facile à consulter par les gestionnaires.

Dans un des milieux rencontrés, parce que le besoin s'était fait sentir de soutenir les employés par rapport à leur santé psychologique lors d'événements traumatisques, une démarche d'élaboration d'une procédure d'intervention dans ce contexte avait été réalisée.

Réduction des expositions aux évènements traumatisques

Les personnes rencontrées abordent divers thèmes se rapportant à la réduction des expositions aux évènements traumatisques. Ces thèmes traitent des liens entre la réduction des expositions et diverses mesures de sécurité, le respect des limites de son rôle et les risques de double exposition.

Prudence et sécurisation. Il apparaît, à travers les témoignages des personnes rencontrées, que la mise en pratique rigoureuse des tâches de sécurisation sur les lieux d'intervention, la conscience des dangers et la prudence auraient un effet sur la diminution des risques liés à l'exposition des employés à des évènements traumatisques. Dans ce sens, la formation requise pour tous, intitulée « Guide d'intervention pour l'assistance à l'usager » (2004), apparaît comme un outil important et significatif de prévention déjà en application dans le milieu. Cette formation met de l'avant une démarche visant la sécurité de toutes les personnes impliquées lors d'une intervention auprès des usagers de la route, tant la sécurité des victimes, des intervenants que des usagers du réseau routier. La prudence et le respect d'une pratique sécuritaire diminueraient les risques pour les employés de se voir eux-mêmes impliqués dans des accidents, et donc que leur intégrité physique et psychologique soit atteinte. De même, cela diminuerait également les risques que la situation d'intervention en elle-même ne s'aggrave.

D'autre part, la procédure de sécurisation favorisée par cette formation aurait aussi comme effet de retarder quelque peu le moment de l'exposition de l'employé du Ministère aux circonstances de l'évènement. Cela a pour effet de permettre un délai pour l'arrivée des intervenants dûment habilités aux interventions d'urgence et médicale. Toutefois, les propos des personnes rencontrées indiquent que tous ne respectent pas la procédure enseignée dans la formation sur l'assistance à l'usager. Par exemple, par souci d'apporter de l'aide le plus rapidement aux victimes d'un accident, certains employés pourraient escamoter certaines tâches et étapes de sécurisation des lieux de l'accident.

Tout comme la formation sur l'assistance à l'usager, toutes autres mesures favorisant une pratique sécuritaire constitueraient un facteur de protection contre l'exposition aux évènements traumatisques (ex. : intervention à plus d'un véhicule dans les zones à risque comme les ponts).

Finalement, il est rapporté que certaines mesures déjà appliquées par des intervenants d'urgence pourraient diminuer les expositions, comme mettre une couverture sur les personnes décédées, limiter l'accès à certains sites de l'accident, etc.

Respect des limites du rôle. Il apparaît que, dans le cadre de leurs fonctions, certains employés se voient impliqués dans des tâches qui outrepassent leur rôle et pour lesquelles ils ne sont pas toujours bien équipés pour intervenir de manière sécuritaire. Certains employés pourraient consentir à faire certaines tâches par manque de

connaissance sur les limites de leur rôle. Lorsque la demande provient d'un intervenant en autorité tel qu'un policier, l'employé du Ministère pourrait être encore plus susceptible de faire une tâche qui n'est pas de son rôle et qui comporte des risques, soit par exemple, de se rendre seul, la nuit et sans arme, près d'une voiture immobilisée. Davantage de risques que si on y est bien préparé et suffisamment équipé.

En somme, certaines personnes rencontrées ont mentionné la pertinence de clarifier avec les employés la question des limites de leur rôle. Ce qui peut ainsi, premièrement, diminuer les risques d'exposition à des circonstances tragiques, et deuxièmement, réduire les risques d'atteinte à l'intégrité des employés.

Double exposition. Finalement, certains gestionnaires mentionnent leurs difficultés à bien évaluer si un employé touché par un évènement est en mesure de poursuivre son travail ou de reprendre la route pour rentrer chez lui. Il apparaît ici un besoin de pouvoir mieux évaluer cette notion qui a une incidence sur la sécurité des employés, et conséquemment, sur la possibilité pour un employé d'être réexposé à une situation critique qui pourrait augmenter son inconfort ou sa détresse.

Adaptation au stress inhérent à un évènement traumatisique

Une fois tout mis en œuvre pour réduire les risques d'exposition, les personnes rencontrées énumèrent les éléments qui les aident à s'adapter au stress inhérent aux évènements potentiellement traumatisants qu'elles rencontrent. Elles nomment

également les zones où elles se sentent en besoin ou plus démunies. Les principaux thèmes qui ressortent en regard de l'adaptation individuelle au stress sont la préparation, la gestion du stress, le respect de ses limites personnelles et l'interprétation faite des situations critiques. Finalement, la variabilité dans les stratégies utilisées sera également discutée.

Préparation. Certaines personnes rencontrées rapportent les moyens qu'elles utilisent pour se préparer avant d'arriver sur les lieux d'un accident. Certaines se « conditionnent » à rester calme, revoyent dans leur tête les procédures de travail, d'autres se mettent en contact avec les autres intervenants impliqués, recueillent un maximum d'information sur l'évènement, tout en se tenant prêt à toutes éventualités. Le fait de se préparer de la sorte permettrait de diminuer les imprévus, briser l'isolement et installer en soi un sentiment de confiance. D'autres personnes rapportent se sentir démunies et aimeraient connaître des moyens pour se préparer psychologiquement.

Dans deux milieux rencontrés, des activités de sensibilisation ont été mises sur pied ou étaient en voie de l'être. Dans l'un d'eux, deux rencontres d'échange étaient planifiées au sein d'une équipe de travail sur la question du stress post-traumatique et du rôle du surveillant. Un employé ayant été victime d'un état de stress post-traumatique allait participer à cette rencontre et témoigner. Dans l'autre milieu, dans le cadre des Journées sur la santé et la sécurité, un chef d'équipe mentionne avoir organisé une

rencontre entre les surveillants routiers et les pompiers de la région pour discuter des aspects psychologiques en jeu au moment d'arriver sur les lieux d'un accident.

Gestion du stress. Les personnes rencontrées n'ont pas reçu de formation sur la gestion du stress dans le cadre de leur travail. Certaines personnes témoignent de leur besoin de savoir comment mieux gérer le stress suscité par leur travail. D'autres nomment aussi ressentir le besoin d'avoir accès à des moyens les aidant à conserver leur sang-froid face aux évènements plus difficiles qu'ils rencontrent.

Respect de ses limites personnelles. Un élément qui ressort dans la gestion du stress concerne la reconnaissance et le respect de ses limites personnelles face aux situations critiques rencontrées. Par crainte de ne pas bien faire son travail ou que des conséquences néfastes en résultent, certaines personnes pourraient avoir tendance à intervenir au-delà de ce qu'elles se sentent en mesure d'assumer. Une personne témoigne de l'importance de faire respecter ses limites personnelles afin de se protéger contre l'adversité inhérente à son travail. Certains gestionnaires témoignent aussi de leur besoin que les employés nomment leurs limites pour qu'ils puissent en tenir compte dans la gestion du travail.

Interprétation des évènements et sentiment de responsabilité. Il apparaît que la façon d'interpréter les évènements rencontrés et sa responsabilité relative aurait une importance dans l'adaptation des personnes à la situation. Par exemple, certaines

personnes parlent de leur façon de voir les accidents en les considérant comme une fatalité à laquelle ils ne peuvent qu'apporter un relatif soulagement et qu'ils ont une responsabilité limitée aux tâches qu'ils sont en mesure de faire dans le cadre de leur travail. Ces gens composeront mieux avec les événements que les personnes plus sujettes à vouloir empêcher, contrôler ou réparer les situations dont elles sont témoins. Plusieurs personnes rencontrées nomment avoir appris avec l'expérience de leur travail, les limites de leur rôle et de leur responsabilité.

Apprentissages et expertise. Il ressort que les connaissances et les apprentissages faits au fil du temps ont un impact positif sur la gestion du stress des employés face aux situations critiques. L'expertise développée à travers les formations et l'expérience contribuerait à instaurer un sentiment de compétence et d'efficacité, de confiance et de sécurité chez les employés, notamment en diminuant le sentiment d'impuissance et d'imprévisibilité.

Dans ce sens, afin d'améliorer l'expertise des surveillants routiers et les bienfaits qui en découlent, certains employés témoignent de la pertinence que ceux-ci détiennent une formation plus complète, notamment au niveau de l'analyse des priorités, des connaissances sur l'étiquetage du transport de matières dangereuses, etc.

Variabilité dans les stratégies utilisées. Finalement, il est important de reconnaître qu'il existe une variabilité dans les stratégies utilisées par les différentes

personnes. Alors que plusieurs mentionnent bénéficier de pouvoir parler et extérioriser les émotions vécues lors d'un évènement traumatisant, certains pourront préférer garder le silence et se retirer. Les stratégies utilisées pourraient aussi varier chez une même personne d'un moment à un autre. Par ailleurs, tant dans la recension des écrits que dans les témoignages des personnes rencontrées, le soutien social apparaît être un élément important de l'adaptation des personnes au stress vécu. Ce thème sera spécifiquement approfondi dans la section suivante.

Soutien social

Plusieurs personnes ont souligné l'importance du soutien des autres quand elles vivent un évènement traumatisant. Le soutien social pourrait venir de leurs collègues, de leurs supérieurs immédiats et de l'organisation, ou encore de leur famille.

De la part des collègues. Le soutien par les collègues de travail apparaît être important pour les personnes rencontrées. Les rares employés qui travaillent à deux disent grandement bénéficier de la présence de leur partenaire, notamment parce qu'ils peuvent parler de l'évènement rencontré avant, pendant et après celui-ci et aussi parce que cela contribuerait à « partager le stress ». Ceux-ci conçoivent qu'il doit être difficile pour les employés travaillant seul de rencontrer les évènements difficiles sans partenaire.

Les employés qui assument seul leur quart de travail rechercheraient généralement des échanges avec leurs collègues pour parler des expériences vécues et

briser leur isolement. Par exemple, certains disent arriver avant le début de leur quart de travail ou quitter un peu après pour avoir l'occasion d'échanger avec l'employé qui prendra la relève.

Parler des évènements vécus semble un moyen privilégié pour beaucoup d'employés pour composer avec le stress encouru. Cela leur permettrait d'extérioriser et de digérer progressivement ces vécus.

De la part des supérieurs immédiats et de l'organisation. L'accessibilité, la disponibilité et la sensibilité des supérieurs immédiats pourraient être considérées comme des facteurs facilitant l'adaptation par certaines personnes rencontrées. Certains témoignent de leur besoin d'avoir un suivi régulier avec leur employeur.

Les réunions d'équipe concernant l'organisation du travail sont également appréciées par des employés et considérées comme un soutien important qui les aide à gérer leur stress. Certains soutiennent que ces réunions ont lieu en nombre insuffisant. Leur fréquence pourrait varier d'un milieu de travail à l'autre. En plus de leur permettre d'échanger sur les méthodes de travail, cela pourrait permettre de briser leur isolement, de partager leurs préoccupations et leurs craintes à leur employeur et de se sentir reconnu par l'organisation.

Il est soulevé que l'organisation pourrait mettre en place davantage d'occasions d'échange entre pairs sur le temps de travail. Par exemple, un certain recouplement des quartes de travail pourrait permettre aux surveillants routiers de faire le bilan de leur quart de travail avec le prochain surveillant sans avoir à le faire sur leur temps personnel.

Dans la plupart des milieux, un plan de communication existerait pour permettre aux employés de pouvoir contacter quelqu'un en tout temps lorsqu'un évènement critique survient.

Finalement, il est aussi rapporté qu'une bonne collaboration avec les autres intervenants, tels que les policiers, pourrait être un facteur facilitant quant au soutien et à l'adaptation aux situations stressantes.

De la part des familles. Il apparaît que les familles des employés constituent un réseau très peu utilisé par ceux-ci en tant que support face à leur travail. Plusieurs employés rapportent leur crainte de traumatiser leur conjointe ou leur famille s'ils relataient à la maison les évènements difficiles vécus au travail. Le soutien de la part des familles reste donc à être exploré pour en développer des modalités utiles.

Détection des personnes touchées par un évènement

L'identification qu'une personne a été perturbée par un évènement peut se faire d'abord par elle-même, par son supérieur et par les autres personnes dans son milieu.

Autodétection. Alors que certaines personnes interrogées soutiennent qu'elles iraient chercher de l'aide si elles en ressentaient le besoin, d'autres personnes témoignent de leur malaise par rapport au fait de s'identifier en détresse et de demander de l'aide. Le déséquilibre psychologique pourrait s'avérer menaçant puisqu'il pourrait être associé à la « folie » et à la faiblesse. Parler de ses difficultés à d'autres serait conséquemment d'autant plus difficile que la culture de plusieurs de ces milieux de travail entretient divers préjugés et tabous. De plus, les services d'aide spécialisés, qui seraient généralement méconnus des employés, inspireraient de la méfiance et de la crainte. Dans ce contexte, certaines personnes témoignent de leur besoin qu'on leur offre des services, car elles ne seraient pas en mesure d'en faire la demande par elle-même.

Des discussions avec les employés rencontrés en amènent certains à identifier leur besoin de mieux connaître ce qu'est le stress aigu et l'état de stress post-traumatique, de même que la nature des services qu'ils pourraient être à même de recevoir en cas de besoin.

Détection par les gestionnaires. Certains gestionnaires rencontrés témoignent de leur sentiment d'être dépourvu devant la tâche de détecter les employés qui pourraient être affectés par un évènement. Alors que les cas majeurs s'avèreraient généralement faciles à identifier, les situations plus subtiles ou celles où les employés se taisent sur leur état seraient plus difficiles à évaluer par les gestionnaires. Ceux-ci mentionnent qu'ils aimeraient avoir des outils pour mieux faire le travail de détection et ils

soutiennent aussi leur besoin que leurs employés s'ouvrent plus et leur parlent de leurs réactions.

Détection par d'autres personnes du milieu. Les différents échanges font ressortir la difficulté de préciser qui seraient les personnes les mieux placées pour s'assurer de la détection des employés touchés. Tout d'abord, la question se poserait à savoir que les gestionnaires ne sont peut-être pas suffisamment présents et en contact régulier avec les employés pour être en mesure d'assurer une détection efficace. Dans ces milieux, est-ce que d'autres personnes pourraient s'avérer plus en mesure de faire cette tâche (ex. : chef d'équipe, autres personnes ressources) afin d'avoir un filet de sécurité adéquat? De plus, la question de la relation de l'employé avec la personne ciblée pour la détection entrerait en ligne de compte. Dans le cas où une personne ne se sent pas à l'aise avec son supérieur, elle pourrait ne pas lui parler de ses symptômes alors qu'elle aurait pu être à l'aise de le faire avec une autre personne. De plus, si le gestionnaire est le principal désigné pour la détection des personnes touchées, qui détectera les gestionnaires touchés eux-mêmes?

La question est posée à savoir s'il vaudrait mieux compter sur des personnes spécifiques ciblées pour la détection ou sur un plus large réseau de personnes sensibilisées à la question. Dans ce sens, une personne rencontrée soutient la pertinence de développer un réseau de sentinelles.

Toutefois, si un réseau élargi est privilégié, la question de la compétence et de la formation se pose. Par exemple, actuellement, toutes les personnes du plan de communication établi ne sont peut-être pas en mesure d'assurer une détection efficace.

D'autre part, il est à noter que le PAE du ministère des Transports détient un réseau d'agents de référence interne. Ces agents sont des employés des divers milieux de travail, qui reçoivent de la formation spécifique en lien avec la santé psychologique et les démarches de référence vers des ressources d'aide. Ces agents sont soutenus et en contact plus direct avec les professionnels responsables du PAE. Ce réseau assure donc déjà une partie de la détection et de la référence directement dans les milieux de travail.

Intervention

Suite à la détection d'un problème, les personnes parlent des interventions immédiates et post-immédiates existantes et se questionnent sur les services qui pourraient être développés.

Intervention immédiate. Pour ce qui est de l'intervention immédiate réalisée par le gestionnaire avant même que la personne touchée soit référée à des ressources spécialisées, certains gestionnaires mentionnent se sentir quelque peu dépourvus et avoir besoin d'aide. Des mesures actuellement prises ou envisagées sont de proposer à l'employé de prendre une pause et de décompresser, de l'écouter, de lui suggérer de rentrer chez lui et d'en reparler plus tard, de lui autoriser quelques jours de congé, etc.

Les gestionnaires pourraient se demander si ces mesures sont adaptées à la situation réelle, par exemple, le danger de laisser partir un travailleur seul chez lui.

Intervention post-immédiate. Pour ce qui est des autres mesures prises par les gestionnaires dans la gestion d'évènements traumatisques, on relève, notamment, le fait de référer un employé vers le PAE ou de faire appel au PAE pour l'organisation d'une offre de services spécialisés (ex. : rencontre d'une équipe de travail avec une personne-ressource). Alors que la qualité de certaines interventions déployées est soulignée, certaines situations sont aussi nommées où des services d'aide auraient été requis, mais non utilisés. Le refus de l'employé d'accéder à des services d'aide de même que l'absence de démarches faites par le gestionnaire pourraient en être les causes.

Une question se pose à savoir si les gestionnaires connaissent tous les services disponibles pour les aider dans la gestion des évènements traumatisques, tels que le support possible du PAE. Un gestionnaire nomme son besoin de bien connaître toutes les ressources disponibles tant pour lui-même que pour les employés touchés.

Proaction dans l'offre de services. Considérant que certains employés témoignent de leur difficulté à identifier leurs besoins et que les services du PAE sont offerts dans le contexte d'une politique de volontariat, un questionnement est soulevé quant à la nécessité que des services soient offerts de façon davantage proactive, dans les cas spécifiques d'exposition à des évènements traumatisques.

Accès aux ressources d'aide

Les gestionnaires peuvent détecter et référer une personne affectée par un évènement vers des ressources d'aide appropriées. Toutefois, certains facteurs contribueraient à limiter l'utilisation de ces ressources par les personnes en besoin. Les deux sections suivantes feront état des obstacles identifiés par les personnes rencontrées.

Consultation psychologique. Comme il fut mentionné précédemment, les préjugés et les craintes des personnes diminuent leur accès à des ressources d'aide. Certaines personnes soutiennent qu'elles pourraient bénéficier du fait que la consultation psychologique soit, pour elles, démystifiée, notamment en apprenant davantage sur ce sujet.

Programme d'aide aux employés. L'accès aux services du PAE serait réduit par différents facteurs. Premièrement, il apparaîtrait méconnu, chez les employés rencontrés, que ces services puissent s'adresser à la question des évènements traumatiques rencontrés. De fait, les services du PAE seraient davantage associés à des problématiques d'ordre personnel, telles que l'alcoolisme, les difficultés conjugales, etc.

Deuxièmement, le fait que le PAE se situe à l'intérieur même du milieu de travail contribuerait à la méfiance des employés en ce qui a trait à la confidentialité de ces services.

Troisièmement, les personnes rencontrées abordent la question des heures d'ouverture limitées du PAE, en comparaison à leurs propres heures de travail. Les employés seraient peu au fait des ressources à contacter en dehors des heures d'ouverture du PAE et certains témoignent d'une résistance encore plus grande à faire appel à des services, tels que les urgences hospitalières.

Amélioration des méthodes d'intervention

Plusieurs employés rapportent que les évènements difficiles sont souvent une occasion de remise en question des façons d'intervenir dans ce type de situation. Des discussions avec les collègues, ou idéalement avec les supérieurs, auraient souvent lieu pour évaluer s'il aurait été mieux d'agir différemment. Les méthodes utilisées seraient souvent nuancées, adaptées, ajustées. Ces réévaluations amélioreraient le travail, mais seraient aussi aidantes au niveau de l'adaptation psychologique, car elle donnerait l'impression que les difficultés vécues n'ont pas été vaines, qu'elles ont pu avoir une certaine utilité. Les évènements seraient alors vécus moins passivement, ce qui atténuerait le sentiment d'impuissance des personnes touchées.

Ces propos mettent fin à la synthèse des résultats recueillis auprès des personnes interrogées. Maintenant, comme il a été mentionné dans la méthodologie, la prochaine section permettra de discuter de ces résultats, à la lumière des écrits pertinents.

Discussion

Suite à la cueillette des données sur le terrain et de leur présentation en relation avec la recension des écrits pertinents, il est maintenant temps de pousser plus loin la réflexion pour tirer des conclusions plus spécifiques en fonction de cette même recension des écrits. De ces réflexions découlera directement la formulation de recommandations. Une synthèse des recommandations figure aussi en annexe (voir Appendice C).

Expérience de la problématique

De prime abord, les résultats de cette étude permettent de conclure que, même si les employés du Ministère ne sont pas spécifiquement des intervenants d'urgence comme le sont les pompiers et les policiers, ils s'avèrent significativement exposés à des événements potentiellement traumatisants dans le cadre de leur travail. Il est dès lors impossible de restreindre la réalité de leur travail aux tâches spécifiques de leur description d'emploi. Les entrevues réalisées sur le terrain ont permis de constater une importante variabilité dans l'intensité et la nature des expositions. Dans ce sens, les services qui seront développés devront tenir compte des réalités propres aux différents milieux de travail.

Recommandation 1

Considérant l'ampleur constatée des risques d'exposition des employés du ministère des Transports à des événements traumatiques, il est recommandé que des services soient développés pour les soutenir face à cette problématique, et ce, d'une façon qui soit adaptée à la réalité des différents milieux de travail.

Orientations ministérielles

La toute première étape au développement de services consiste en la définition de la vision de l'organisation en regard de la gestion des événements traumatiques. Le Ministère a fait un premier pas en développant sa *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004), mais tout reste à définir concernant la problématique des événements traumatiques. Comme le soutient Violanti (2001), une approche axée sur la reconnaissance des capacités adaptatives des personnes devrait être privilégiée, plutôt que de considérer toutes personnes exposées comme malades et nécessitant des soins. Une fois sa vision définie, comme le réclament les gestionnaires rencontrés, l'organisation doit donner des directives claires à ceux-ci quant à leurs responsabilités face à ces situations. Ils demandent à ce que ces directives se retrouvent dans un document court, clair et facile à consulter. À défaut de constituer un exemple d'un tel document court, Santé Canada présente un guide électronique à l'attention des gestionnaires pour les soutenir dans la préparation et l'intervention face à des incidents traumatiques au travail (Santé Canada, 2007).

Comme le suggèrent les écrits sur le sujet, une préparation organisationnelle préalable et proactive devrait être mise en branle avant la survenue d'évènements (Antonellis & Mitchell, 2005; Neuville & Lizion, 2004). De plus, le développement d'une offre de services serait à déployer, notamment pour que les employés concernés ressentent le soutien et la reconnaissance de leur employeur (Bousquet Des Groseillers & al., 2006; Leonard & Alison, 1999; Neuville & Lizion, 2004).

Recommandation 2

Considérant les besoins identifiés par les gestionnaires sur cette question, il est recommandé que l'organisation définisse sa vision de la gestion des événements traumatiques et donne des directives claires à ses gestionnaires à cet effet. Plus spécifiquement, il est aussi recommandé de favoriser une préparation organisationnelle proactive avant la survenue d'événements traumatiques, ainsi que d'offrir des services aux employés touchés. Ces orientations et directives clarifiées se retrouveraient dans un document court, clair et facile à consulter.

Réduction des expositions aux événements traumatiques

Alors que la loi sur la santé et la sécurité du travail stipule que les dangers devraient tendre à être éliminés à la source, toutes démarches visant à réduire les risques d'exposition et les risques d'atteinte à l'intégrité sont à reconnaître et à renforcer. Au Ministère, certaines mesures mises en œuvre vont dans ce sens et méritent d'être reconnues. La formation *Guide d'intervention pour l'assistance à l'usager* (2004) en est

un exemple notable. Toutefois, des efforts devraient être faits pour s'assurer d'une bonne mise en application de ces principes d'intervention par les employés sur le terrain.

Recommandation 3

Considérant que l'adoption de méthodes de travail sécuritaires permet de réduire à la source les risques d'exposition aux circonstances d'événement et d'atteinte à son intégrité, il est recommandé de poursuivre et de renforcer la mise en application par les employés à risque de toutes mesures sécuritaires.

Alors que certaines mesures existantes auraient un impact favorable sur la sécurité des employés, il apparaît également dans les résultats, certains éléments suscitant des questionnements quant à la sécurité actuelle des employés dans certains contextes d'intervention. Par exemple, le fait de se rendre seul et non armé, la nuit, aux abords d'une voiture abandonnée comporte des risques importants. Ceux-ci mériteraient d'être bien évalués pour s'assurer que les employés oeuvrent dans un contexte où ils se sentent en sécurité, en confiance et bien soutenus.

Recommandation 4

Considérant que certains contextes d'intervention dans lesquels oeuvrent actuellement les employés pourraient comporter des risques pour leur sécurité, il est recommandé de procéder à une évaluation juste et réaliste de ces contextes

d'intervention et des outils à leur disposition, et ce, en vue de faire les ajustements nécessaires pour maximiser leur sécurité.

Un autre thème concernant la réduction des expositions ressort dans les résultats recueillis. Il s'agit du respect des limites de son rôle. En s'adonnant à des tâches qui outrepassent le rôle du Ministère, un employé peut s'exposer plus qu'il n'est nécessaire aux circonstances tragiques d'un événement. Plusieurs facteurs pourraient contribuer à ce qu'un employé intervienne au-delà du rôle qui lui est assigné. Premièrement, certaines personnes manifestant une attitude téméraire pourraient se porter au secours des victimes en négligeant leurs tâches de sécurisation (ce qui se rapporte à la recommandation 3). Deuxièmement, la méconnaissance des limites de son rôle et de ses responsabilités pourrait contribuer à la difficulté pour les employés de les faire respecter auprès des autres personnes présentes sur les lieux d'accident. Troisièmement, des pressions interpersonnelles ou provenant de figures d'autorité (ex. : policier) pourraient avoir ce même effet. La dernière raison, mais non la moindre, se rapporte aux éléments de réalité qui font qu'un employé doit agir au-delà de son rôle parce que la situation l'exige (ex. : prêter mainforte à un ambulancier dans une situation hors de l'ordinaire). Les deux recommandations qui suivront tendent à soutenir les employés dans une démarche de clarification et de respect de leur rôle. Toutefois, il est important de prendre en considération qu'il peut s'avérer non réaliste de demander aux employés de s'en tenir à leur rôle sans considérer la réalité du terrain qui peut exiger beaucoup plus des employés que ce qu'on leur demande officiellement.

Recommandation 5

Considérant l'aspect protecteur pour l'employé du ministère des Transports de s'en tenir au rôle pour lequel il est adéquatement préparé et outillé, il est recommandé que le rôle et les responsabilités de chaque employé soient bien définis et compris par celui-ci, afin de le soutenir dans la démarche d'en faire respecter les limites. Une compréhension approfondie de ces aspects pourrait nécessiter des moments d'échanges et de discussions sur des situations ambiguës rencontrées dans le cadre du travail.

Recommandation 6

D'autre part, considérant qu'il peut s'avérer difficile pour les employés de faire respecter les limites de leur rôle dans le contexte où des intervenants en autorité leur demandent de se consacrer à des tâches qui n'en font pas partie, il est recommandé que des démarches soient mises de l'avant pour favoriser une bonne collaboration entre les gestionnaires des différents intervenants qui oeuvrent sur les lieux d'accident, de même qu'entre les intervenants eux-mêmes. Ces démarches viseraient notamment la définition et l'arrimage des rôles complémentaires de chacun, et ce, en dehors des situations d'intervention d'urgence.

Finalement, concernant la réduction des expositions, il s'avère aussi pertinent de se pencher sur les risques associés à une double exposition. À cet effet, Robinson et Mitchell (1993) mentionnent que le fait d'être exposé à plusieurs situations difficiles en un court laps de temps puisse être associé à une augmentation des signes de stress. En

lien avec ces risques inhérents, les gestionnaires témoignent de leur manque de connaissances pour évaluer les personnes ayant été touchées par un événement et leurs capacités à poursuivre leur travail ou à reprendre la route vers chez elles. Donc, dans le but de réduire les risques de double exposition, il s'avèrerait important de donner des balises aux gestionnaires sur cette question.

Recommandation 7

Considérant que des risques additionnels seraient associés au fait d'être exposé à plus d'un événement dans un cours laps de temps, il s'avèrerait important de donner des balises et des conseils aux gestionnaires pour les aider à réduire les risques de double exposition, de même que les dangers associés à la sécurité des employés touchés suite à un événement (ex. : ne pas laisser un employé éprouvé reprendre la route seul pour rentrer chez lui).

Adaptation au stress inhérent à un événement traumatique

Une fois tout mis en œuvre pour limiter les expositions, des événements potentiellement traumatisants demeurent inévitables et les employés qui y feront face devront composer avec le stress suscité. Comme il a été mentionné antérieurement, Violanti (2001) soutient que les stratégies d'adaptation peuvent s'apprendre. Les résultats recueillis vont dans le même sens alors que des employés ont témoigné des moyens d'adaptation qu'ils ont découverts et développés avec le temps. Toutefois, alors que certains discutent des stratégies qui leur sont bénéfiques, d'autres se disent démunis.

Les recommandations qui suivront visent principalement à mettre en commun les stratégies aidantes pour en stimuler le partage et les apprentissages.

Tout d'abord, comme certains auteurs l'ont proposé, le fait de savoir que l'on puisse être exposé à des événements difficiles pourrait contribuer à une certaine préparation mentale (Antonellis & Mitchell, 2005; Robinson & Mitchel, 1993). De plus, il est reconnu que l'imprévisibilité d'un événement contribuerait à son caractère traumatisique (American psychiatric association, 1994; Brillon, 2005). Dans ce sens, les propos des employés rencontrés soutiennent le fait que les situations difficiles auxquelles ils ne s'attendaient pas à être confrontés ont été particulièrement difficiles à vivre. Certes, certains employés ont appris leur travail à leurs dépens, mais la recommandation suivante invite l'organisation à apprendre de ces expériences et à prévenir ce type de difficultés chez les nouveaux et futurs employés.

Recommandation 8

Considérant que le caractère imprévisible d'un événement puisse être modéré par une préparation adéquate, il est recommandé de préparer les nouveaux employés en les informant des situations difficiles qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

D'autre part, connaître le type de situations éventuelles ne serait pas la seule façon de contribuer à une bonne préparation. Certains employés témoignent des aspects

qui les aident à créer un sentiment de confiance en eux au moment de se rendre sur les lieux d'un accident. Par exemple, certaines stratégies consistent à recueillir de l'information sur l'événement avant d'arriver, à revoir les tâches à accomplir mentalement, à briser son isolement en se mettant en contact avec d'autres intervenants impliqués, etc. De même, l'expertise et les connaissances acquises au fil du temps contribueraient aussi à instaurer un sentiment de compétence, d'efficacité et de sécurité chez les employés, notamment en diminuant le sentiment d'imprévisibilité et d'impuissance.

Il s'agirait donc là d'un savoir tacite très riche. Ces stratégies et cette expertise développées au fil des expériences pourraient bénéficier à d'autres personnes. Une initiative prise sur le terrain va dans ce sens en mettant en place un contexte d'échanges entre les employés pour discuter et mettre en commun leurs moyens de se préparer et de lire les événements.

Recommandation 9

Considérant qu'une bonne préparation peut aider à diminuer le stress lié aux événements critiques, il est recommandé de soutenir les employés afin qu'ils développent la meilleure préparation psychologique possible avant d'arriver sur les lieux d'un accident, notamment en permettant un partage des stratégies d'adaptation et de l'expertise développées par leurs collègues.

La psychoéducation sur les réactions possibles et normales face et suite à un événement traumatisant pourrait, elle aussi, contribuer à une meilleure préparation, ainsi qu'à une expérience moins déstabilisante suite à l'événement, selon Antonellis et Mitchell (2005). Dans ce sens, une psychoéducation portant sur les divers aspects du stress lié au trauma s'avère mise de l'avant dans plusieurs démarches citées dans la recension des écrits (Amaranto & al., 2003; Thiboutot, 2000).

Recommandation 10

Considérant qu'une meilleure compréhension de son expérience et de ses réactions pourrait diminuer le stress lié à un événement difficile, il est recommandé que la psychoéducation soient offerte aux employés à risque concernant les aspects reliés au stress traumatisant, telles que les réactions normales pouvant être vécues dans ces contextes, ce que sont le stress aigu et post-traumatique, etc.

La psychoéducation sur le stress lié au trauma est directement en lien avec la problématique à l'étude. Toutefois, la recension des écrits, de même que les données recueillies, suggèrent d'aller un peu plus loin dans le soutien aux employés en considérant le stress vécu au quotidien de façon plus large. Amaranto et al. (2003) et Thiboutot (2000) proposent d'enseigner des notions et des techniques de gestion du stress. Les employés rencontrés réclament effectivement de l'aide par rapport à la gestion du stress.

Recommandation 11

Considérant que le travail aux abords du réseau routier comporte, en plus des risques de trauma, un niveau de stress important, il est recommandé d'offrir du support aux employés au niveau de notions et de techniques de gestion du stress.

En plus de leurs besoins quant à la gestion du stress, les employés nomment aussi leur besoin quant à la gestion d'autres types d'émotions. Par exemple, la culpabilité et l'impuissance pourraient s'avérer difficiles à vivre pour ceux-ci. Encore une fois, certaines réponses à ces difficultés émergent des témoignages d'autres collègues. Par exemple, il est mis en évidence que l'évolution de la compréhension de son propre rôle et de sa responsabilité ainsi que le consentement à leurs limites, ont permis à certains de mieux composer avec des émotions telles que la culpabilité et l'impuissance.

Recommandation 12

Considérant que les évènements traumatiques peuvent induire des difficultés au niveau de la gestion de certaines émotions, il est recommandé que du support soit proposé aux employés pour les aider à gérer certaines difficultés émotionnelles particulières. Ce support pourrait provenir partiellement de discussion avec les collègues, mais il pourrait s'avérer nécessaire, dans certains cas, de prévoir un lieu pour ouvrir sur ces questions avec un professionnel de la santé mentale.

Alors que l'aspect suivant n'a pas été relevé dans la recension des écrits, les résultats suggèrent que le respect de ses limites personnelles face à l'intervention dans une situation critique pourrait contribuer à la protection contre l'expérience traumatisante. Dans ce sens, il pourrait s'avérer pertinent d'aider les employés à identifier leurs limites personnelles, de même qu'à les faire respecter. De même, comme il a été mentionné antérieurement dans les résultats, certains gestionnaires espéreraient mieux connaître ces limites pour en tenir compte dans la gestion du travail.

Recommandation 13

Considérant que le non-respect de ses limites personnelles rend vulnérable au stress ou au traumatisme, il est recommandé d'encourager les employés à clarifier et faire respecter leurs limites personnelles lors d'intervention dans le contexte d'événements à potentiel traumatisant. De plus, considérant que le gestionnaire doit être au courant des limites personnelles de ses employés pour en tenir compte dans la gestion du travail, il est recommandé que des échanges soient favorisés entre ces parties sur cette question.

Soutien social

En regard de la recension des écrits et des résultats obtenus, il ne fait aucun doute que le soutien social est un facteur important dans l'adaptation aux expériences traumatisques (Brewin, Andrews & Valentine, 2000; Stephens et Long, 1999). Plus spécifiquement, certains écrits témoignent de l'apport bénéfique de l'équipe ou du

coéquipier (Freedman, 2004; Pollock & al., 2003). Au ministère des Transports, un élément qui ressort est le fait que les employés sont généralement seuls face à ces événements, ou du moins, les seuls représentants de l'organisation. Les rares employés rencontrés travaillant à deux soulignent aussi l'apport important de pouvoir « partager le stress » avec son coéquipier. Toutefois, contrairement au travail des ambulanciers et des policiers, le type de tâches qu'assument les employés du Ministère ne justifie peut-être pas toujours le fait de déployer les services de plus d'une personne. Néanmoins, plusieurs mesures peuvent être mises de l'avant pour développer un réseau de soutien pour les employés à risque.

Les écrits abordent le fait que les personnes préfèrent généralement discuter avec des collègues qui ont vécu des expériences semblables (Orner & al., 2003; Stephens & Long, 1999). Au même moment, on constate dans les données recueillies que des initiatives spontanées ont lieu, chez les employés, pour rechercher des moments d'échanges avec leurs pairs, et ce, en dehors de leur temps de travail. Cet état de fait atteste de la pertinence de soutenir de telles démarches. Cela pourrait se faire en aménageant des recouplements des quarts de travail, ou en organisant des moments d'échanges plus fréquents sur la question spécifique des événements traumatisques, par exemple.

D'autre part, dans les écrits recensés, un poids très important est accordé à l'effet négatif que peut entraîner une culture décourageant l'expression des émotions

(Amaranto & al., 2003; Antonellis & Mitchell, 2005; Fay & al., 2006; Friedman & Higson-Smith, 2003; Johnston & Paton, 2003; Stephens & Long, 1999). En appui à ces résultats, les employés du Ministère témoignent aussi des jugements associés au fait de parler de ses difficultés. Pour contrer ces freins à l'utilisation du réseau de soutien, Bousquet Des Groseillers et al. (2006) encouragent le développement de bonnes bases de communication dans les équipes de travail. Jusqu'à maintenant, plusieurs recommandations ont été formulées dans le sens de mettre sur pied des occasions d'échanges entre les pairs pour l'enseignement de notions sur le stress et sa gestion, de même que pour partager ses stratégies d'adaptation et son expertise. Il semble que si de telles occasions d'échange sur l'expérience et l'adaptation au stress peuvent avoir lieu, elles pourraient constituer en elles-mêmes, des expériences très positives de soutien, tout en contribuant à renverser les effets néfastes d'une culture contraignante et de favoriser l'expression des émotions dans le respect de chacun.

Recommandation 14

Considérant que le soutien social provenant de personnes qui ont vécu des expériences semblables serait un facteur reconnu comme étant de grande importance et que les occasions de partage pourraient contribuer à développer un climat d'ouverture et de respect, il est recommandé que l'organisation contribue à soutenir et favoriser ce type de contextes d'échange entre pairs, tant au quotidien que de façon plus ponctuelle. Il pourrait également être considéré que ce type d'échanges puisse aussi avoir lieu avec les

intervenants d'autres organisations qui collaborent avec les employés du Ministère au quotidien.

Comme il a été mentionné dans la recension des écrits, les gestionnaires auraient un rôle important au niveau du soutien social, notamment en contribuant à développer un contexte propice au soutien dans le milieu de travail (Johnston & Paton, 2003), mais aussi en étant eux-mêmes des sources de soutien (Dunning, 2003). Toutefois, afin que les rapports avec le gestionnaire constituent une source positive de soutien face aux événements traumatisques, ceux-ci doivent faire preuve de certaines qualités telles que l'ouverture et l'empathie. Au niveau des données recueillies, les employés bénéficiant de la disponibilité et de l'accessibilité de leur supérieur rapportent l'apprécier, alors que d'autres réclameraient davantage d'échanges avec celui-ci, notamment par l'intermédiaire de réunions d'équipe. En somme, la recommandation qui suit viserait à sensibiliser les gestionnaires à l'importance du soutien social pour les employés et des différents rôles qu'ils peuvent y jouer.

Recommandation 15

Considérant que les gestionnaires peuvent jouer plusieurs rôles pour favoriser le soutien social dans les milieux de travail, il est recommandé que ceux-ci soient sensibilisés à l'importance du soutien social provenant de diverses sources, dont eux-mêmes, et qu'ils soient informés des facteurs contribuant au développement d'un soutien de qualité.

Finalement, la source de soutien potentiel que constituent les familles est considérée comme pouvant être significative (Antonellis & Mitchell, 2005; Bousquet Des Groseillers & al., 2006). Par contre, un problème se pose, il s'agit de la tendance de certains intervenants à vouloir protéger leur famille des « histoires de la rue ». Ce thème abordé par Freedman (2004) trouve appui dans les témoignages de certains employés. Alors que cet état de fait mérite d'être pris en considération, les données recueillies sur cette question ne sont néanmoins pas suffisamment détaillées pour permettre de bien comprendre ce mécanisme de protection pouvant avoir une fonction effectivement très importante. Toutefois, Antonellis et Mitchell (2005) et Bousquet Des Groseillers et al. (2006) soutiennent que le stress vécu par les employés se répercute sur leurs familles, pouvant aller jusqu'à causer des effets négatifs additionnels. Cela étant, il ne pourrait être que bénéfique de considérer leur détresse et de leur fournir certains outils en vue de les soutenir et d'alléger leur sentiment d'impuissance. De là, la recommandation qui suit.

Recommandation 16

Considérant que les familles des employés sont touchées de façon indirecte par le stress vécu par ceux-ci, il est recommandé, en vue d'alléger leur détresse et leur impuissance, de leur offrir du soutien, notamment en leur transmettant de l'information sur la réalité des risques et des symptômes associés aux évènements traumatisques, de même que sur les ressources disponibles en cas de besoin.

Détection des personnes touchées par un événement traumatisique

En considérant les écrits recensés sur le sujet de la détection des personnes touchées et les résultats obtenus dans la présente étude, il apparaît préférable de favoriser une détection faite par un grand réseau de personnes, plutôt que par certaines personnes spécifiquement désignées. Plusieurs raisons soutiennent cette idée. Tout d'abord, comme le proposent Antonellis et Mitchell (2005), les chances de détecter une personne en détresse sont plus grandes avec un filet qu'un hameçon. D'autre part, certains des employés rencontrés ont témoigné du fait qu'il pourrait être difficile, voire menaçant, de reconnaître chez soi des signes associés à un déséquilibre psychologique. De plus, certains risques seraient associés au fait de désigner une personne comme responsable de la détection. Ce sont les suivants :

D'abord, la qualité du lien entre la personne atteinte et celle désignée pour la détection pourrait, dans certains cas, nuire à la divulgation d'informations personnelles pertinentes. De plus, une fréquence limitée des contacts entre ces personnes pourrait réduire les possibilités d'une détection adéquate. Dans ce sens, la nuit par exemple, plusieurs employés n'ont comme réseau que les seules personnes identifiées au plan de communication. Finalement, si la personne désignée (ex. : le gestionnaire) est elle-même affectée, un risque incombe qu'elle ne soit pas identifiée comme nécessitant de l'aide.

S'il convient de mobiliser un grand nombre de personnes en regard de la détection des personnes touchées par des événements traumatisques, les familles des

employés à risque devraient elles-aussi être impliquées à ce niveau. D'autant plus, qu'elles s'avèrent des témoins privilégiés de changements chez les personnes touchées dans le contexte particulier du milieu de vie hors travail (Antonellis & Mitchell, 2005).

Recommandation 17

Considérant que des limites et des risques sont liés au fait de désigner un nombre limité de personnes responsables de la détection des personnes affectées suite à l'exposition à un événement traumatisant, il est recommandé qu'un maximum de personnes de l'entourage professionnel et familial des employés à risque soient impliquées dans une démarche de détection, afin de créer un filet de sécurité fiable.

Les paragraphes précédents ont mis l'accent sur les avantages de mobiliser le plus grand nombre d'acteurs possibles au niveau de la détection. Toutefois, le réseau d'agents de référence en place au sein du Ministère constitue une ressource non négligeable et déjà en mesure d'œuvrer au niveau de la détection et de la référence. En soutien à la pertinence du travail des agents de référence, Antonellis et Mitchell (2005) soulignent que le « pair entraîné » pourrait avoir un rôle clé dans la détection des personnes affectées par un événement. Toutefois, en raison de certaines lacunes méthodologiques au niveau de l'investigation du rôle de ces agents lors de la cueillette des données, l'apport de ce réseau d'agents a pu être minimisé dans les résultats recueillis. Ce thème sera abordé plus en détail dans la section ultérieure portant sur les limites de cette étude. Néanmoins, il s'avère que ce réseau peut être une ressource

particulièrement importante au niveau de la détection. Toutefois, comme le propose la prochaine recommandation, il faudrait s'assurer que les agents de référence reçoivent une formation spécifique au niveau du stress post-traumatique et de la réalité particulière des employés à risque d'exposition à des événements traumatiques, de même que leur rôle dans ce contexte.

Dans le but de développer des compétences au niveau de la détection des personnes affectées par un événement traumatique, les personnes du réseau pourraient recevoir de la psychoéducation sur les stress aigu et post-traumatique et les signes et symptômes qui y sont associés (ex. : réactions dissociatives). Une formation sur ces aspects pourrait permettre, d'abord, de favoriser l'auto-détection de ces symptômes chez la personne elle-même, puis, par extension, chez ses collègues. Les premières démarches à faire pour la référence vers des ressources d'aide devraient être clarifiées. La bonne compréhension des personnes par rapport à leur rôle respectif dans ce contexte de détection serait importante pour en assurer un bon fonctionnement.

Recommandation 18

Considérant que la psychoéducation devrait favoriser le développement de meilleures compétences au niveau de la détection, il est recommandé que les employés à risque et les personnes de leur réseau professionnel et familial reçoivent une formation portant sur la psychoéducation des signes et symptômes significatifs liés au stress post-traumatique afin de favoriser l'auto-détection et la détection des personnes touchées par

un événement traumatisante. Ces personnes devraient aussi être informées des premiers gestes à poser pour donner suite à cette identification.

Intervention

Suite à un événement traumatisant, l'intervention faite aura un impact sur l'expérience globale des personnes atteintes par l'événement. Le rôle du gestionnaire de ces situations est donc ici très important. À ce propos, les résultats obtenus dans la présente étude relèvent le fait que certains gestionnaires ou responsables d'équipe ont témoigné de leur sentiment d'être dépourvus face à la gestion de ces événements, ne détenant pas suffisamment de notions pour évaluer si leurs gestes posés sont adéquats et adaptés.

De prime abord, les gestionnaires ont une influence particulière au niveau de l'intervention immédiate, c'est-à-dire l'intervention réalisée sur le champ, avant même que les personnes en besoin soient référées à des ressources spécialisées. À ce niveau, Dunning (2003) met l'accent sur l'importance des attitudes, des façons d'entrer en relation et de traiter, dans l'immédiat, ces événements avec les personnes concernées. Comme il a été mentionné antérieurement, elle relève l'importance d'une attitude empathique, flexible et respectueuse lors d'une rétroaction sur l'événement de la part du gestionnaire à l'employé touché. De plus, sans les reprendre ici de façon intégrale, elle donne des indications sur l'importance de considérer les événements survenus avec ouverture et flexibilité plutôt que de juger les performances des employés selon des

règles strictes ne tenant pas compte de la réalité complexe d'une intervention sous haut niveau de stress. Elle rappelle l'importance des mots utilisés par le gestionnaire et de la reconnaissance de l'employeur pour les efforts et l'engagement investis par ses employés. Parce que ces mesures apparaissent importantes et directement liées à une intervention immédiate des gestionnaires du milieu, une recommandation est formulée sur ce thème.

Recommandation 19

Considérant que la façon dont sera traitée un événement par le supérieur d'un employé pourrait avoir un effet pour ce dernier possiblement plus important que l'événement lui-même, il est recommandé que les gestionnaires et les responsables d'équipe soient formés et entraînés à l'utilisation d'attitudes aidantes dans les interactions et la rétroaction avec des employés venant d'être exposés à un événement difficile.

Les propos de Dunning (2003) mettent en évidence la pertinence d'une rétroaction appropriée du gestionnaire envers l'employé touché. D'autre part, au niveau de l'intervention immédiate, la recommandation 7, formulée préalablement sur la question de la réduction des risques d'accidents et de double exposition suite à un événement, s'avère ici complémentaire.

Suite à l'intervention immédiate entourant l'événement, divers services peuvent être déployés à l'attention des employés. Toutefois, concernant la façon de proposer des services à une personne exposée à un événement potentiellement traumatisant, deux aspects quelque peu paradoxaux ont été discutés dans les sections précédentes. D'un côté, l'importance d'offrir des services d'une façon respectueuse des besoins ressentis par l'employé, sans imposer une règle rigide, a été soutenue par Orner et ses collaborateurs (2003). De l'autre côté, certains employés de la présente étude ont témoigné de leur propre difficulté à identifier leurs besoins et à demander de l'aide. Ces deux réalités ne sont pas contradictoires, mais mettent en évidence la complexité et la délicatesse avec lesquelles cela mérite d'être manoeuvré.

Alors que les services du PAE sont habituellement offerts dans le cadre d'une politique de volontariat, l'offre de services dans les cas spécifiques d'exposition à des événements traumatiques pourrait être proposée davantage de façon proactive. Cela pouvant être perçu comme un souci de prise en charge et une marque de reconnaissance de la part de l'employeur (Bousquet Des Groseillers et al., 2006). D'autre part, sans toutefois imposer quelques services que ce soit, certaines personnes apparemment affectées pourraient être abordées différemment (par exemple, par un contact individuel et confidentiel d'un professionnel du PAE). Le refus de services d'une personne devant être respecté, mais à la fois, ne pas nécessairement être considéré comme un signe que cette personne n'a pas de besoin.

Recommandation 20

Considérant que la façon d'offrir des services d'aide est une question complexe et délicate, il est recommandé que des services d'aide soient offerts de façon proactive aux employés touchés par un événement traumatique, sans imposer quelques services que ce soit, mais tout en considérant qu'il peut s'avérer plus difficile pour certaines personnes de s'identifier en besoin et de s'ouvrir à recevoir de l'aide.

Suite à ces considérations sur la façon d'offrir des services, il convient de discuter de ces services eux-mêmes. Considérant les propos de Orner et ses collaborateurs (2003) qui soutiennent que les interventions doivent être nuancées et adaptées aux personnes, l'offre de services devrait être définie au cas par cas, selon les situations qui surviennent. Dans cette foulée, toute une gamme de services peuvent s'avérer possibles. Certains milieux ont déjà utilisé certains types de services, tels que la référence individuelle et la rencontre d'équipe avec un professionnel spécialisé. Les écrits en suggèrent d'autres tels que les séjours dans les centres de thérapie spécialisée.

La mise en place de services dépend de l'initiative du gestionnaire en place. À la lumière des témoignages recueillis, il s'avère possible de croire que le manque de connaissances du gestionnaire quant aux besoins de ses employés et des services associés puisse mener à de l'inaction. En effet, il s'avèrerait important de sensibiliser les gestionnaires aux principaux besoins des employés ayant été exposés à des événements critiques, ainsi qu'aux mesures d'aide reconnues et disponibles, cela afin de stimuler

leurs initiatives dans ce domaine. À titre d'exemple, alors que la psychoéducation est reconnue comme ayant un effet bénéfique et rassurant de normalisation des symptômes de stress, les gestionnaires doivent être sensibilisés à ces notions pour voir la pertinence d'en développer l'accès.

Recommandation 21

Considérant que les gestionnaires ont un rôle important au niveau de l'initiation de services d'aide et que le manque de connaissances peut mener à de l'inaction, il est recommandé de former les gestionnaires sur les divers types de besoins que peuvent éprouver les employés exposés à des événements traumatiques ainsi qu'aux diverses mesures d'aide reconnues (ex. : psychoéducation).

Toutefois, les gestionnaires n'ont pas à devenir des spécialistes de la gestion du stress post-traumatique. Au ministère des Transports, le PAE est une ressource spécialisée habilitée à gérer le déploiement d'une offre de services adaptée. Par exemple, les professionnels qui y travaillent sont en mesure de conseiller et d'accompagner un gestionnaire qui fait une demande d'évaluation et de services pour une équipe entière touchée par un événement hors du commun. Donc, cette ressource existe et serait utilisée par certaines personnes. Toutefois, la question se pose à savoir si tous les gestionnaires savent qu'ils peuvent trouver au PAE de l'aide pour la gestion des événements traumatiques.

De même, le PAE est une ressource privilégiée pour accompagner les personnes dans une démarche individuelle, pour référer à un professionnel spécialisé en stress post-traumatique ou pour faire le lien avec la CSST. Par contre, pour ce qui est des employés eux-mêmes, les résultats mettent en évidence que ceux-ci auraient tendance à concevoir les services du PAE pour des problématiques d'ordre personnel et non pour des difficultés liées aux événements critiques rencontrés dans leur travail.

Recommandation 22

Considérant que le PAE constitue une ressource significative dans la gestion des aspects psychologiques des événements traumatiques, il est recommandé que les employés et les gestionnaires soient informés des services que peuvent leur offrir le PAE en ce qui a trait à la question spécifique des services spécialisés liés aux événements traumatiques.

Accès aux ressources d'aide

Comme en témoignent Amaranto et al. (2003), l'accès aux services d'aide disponibles peut être réduit par les préjugés et les stigmas associés à la demande d'aide, de même que par la méfiance associée à la confidentialité de tels services dispensés par l'employeur lui-même. Les résultats recueillis corroborent ces énoncés. Lors d'échanges sur ces résistances à accéder aux ressources d'aide, certaines personnes ont témoigné de leur intérêt à ce que la consultation psychologique soit, pour elles, démythifiée. Cela sous-tend l'idée intéressante que l'augmentation de la compréhension et des

connaissances puisse faire diminuer la méfiance. Dans ce sens, il est proposé ici de clarifier pour les employés concernés ce que sont la santé mentale et la consultation psychologique, et ce, à l'aide d'exemples réels, concrets et appliqués. De plus, une meilleure compréhension de la façon dont sont organisés les services du PAE afin d'en assurer la confidentialité, pourrait contribuer à donner confiance aux personnes en ces services, et possiblement, d'en favoriser l'accès.

Recommandation 23

Considérant qu'une meilleure compréhension d'une réalité puisse être associée à la diminution de la méfiance, il est recommandé que les personnes à risque d'être exposées à des évènements traumatiques soient sensibilisées et mieux renseignées sur ce que sont la santé mentale, la consultation psychologique et la confidentialité des services de leur PAE dans le but de faire diminuer les préjugés et la méfiance à leur endroit, et conséquemment, d'augmenter l'accès aux ressources disponibles.

Advenant l'intérêt des employés rencontrés à accéder aux services de leur PAE, ceux-ci relèvent les limites de ces services en terme de non adéquation des heures d'ouverture (la semaine durant le jour) en rapport avec leurs propres heures de travail (le jour, la nuit et les fins de semaine). D'autre part, certains employés rapportent que leur résistance à faire appel à des services tels que l'urgence hospitalière serait très élevée.

Dans ce sens, il est suggéré de considérer la possibilité de mettre sur pied un service de garde au PAE, pour recevoir les cas plus urgents à l'extérieur des heures régulières. Notamment, le fait de se référer au même organisme d'aide en toutes circonstances constituerait un élément facilitant l'accès à des services d'urgence. Toutefois, advenant que de tels services ne sont pas mis en œuvre, il faudrait s'assurer de bien renseigner les employés sur les services à contacter en cas de besoin lorsque leur PAE n'est pas ouvert (ex. : urgence hospitalière, ligne d'intervention téléphonique de crise (ex. : Urgence-détresse, etc.). Deuxièmement, en raison de la résistance à faire appel à de tels types de services, il faudrait, comme pour la recommandation précédente, s'assurer de bien démythifier ce que représente l'utilisation de chacun de ces services pour en diminuer « l'étrangeté ».

Recommandation 24

Considérant que les heures d'ouverture du PAE sont restreintes comparativement aux heures étendues de travail des employés à risque, il est recommandé de développer une offre de service de garde, en vue de recevoir les demandes d'aide les plus urgentes en dehors des heures régulières du PAE. Toutefois, à défaut d'offrir de tels services et considérant que les employés pourraient ne pas bien connaître les services d'urgence alternatifs en plus d'éprouver une importante résistance à les utiliser, il serait recommandé de bien informer les employés des services d'urgence disponibles et d'en démythifier la nature et les modalités d'accès le plus clairement possible.

Amélioration des méthodes de travail

Une fois l'événement difficile derrière soi, les écrits de Johnston et Paton (2003), Pollock et al. (2003) et Dunning (2003) soutiennent la pertinence d'exercer un retour sur les méthodes de travail utilisées afin de mieux comprendre ce qui s'est passé et d'en tirer des apprentissages. Cela aiderait notamment à trouver du sens dans les événements survenus, à mieux composer avec les événements difficiles à venir ainsi qu'à entretenir le sentiment que le contexte de travail est compréhensible et sensé. Les données recueillies vont tout à fait dans le sens de ces propos. Dans ce dessein, la recommandation suivante vise à renforcer ce type de démarches déjà en cours dans plusieurs milieux, et à favoriser leur développement dans tous les milieux de travail.

Recommandation 25

Considérant que ce type de démarches s'avère bénéfique pour l'adaptation des employés, il est recommandé que les responsables de chacun des milieux de travail favorisent la tenue de rencontres de travail sur les événements traumatiques passés afin d'évaluer les méthodes de travail en cause et de voir à les adapter et les améliorer en vue de les rendre toujours plus sécuritaires.

Autres recommandations

Comme il a été mentionné préalablement, la synthèse des données contenue dans la section « Résultats » a été réalisée en corroborant les éléments pertinents de la recension des écrits et ceux perçus comme pertinents par les personnes interrogées.

Quelques éléments n'ont donc pas été retenus dans cette synthèse, mais présentent une certaine pertinence. C'est le cas de la prochaine recommandation qui porte sur le type de formation à favoriser. Plusieurs employés se sont prononcés sur cet aspect.

Recommandation 26

Considérant qu'un enseignement de type magistral rejoindrait peu les employés et favoriserait moins l'intégration des notions vues, il est recommandé de favoriser une formation s'apparentant au format des cours de premiers soins ou incluant des simulations, des témoignages, des ateliers d'échanges, des vidéos, etc.

Et finalement, une dernière recommandation un peu plus spécifique est formulée dans cette dernière section. Il est à noter que la ressource d'aide citée dans cette recommandation offre maintenant ses services à différents intervenants travaillant en situation d'urgence et non plus seulement à des agents de la paix.

Recommandation 27

Considérant que les employés affectés par un événement peuvent nécessiter des services d'aide intensif et qu'ils se sentirraient davantage rejoints et compris par des personnes ayant vécu des expériences semblables (Stephens & Long, 1999), il est recommandé de favoriser l'accès à des ressources spécialisées dans le travail d'urgence, telles que la Vigile – maison d'entraide et de ressourcement pour agents et agentes de la paix.

Résumé et intégration

La précédente discussion a permis de faire l'intégration des informations pertinentes relevées dans la recension des écrits et des données recueillies à l'aide d'entrevues. Des recommandations en ont découlé et ont été présentées au fur et à mesure des thèmes discutés. Il est possible de constater des recoupements entre certaines recommandations. Dans un souci d'intégration de ces informations et afin d'offrir une meilleure vue d'ensemble au lecteur, les prochaines lignes tenteront de faire un résumé de ces recommandations.

En premier lieu, certaines recommandations s'adressent plus spécifiquement au ministère des Transports lui-même. Les conclusions de cette étude soutiennent que certains employés sont significativement exposés à des événements potentiellement traumatisants dans le cadre de leur travail. Cet état de fait justifie la mise en place de mesures visant à préserver la santé de ceux-ci. À cette fin, le Ministère pourrait définir l'approche qu'il souhaite mettre de l'avant et donner des directives claires aux gestionnaires qui les concrétiseront en action.

Avant d'aborder les recommandations qui concernent les gestionnaires d'employés à risque, il est à noter qu'une recommandation concerne spécifiquement le Programme d'aide aux employés en regard de la possibilité de développer une offre de services s'ajustant aux besoins des employés travaillant tant de jour, de nuit que de fin de semaine.

Les conclusions de cette étude qui se rapportent aux gestionnaires proposent des mesures spécifiques à la gestion et au contenu d'une formation. De prime abord, il est recommandé que les gestionnaires contribuent à la préparation des milieux de travail en renforçant les mesures de sécurité déjà en place, en procédant à l'évaluation des risques inhérents au travail des employés et en tenant des rencontres, suite aux évènements, pour évaluer et améliorer avec les employés les méthodes d'intervention utilisées. Les gestionnaires devraient contribuer à la formation et la préparation des nouveaux employés, des employés en place et de leurs familles, à la clarification des rôles des employés et des intervenants collaborateurs et à la mise en place d'occasions d'échange diverses. Finalement, ils ont le rôle d'initier l'organisation de services appropriés pour les employés en besoin.

Pour outiller le mieux possible les gestionnaires dans leur travail de gestion des évènements traumatisques, de la formation devrait leur être offerte. Selon les conclusions de cette étude, les thèmes qui mériteraient d'être abordés dans le cadre d'une formation sont les suivants. Tout d'abord, les gestionnaires nécessiteraient d'être formés et entraînés aux attitudes et habiletés de communication et de rétroaction sur les évènements auprès des employés éprouvés. Ils devraient être sensibilisés à l'importance du soutien social et aux divers rôles qu'ils détiennent dans ce champ d'action. Il faudrait également les renseigner sur les risques de double exposition, sur les besoins des employés exposés et les mesures pouvant être aidantes à ce niveau. Finalement, pour les

soutenir dans ces tâches, ils devraient être bien informés des services et du soutien qu'ils peuvent trouver au niveau du Programme d'aide aux employés.

Des conclusions concernent plus spécifiquement les employés eux-mêmes et leur adaptation psychologique aux événements rencontrés. Toutefois, bien que l'appellation « employés » est utilisée ici pour simplifier la rédaction, il est important de considérer que les gestionnaires sont aussi à risque d'être exposés à des événements traumatiques. Les recommandations incluses dans les prochaines lignes peuvent donc aussi s'avérer significatives pour ceux-ci. Premièrement, divers thèmes devraient être abordés dans le cadre d'une formation. D'abord, les personnes à risque devraient être sensibilisées à l'importance de se préparer psychologiquement aux événements possiblement traumatisants et de bien connaître leur rôle, leurs responsabilités et leurs limites comme intervenant. La formation devrait aussi inclure des notions sur la gestion du stress et de techniques associées.

De plus, en vue de favoriser l'adaptation aux événements, la détection de symptômes significatifs et l'accès aux ressources d'aide, la formation devrait aborder les thèmes suivants. Ces thèmes consistent en la démystification de la santé mentale, dont le stress aigu et post-traumatique, la psychoéducation sur les réactions normales de stress, ce que constitue la consultation psychologique, les ressources disponibles au niveau de leur PAE et des autres services d'urgence et la confidentialité liée à ces services.

Plusieurs recommandations formulées suggéraient la tenue d'échanges entre les employés afin de favoriser le partage de leurs stratégies d'adaptation et de permettre le développement de soutien social. Les conclusions de cette étude proposent que divers thèmes puissent être discutés dans le cadre de ces occasions de partage, soient les moyens développés pour se préparer psychologiquement aux évènements, la définition de son rôle et de ses limites, l'arrimage avec les intervenants d'autres organisations, la gestion de certaines difficultés d'adaptation et de ses limites personnelles.

En espérant que ce résumé ait atteint ses objectifs, soient ceux de contribuer à une appréhension plus aisée pour le lecteur des différentes recommandations formulées dans ce travail et de favoriser la mise en place d'un plan de développement des services face à la problématique de l'exposition à des évènements potentiellement traumatisants au ministère des Transports. La section qui suit se penchera sur l'évaluation de l'étude menée pour arriver à ces conclusions.

Évaluation de l'étude réalisée

La présente section relèvera certaines des forces et des faiblesses que comporte cet essai. De façon générale, il est possible de constater que les travaux de recension des écrits effectués, la réalisation d'entrevues avec des gens du milieu et la mise en commun de ces deux riches champs d'information, a permis de mieux comprendre la problématique ayant lieu au ministère des Transports, de même que ce qui peut être fait pour supporter les différents acteurs impliqués dans cette problématique.

Plus spécifiquement, la diversité de l'échantillonnage constitue un aspect intéressant sur lequel prennent appui les résultats. Effectivement, des personnes de corps d'emploi variés ont été rencontrées dans des milieux de travail différents. Cela a permis de mettre en lumière des différences quant aux réalités de divers milieux, mais aussi de dresser un portrait relativement global de la problématique ayant lieu au Ministère et des divers types de personnes impliquées directement ou indirectement par la problématique.

Un autre fait intéressant concernant la démarche réalisée dans le cadre de cette étude est la considération de différentes composantes de la problématique. L'adaptation aux événements traumatiques est complexe et représente un défi de taille pour l'être humain. L'individu exposé à un événement traumatique doit s'adapter à une dure réalité, mais sa réalité s'insère dans un système plus large que sa réalité individuelle et qui a un impact important sur ses possibilités adaptatives. Dans ce sens, la problématique, les besoins de support et les services à développer ont été abordés en considérant leurs composantes organisationnelles et individuelles, mais aussi relationnelles et interpersonnelles.

Cet essai rencontre aussi un objectif important, soit celui de constituer un savoir scientifique appliqué à la réalité du milieu et en mesure de contribuer de façon significative à l'amélioration des pratiques.

Cette étude comporte également des limites. D'abord, bien qu'intéressant, le nombre d'entrevues réalisées aurait pu être plus grand. Un plus grand échantillon aurait pu contribuer à renforcer le portrait dressé de la problématique vécue au Ministère, de même que de faire apparaître certaines spécificités pouvant être restées dans l'ombre dans le cadre du présent essai.

D'autre part, comme il a été mentionné antérieurement, l'apport du réseau d'agents de référence, orchestré par le PAE et oeuvrant dans les différents milieux de travail du ministère des Transports, n'a pas été investigué de façon systématique lors de la cueillette de données. Certaines informations recueillies au cours des témoignages et de la recension des écrits mettent toutefois en évidence le rôle intéressant que pourrait jouer ce type d'acteurs.

Suites envisagées

Suite à son approbation par les instances concernées, cette étude sera remise au comité responsable de l'application de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004) du ministère des Transports. Il reviendra à ce comité de prendre des décisions quant aux suites concrètes à mettre en oeuvre au sein du Ministère.

Bien que soutenus par les écrits pertinents, le déploiement et la mise en œuvre de certaines recommandations pourront nécessiter l'expertise de professionnels spécialisés. Par exemple, la psychoéducation sur le stress post-traumatique et la gestion du stress

n'ont pas été développées de façon suffisamment approfondie dans ce document pour en être l'unique référence. Dans ce dessein, s'il s'avère nécessaire de recourir à des professionnels extérieurs au Ministère, il est recommandé que les formations offertes intègrent une connaissance approfondie de la réalité du travail au ministère des Transports afin de rejoindre le plus possible les personnes concernées. La présente étude constituera un outil intéressant pour rejoindre cet objectif. En somme, les propos qui précèdent visent à mettre l'accent sur l'importance de l'intégration du savoir théorique à la réalité de la pratique.

Conclusion

La présente étude a constitué une importante démarche d'approfondissement de la recension des écrits portant sur la problématique des employés gouvernementaux qui sont exposés à des évènements potentiellement traumatisants dans le cadre de leurs fonctions, ainsi que de la problématique spécifique ayant lieu au ministère des Transports. Une intégration de ces deux sources d'information a donné lieu à une analyse de la problématique et à la formulation de recommandations portant sur les différentes composantes de l'adaptation et de la gestion de ces évènements critiques.

En tenant compte de la complexité de la problématique, un ensemble de recommandations portant sur des composantes organisationnelles, managerielles, individuelles, interpersonnelles et relationnelles exposent une série de mesures à mettre en œuvre pour soutenir les employés exposés à des évènements traumatiques et les personnes de leur entourage professionnel et familial. Plus spécifiquement, certaines recommandations portent sur les orientations ministérielles à définir, alors que d'autres concernent des aspects de la gestion et de la formation à offrir aux différents acteurs impliqués.

Le présent document sera maintenant remis au comité responsable de l'application de la *Politique thématique de la qualité de vie au travail* (2004), dans le but

d'encourager, de soutenir et de guider le développement des pratiques et de l'offre de services et de formation sur la question particulière de l'exposition à des évènements potentiellement traumatiques.

Références

Références

- American Psychiatric Association. (1996). *DSM-IV: Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (4^e éd.) (Version internationale, Washington DC, 1995). Traduction française par J.-D. Guelfi et al., Paris : Masson.
- American Psychiatric Association. (1996). *Mini DSM-IV. Critères diagnostiques* (Washington, DC). Traduction française par J.-D. Guelfi et al., Paris : Masson.
- Amaranto, E., Steinberg, J., Castellano, C. & Mitchell, R. (2003). Police stress interventions. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 3(1), 47-53.
- Antonellis, P. J., Jr. & Mitchell, S. G. (2005) *Posttraumatic stress disorder in firefighters: The calls that stick with you*. Ellicott City, MD: Chevron Publishing Corporation.
- Bousquet Des Groseillers, I., Marchand, A. & Brunet, A. (2006). La prévention du trouble de stress post-traumatique : tout n'a pas encore été tenté. *Psychologie canadienne*, 47(4), 273-283.
- Brewin, C. R., Andrews, B. & Valentine, J. D. (2000). Meta-analysis of risk factors for posttraumatic stress disorder in trauma-exposed adults. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(5), 748-766.
- Brillon, P. (2005). *Comment aider les victimes souffrant de stress posttraumatique : Guide à l'intention des thérapeutes* (2^e éd.). Montréal : Les Éditions Québecor.
- Brun, J.-P., Biron, C. & Ivers, H. (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Dowling, F. G., Genet, B. & Moynihan, G. (2005). A confidential peer-based assistance program for police officers. *Psychiatric services*, 56(7), 870-871.
- Dunning, C. (2003). Sense of coherence in managing trauma workers. Dans D. Paton, J. M. Violanti, L. M. Smith (Éds), *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* (p. 119-135). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Dunning, C. M. (1985). Prevention of stress. In National institute of Mental health. *Role stressors and supports for emergency workers*, U. S. Printing Office (DHHS Publication No. ADM 85-1408). Washington, DC, p. 126-139.

- Fay, J., Kamena, M. D., Benner, A., & Buscho, A. (2006) A residential milieus treatment approach for first-responder trauma. *Traumatology, 12*(3), p. 255-262.
- Foa, E. B., Steketee, G. & Rothbaum, B. O. (1989). Behavioral-cognitive conceptualizations of posttraumatic stress disorder. *Behavior Therapy, 20*, 155-176.
- Freedman, T. G. (2004). Voices of 9/11 first responders: Patterns of collective resilience. *Clinical Social Work Journal, 32*(4), 377-393.
- Friedman, M. & Higson-Smith, C. (2003). Building psychological resilience: Learning from south african police service. Dans D. Paton, J. M. Violanti, L. M. Smith (Éds), *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* (p. 103-118). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Guimond, R. (1999). *L'efficacité prevention de la LSST: un regard après 20 ans.* [Résumé] Compte-rendu de la 4e conférence internationale de la CIST, *Objectif prévention, 22*(5), 20-22.
- Horowitz, M. J. (1986). *Stress response syndromes.* (2^e éd.) New York : Jason Aronson.
- Johnston, P. & Paton, D. (2003). Environmental resilience: Psychological empowerment in high-risk professions. Dans D. Paton, J. M. Violanti, L. M. Smith (Éds), *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* (p. 136-151). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Joseph, S. A., Williams, R. & Yule, W. (1995). Psychosocial perspectives on post-traumatic stress. *Clinical Psychology Review, 15*(6), 515-544.
- Leonard, R. & Alison, L. (1999). Critical incident stress debriefing and its effects on coping strategies and anger in a sample of Australian police officers involved in shooting incidents. *Work & Stress, 13*(2), 144-161.
- McCammon, S., Durham, T. W., Jackson Allison, E., Jr. & Williamson, J. E. (1988). Emergency workers' cognitive appraisal and coping with traumatic events. *Journal of Traumatic Stress, 1*(3), 353-372.
- Ministère des Transports du Québec. (2004, mai) Guide d'intervention pour l'assistance à l'usager [Guide de formation]. Québec.
- Ministère des Transports du Québec. (2004). *Politique thématique de la qualité de vie au travail* [Brochure]. Québec.

- Mitchell, J. T. & Everly, G. S. Jr. (1995). Critical incident stress debriefing (CISD) and the prevention of word-related traumatic stress among high risk occupational groups. Dans G. S. Jr. Everly & J. M. Lating (Éds) *Psychotraumatology* (276-280). New York: Plenum Press.
- Neuville, P. & Lizion, C. (2004). *Traumatismes psychologiques en milieu professionnel*. Reuil-Malmaison: Éditions Liaisons.
- Orner, R. J., King, S., Avery, A., Bretherton, R., Stoltz, P. & Ormerod, J. (2003). Coping and adjustment strategies used by emergency services staff after traumatic incidents: Implications for psychological debriefing, reconstructed early intervention and psychological first aid [version électronique]. *The Australian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 1, sans pagination spécifiée.
- Ozer, E. J., Best, S. R., Lipsey, T. L. & Weiss, D. S. (2003). Predictors of posttraumatic stress disorder and symptoms in adults : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 129(1), 52-73.
- Pollock, C., Paton, D., Smith, L. M., & Violanti J. M. (2003) Team resilience. Dans D. Paton, J. M. Violanti, L. M. Smith (Éds), *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* (p. 74-88). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Publications du Québec (2010, 1^{er} février). *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Récupéré le 12 février 2010 de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicsearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html
- Publications du Québec. (2007, 5 février). *Charte des droits et libertés de la personne*. Récupéré le 11 mars 2007 de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM
- Robinson, R. C. & Mitchell, J. T (1993). Evaluation of psychological debriefings. *Journal of Traumatic Stress*, 6(3), 367-382.
- Santé Canada (2007, 14 décembre). *Se préparer et intervenir face à un incident traumatisant au travail : Guide électronique pour gestionnaires*. Récupéré le 28 avril 2009 de http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/e_guide-man_gest/index-fra.php
- Stephens, C. & Long, N. (1999). Posttraumatic stress disorder in the New Zealand police: The moderating role of social support following traumatic stress. *Anxiety, Stress and Coping*, 12, 247-264.

- Thiboutot, J. (2000). *Gestion de stress et travail policier*. Mont-Royal: Modulo Éditeur.
- Violanti, J. M. (2001). Post traumatic stress disorder intervention in law enforcement: differing perspectives [version électronique]. *The Australian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 2, sans pagination spécifiée.

Appendice A

Canevas d’entrevue auprès des employés

**Analyse des besoins des employés du ministère des Transports
à risque d'être exposés à des événements traumatisiques**

Canevas d'entrevue auprès des employés ayant été témoins ou acteurs lors de situations traumatisantes

Circonscrire l'expérience de l'employé en lien avec cette problématique

- Avez-vous été touché, directement ou indirectement, par une situation en lien avec la problématique? Si oui, quelle en est votre expérience?
- Avez-vous été mis au fait d'autres expériences en lien avec cette problématique? Si oui, lesquelles?
- À quelle fréquence avez-vous à intervenir dans ce type d'évènements?
- Comment vos collègues semblent-ils composer avec ce type d'évènements?
- Constatez-vous un impact à long terme de ces évènements sur votre santé?

Explorer les stratégies d'adaptation de l'employé face à ces événements traumatisiques

- Quels sont les besoins (manques) que vous ressentez face à ce type d'évènements? (Ex. : Besoin de mieux comprendre ce qui se passe au niveau psychologique)
- Par le passé, à quels moyens avez-vous eu recours pour tenter de vous protéger ou de vous préparer face à un évènement traumatisique?
- Lorsqu'un tel évènement survient, quels moyens privilégiez-vous pour composer avec la situation?
- À quels signes détectez-vous que vous pouvez avoir été affecté par un évènement traumatisique au travail?
- Que faites-vous ou que penseriez-vous faire si vous vous sentiez particulièrement bouleversé par un évènement vécu au travail?
- Jusqu'à maintenant, comment vous débrouillez-vous pour vous adapter à la suite de ces situations?
- Quelles sont les sources de support qui vous ont aidé à composer avec ce genre d'évènements? (Ex. : Collègues, conjoint, gestionnaire, psychologue, etc.)
- Si vous avez été confronté à plus d'un évènement traumatisique, êtes-vous en mesure de dire si vous utilisez des stratégies semblables d'une fois à l'autre?

- À ce jour, est-ce que les stratégies développées vous permettent de composer avec les situations d'une façon qui vous soit confortable?

Recueillir le point de vue de l'employé quant aux services à offrir

- Si vous aviez à revivre un évènement de ce type, comment aimeriez-vous être préparé?
- Quelles sont les connaissances qui vous seraient utiles pour mieux composer avec ce type d'évènements?
- Certaines procédures d'intervention devraient-elles être mieux définies?
- Souhaiteriez-vous être préparé et sensibilisé à l'intervention lors de ce type d'évènements par des exercices de mise en situation?
- Quelles formes pourraient prendre les solutions envisagées? (ex. : formation)
- Considérez-vous que la formation que vous avez reçue soit suffisante?
- Voyez-vous la pertinence d'être mieux formé à l'intervention auprès de personnes en état de choc, suicidaires, en état de désorganisation psychologique ou encore intoxiquées par une substance?
- Voyez-vous la pertinence de définir des procédures ou des normes en ce qui a trait à l'intervention post-traumatique?
- Entrevoyez-vous d'autres mesures pouvant contribuer à préparer et soutenir les employés intervenant dans ce type de situations?

Accéder aux services du Programme d'aide aux employés (PAE)

- Avez-vous ou auriez-vous le réflexe de faire appel aux services du PAE lorsque vous vous sentez en détresse ou bouleversé par un évènement difficile vécu au travail? Et d'après vous, qu'en est-il des autres employés?
- Qu'est-ce qui, d'après vous, pourrait faciliter l'accès aux services du PAE aux employés touchés par un évènement traumatisant? (Ex. : Être mieux informé des services, être référé par son supérieur immédiat, etc.)
- Saviez-vous que des services d'intervention post-traumatique sont accessibles par le biais du PAE?

Appendice B

Canevas d'entrevue auprès des gestionnaires

Analyse des besoins des employés du ministère des Transports à risque d'être exposés à des événements traumatisques

Canevas d'entrevue auprès des gestionnaires ou responsables de personnes ayant été témoins ou acteurs lors d'événements traumatisques

Circonscrire l'expérience du gestionnaire en lien avec cette problématique

- Avez-vous été touché, directement ou indirectement, par une situation en lien avec la problématique? Si oui, quelle en est votre expérience?
- Avez-vous été mis au fait d'autres expériences en lien avec cette problématique? Si oui, lesquelles?
- À quel(s) type(s) d'événements difficiles sont confrontés vos employés?
- À quelle fréquence vos employés sont-ils confrontés à ce type d'événements?
- Comment vos employés semblent-ils composer avec ce type d'événements?
- Constatez-vous un impact à long terme de ces événements sur la santé de vos employés?
- Quelle est la clientèle susceptible d'être touchée par ce type d'événements? Quelle(s) catégorie(s) d'employés, en plus des surveillants routiers, devrait(aitent) être visée(s) par des mesures de soutien et de formation?

Explorer la compréhension et les stratégies d'adaptation du gestionnaire face à cette problématique

- Quels sont les besoins (manques) que vous identifiez, en ce qui a trait :
 - Aux employés? (Ex. : Besoin de mieux comprendre ce qui se passe au niveau psychologique lors d'événements traumatisques)
 - Aux gestionnaires? (Ex. : Besoin d'être accompagné et soutenu)
- À quoi détectez-vous qu'un employé puisse être affecté par un événement dans son travail?
- Par le passé, à quels moyens avez-vous eu recours pour tenter de protéger ou de préparer vos employés à risque d'être témoins ou acteurs lors d'événements traumatisques?
- Lorsqu'un événement survient, quel type d'encadrement privilégiiez-vous?
- Que faites-vous ou que penseriez-vous faire si un de vos employés semblait bouleversé par un événement vécu au travail?

- Jusqu'à maintenant, comment vous débrouillez-vous pour vous adapter à la suite de ces situations?
- Est-ce que les stratégies que vous avez développées sont utilisées de façon relativement standardisée d'une situation à l'autre ou de façon « cas par cas »?
- À ce jour, est-ce que les stratégies développées permettent de composer avec les situations d'une façon qui soit confortable?

Recueillir le point de vue du gestionnaire quant aux services à offrir

- Quelles formes pourraient prendre les solutions envisagées? (ex. : formation)
- Quelle est la formation reçue par les employés (en plus de la formation en premiers soins)? Croyez-vous que cela est suffisant?
- Si une formation était offerte, quel devrait en être le contenu? Comme gestionnaire, quelles sont les connaissances qui vous seraient utiles pour pouvoir mieux soutenir vos employés?
- Voyez-vous la pertinence de mieux former les surveillants routiers à l'intervention auprès de personnes en état de choc, suicidaires, en état de désorganisation psychologique ou encore intoxiquées par une substance?
- Voyez-vous la pertinence de définir des procédures ou des normes en ce qui a trait à l'intervention posttraumatique?
- Entrevoyez-vous d'autres mesures pouvant contribuer au soutien et à la formation des employés à risque?

Accéder aux services du Programme d'aide aux employés (PAE)

- Avez-vous le réflexe de faire appel aux services du PAE lorsqu'un employé manifeste des comportements inhabituels ou autre? Et d'après vous, qu'en est-il des autres gestionnaires?
- Croyez-vous que les employés ont le réflexe de faire appel aux services du PAE avant que leur condition ne se détériore?
- Qu'est-ce qui, d'après vous, pourrait faciliter l'accès aux services du PAE aux employés touchés par un évènement traumatisant? (Ex. : Être mieux informé des services, être référé par son supérieur immédiat, etc.)
- Saviez-vous que des services d'intervention posttraumatique sont accessibles par le biais du PAE?

Appendice C

Synthèse des recommandations

Le présent document constitue une synthèse des recommandations élaborées dans cet essai. En premier lieu, les recommandations spécifiques sont rapportées intégralement. Pour une explication plus approfondie des motifs qui sous-tendent ces recommandations, le lecteur est invité à consulter la discussion du présent ouvrage. Ensuite, suit un court texte résumé qui permet une plus grande intégration de ces recommandations les unes par rapport aux autres.

Recommandation 1

Considérant l'ampleur constatée des risques d'exposition des employés du ministère des Transports à des événements traumatiques, il est recommandé que des services soient développés pour les soutenir face à cette problématique, et ce, d'une façon qui soit adaptée à la réalité des différents milieux de travail.

Recommandation 2

Considérant les besoins identifiés par les gestionnaires sur cette question, il est recommandé que l'organisation définisse sa vision de la gestion des événements traumatiques et donne des directives claires à ses gestionnaires à cet effet. Plus spécifiquement, il est aussi recommandé de favoriser une préparation organisationnelle proactive avant la survenue d'événements traumatiques, ainsi que d'offrir des services

aux employés touchés. Ces orientations et directives clarifiées se retrouveraient dans un document court, clair et facile à consulter.

Recommandation 3

Considérant que l'adoption de méthodes de travail sécuritaires permet de réduire à la source les risques d'exposition aux circonstances d'événement et d'atteinte à son intégrité, il est recommandé de poursuivre et de renforcer la mise en application par les employés à risque de toutes mesures sécuritaires.

Recommandation 4

Considérant que certains contextes d'intervention dans lesquels oeuvrent actuellement les employés pourraient comporter des risques pour leur sécurité, il est recommandé de procéder à une évaluation juste et réaliste de ces contextes d'intervention et des outils à leur disposition, et ce, en vue de faire les ajustements nécessaires pour maximiser leur sécurité.

Recommandation 5

Considérant l'aspect protecteur pour l'employé du ministère des Transports de s'en tenir au rôle pour lequel il est adéquatement préparé et outillé, il est recommandé que le rôle et les responsabilités de chaque employé soient bien définis et compris par celui-ci, afin de le soutenir dans la démarche d'en faire respecter les limites. Une

compréhension approfondie de ces aspects pourrait nécessiter des moments d'échanges et de discussions sur des situations ambiguës rencontrées dans le cadre du travail.

Recommandation 6

D'autre part, considérant qu'il peut s'avérer difficile pour les employés de faire respecter les limites de leur rôle dans le contexte où des intervenants en autorité leur demandent de se consacrer à des tâches qui n'en font pas partie, il est recommandé que des démarches soient mises de l'avant pour favoriser une bonne collaboration entre les gestionnaires des différents intervenants qui oeuvrent sur les lieux d'accident, de même qu'entre les intervenants eux-mêmes. Ces démarches viseraient notamment la définition et l'arrimage des rôles complémentaires de chacun, et ce, en dehors des situations d'intervention d'urgence.

Recommandation 7

Considérant que des risques additionnels seraient associés au fait d'être exposé à plus d'un événement dans un cours laps de temps, il s'avèrerait important de donner des balises et des conseils aux gestionnaires pour les aider à réduire les risques de double exposition, de même que les dangers associés à la sécurité des employés touchés suite à un événement (ex. : ne pas laisser un employé éprouvé reprendre la route seul pour rentrer chez lui).

Recommandation 8

Considérant que le caractère imprévisible d'un événement puisse être modéré par une préparation adéquate, il est recommandé de préparer les nouveaux employés en les informant des situations difficiles qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

Recommandation 9

Considérant qu'une bonne préparation peut aider à diminuer le stress lié aux événements critiques, il est recommandé de soutenir les employés afin qu'ils développent la meilleure préparation psychologique possible avant d'arriver sur les lieux d'un accident, notamment en permettant un partage des stratégies d'adaptation et de l'expertise développées par leurs collègues.

Recommandation 10

Considérant qu'une meilleure compréhension de son expérience et de ses réactions pourrait diminuer le stress lié à un événement difficile, il est recommandé que la psychoéducation soient offerte aux employés à risque concernant les aspects reliés au stress traumatisant, telles que les réactions normales pouvant être vécues dans ces contextes, ce que sont le stress aigu et post-traumatique, etc.

Recommandation 11

Considérant que le travail aux abords du réseau routier comporte, en plus des risques de trauma, un niveau de stress important, il est recommandé d'offrir du support aux employés au niveau de notions et de techniques de gestion du stress.

Recommandation 12

Considérant que les évènements traumatiques peuvent induire des difficultés au niveau de la gestion de certaines émotions, il est recommandé que du support soit proposé aux employés pour les aider à gérer certaines difficultés émotionnelles particulières. Ce support pourrait provenir partiellement de discussion avec les collègues, mais il pourrait s'avérer nécessaire, dans certains cas, de prévoir un lieu pour ouvrir sur ces questions avec un professionnel de la santé mentale.

Recommandation 13

Considérant que le non-respect de ses limites personnelles rend vulnérable au stress ou au traumatisme, il est recommandé d'encourager les employés à clarifier et faire respecter leurs limites personnelles lors d'intervention dans le contexte d'événements à potentiel traumatique. De plus, considérant que le gestionnaire doit être au courant des limites personnelles de ses employés pour en tenir compte dans la gestion du travail, il est recommandé que des échanges soient favorisés entre ces parties sur cette question.

Recommandation 14

Considérant que le soutien social provenant de personnes qui ont vécu des expériences semblables serait un facteur reconnu comme étant de grande importance et que les occasions de partage pourraient contribuer à développer un climat d'ouverture et de respect, il est recommandé que l'organisation contribue à soutenir et favoriser ce type de contextes d'échange entre pairs, tant au quotidien que de façon plus ponctuelle. Il pourrait également être considéré que ce type d'échanges puisse aussi avoir lieu avec les intervenants d'autres organisations qui collaborent avec les employés du Ministère au quotidien.

Recommandation 15

Considérant que les gestionnaires peuvent jouer plusieurs rôles pour favoriser le soutien social dans les milieux de travail, il est recommandé que ceux-ci soient sensibilisés à l'importance du soutien social provenant de diverses sources, dont eux-mêmes, et qu'ils soient informés des facteurs contribuant au développement d'un soutien de qualité.

Recommandation 16

Considérant que les familles des employés sont touchées de façon indirecte par le stress vécu par ceux-ci, il est recommandé, en vue d'alléger leur détresse et leur impuissance, de leur offrir du soutien, notamment en leur transmettant de l'information

sur la réalité des risques et des symptômes associés aux évènements traumatiques, de même que sur les ressources disponibles en cas de besoin.

Recommandation 17

Considérant que des limites et des risques sont liés au fait de désigner un nombre limité de personnes responsables de la détection des personnes affectées suite à l'exposition à un événement traumatique, il est recommandé qu'un maximum de personnes de l'entourage professionnel et familial des employés à risque soient impliquées dans une démarche de détection, afin de créer un filet de sécurité fiable.

Recommandation 18

Considérant que la psychoéducation devrait favoriser le développement de meilleures compétences au niveau de la détection, il est recommandé que les employés à risque et les personnes de leur réseau professionnel et familial reçoivent une formation portant sur la psychoéducation des signes et symptômes significatifs liés au stress post-traumatique afin de favoriser l'auto-détection et la détection des personnes touchées par un événement traumatique. Ces personnes devraient aussi être informées des premiers gestes à poser pour donner suite à cette identification.

Recommandation 19

Considérant que la façon dont sera traitée un événement par le supérieur d'un employé pourrait avoir un effet pour ce dernier possiblement plus important que

l'événement lui-même, il est recommandé que les gestionnaires et les responsables d'équipe soient formés et entraînés à l'utilisation d'attitudes aidantes dans les interactions et la rétroaction avec des employés venant d'être exposés à un événement difficile.

Recommandation 20

Considérant que la façon d'offrir des services d'aide est une question complexe et délicate, il est recommandé que des services d'aide soient offerts de façon proactive aux employés touchés par un événement traumatisque, sans imposer quelques services que ce soit, mais tout en considérant qu'il peut s'avérer plus difficile pour certaines personnes de s'identifier en besoin et de s'ouvrir à recevoir de l'aide.

Recommandation 21

Considérant que les gestionnaires ont un rôle important au niveau de l'initiation de services d'aide et que le manque de connaissances peut mener à de l'inaction, il est recommandé de former les gestionnaires sur les divers types de besoins que peuvent éprouver les employés exposés à des événements traumatiques ainsi qu'aux diverses mesures d'aide reconnues (ex. : psychoéducation).

Recommandation 22

Considérant que le PAE constitue une ressource significative dans la gestion des aspects psychologiques des événements traumatiques, il est recommandé que les

employés et les gestionnaires soient informés des services que peuvent leur offrir le PAE en ce qui a trait à la question spécifique des services spécialisés liés aux évènements traumatiques.

Recommandation 23

Considérant qu'une meilleure compréhension d'une réalité puisse être associée à la diminution de la méfiance, il est recommandé que les personnes à risque d'être exposées à des évènements traumatiques soient sensibilisées et mieux renseignées sur ce que sont la santé mentale, la consultation psychologique et la confidentialité des services de leur PAE dans le but de faire diminuer les préjugés et la méfiance à leur endroit, et conséquemment, d'augmenter l'accès aux ressources disponibles.

Recommandation 24

Considérant que les heures d'ouverture du PAE sont restreintes comparativement aux heures étendues de travail des employés à risque, il est recommandé de développer une offre de service de garde, en vue de recevoir les demandes d'aide les plus urgentes en dehors des heures régulières du PAE. Toutefois, à défaut d'offrir de tels services et considérant que les employés pourraient ne pas bien connaître les services d'urgence alternatifs en plus d'éprouver une importante résistance à les utiliser, il serait recommandé de bien informer les employés des services d'urgence disponibles et d'en démystifier la nature et les modalités d'accès le plus clairement possible.

Recommandation 25

Considérant que ce type de démarches s'avère bénéfique pour l'adaptation des employés, il est recommandé que les responsables de chacun des milieux de travail favorisent la tenue de rencontres de travail sur les événements traumatiques passés afin d'évaluer les méthodes de travail en cause et de voir à les adapter et les améliorer en vue de les rendre toujours plus sécuritaires.

Recommandation 26

Considérant qu'un enseignement de type magistral rejoindrait peu les employés et favoriserait moins l'intégration des notions vues, il est recommandé de favoriser une formation s'apparentant au format des cours de premiers soins ou incluant des simulations, des témoignages, des ateliers d'échanges, des vidéos, etc.

Recommandation 27

Considérant que les employés affectés par un événement peuvent nécessiter des services d'aide intensif et qu'ils se sentirraient davantage rejoints et compris par des personnes ayant vécu des expériences semblables (Stephens & Long, 1999), il est recommandé de favoriser l'accès à des ressources spécialisées dans le travail d'urgence, telles que la Vigile – maison d'entraide et de ressourcement pour agents et agentes de la paix.

Résumé et intégration

Il est possible de constater des recoulements entre certaines recommandations.

Dans un souci d'intégration de ces informations et d'offrir une meilleure vue d'ensemble au lecteur, les prochaines lignes tenteront de faire un résumé de ces recommandations.

En premier lieu, certaines recommandations s'adressent plus spécifiquement au ministère des Transports lui-même. Les conclusions de cette étude soutiennent que certains employés sont significativement exposés à des événements potentiellement traumatisants dans le cadre de leur travail. Cet état de fait justifie la mise en place de mesures visant à préserver la santé de ceux-ci. À cette fin, le Ministère pourrait définir l'approche qu'il souhaite mettre de l'avant et donner des directives claires aux gestionnaires qui les concrétiseront en action.

Avant d'aborder les recommandations qui concernent les gestionnaires d'employés à risque, il est à noter qu'une recommandation concerne spécifiquement le Programme d'aide aux employés en regard de la possibilité de développer une offre de services s'ajustant aux besoins des employés travaillant tant de jour, de nuit que de fin de semaine.

Les conclusions de cette étude qui se rapportent aux gestionnaires proposent des mesures spécifiques à la gestion et au contenu d'une formation. De prime abord, il est recommandé que les gestionnaires contribuent à la préparation des milieux de travail en

renforçant les mesures de sécurité déjà en place, en procédant à l'évaluation des risques inhérents au travail des employés et en tenant des rencontres, suite aux événements, pour évaluer et améliorer avec les employés les méthodes d'intervention utilisées. Les gestionnaires devraient contribuer à la formation et la préparation des nouveaux employés, des employés en place et de leurs familles, à la clarification des rôles des employés et des intervenants collaborateurs et à la mise en place d'occasions d'échange diverses. Finalement, ils ont le rôle d'initier l'organisation de services appropriés pour les employés en besoin.

Pour outiller le mieux possible les gestionnaires dans leur travail de gestion des événements traumatisques, de la formation devrait leur être offerte. Selon les conclusions de cette étude, les thèmes qui mériteraient d'être abordés dans le cadre d'une formation sont les suivants. Tout d'abord, les gestionnaires nécessiteraient d'être formés et entraînés aux attitudes et habiletés de communication et de rétroaction sur les événements auprès des employés éprouvés. Ils devraient être sensibilisés à l'importance du soutien social et aux divers rôles qu'ils détiennent dans ce champ d'action. Il faudrait également les renseigner sur les risques de double exposition, sur les besoins des employés exposés et les mesures pouvant être aidantes à ce niveau. Finalement, pour les soutenir dans ces tâches, ils devraient être bien informés des services et du soutien qu'ils peuvent trouver au niveau du Programme d'aide aux employés.

Des conclusions concernent plus spécifiquement les employés eux-mêmes et leur adaptation psychologique aux évènements rencontrés. Toutefois, bien que l'appellation « employés » est utilisée ici pour simplifier la rédaction, il est important de considérer que les gestionnaires sont aussi à risque d'être exposés à des évènements traumatiques. Les recommandations incluses dans les prochaines lignes peuvent donc aussi s'avérer significatives pour ceux-ci. Premièrement, divers thèmes devraient être abordés dans le cadre d'une formation. D'abord, les personnes à risque devraient être sensibilisées à l'importance de se préparer psychologiquement aux évènements possiblement traumatisants et de bien connaître leur rôle, leurs responsabilités et leurs limites comme intervenant. La formation devrait aussi inclure des notions sur la gestion du stress et de techniques associées.

De plus, en vue de favoriser l'adaptation aux évènements, la détection de symptômes significatifs et l'accès aux ressources d'aide, la formation devrait aborder les thèmes suivants. Ces thèmes consistent en la démystification de la santé mentale, dont le stress aigu et post-traumatique, la psychoéducation sur les réactions normales de stress, ce que constitue la consultation psychologique, les ressources disponibles au niveau de leur PAE et des autres services d'urgence et la confidentialité liée à ces services.

Plusieurs recommandations formulées suggéraient la tenue d'échanges entre les employés afin de favoriser le partage de leurs stratégies d'adaptation et de permettre le développement de soutien social. Les conclusions de cette étude proposent que divers

thèmes puissent être discutés dans le cadre de ces occasions de partage, soient les moyens développés pour se préparer psychologiquement aux évènements, la définition de son rôle et de ses limites, l'arrimage avec les intervenants d'autres organisations, la gestion de certaines difficultés d'adaptation et de ses limites personnelles.

En espérant que ce résumé ait atteint ses objectifs, soient ceux de contribuer à une appréhension plus aisée pour le lecteur des différentes recommandations formulées dans ce travail et de favoriser la mise en place d'un plan de développement des services face à la problématique de l'exposition à des évènements potentiellement traumatisants au ministère des Transports.