

**Christian MAINGUY,**

Directeur Europe, Moyen Orient, Afrique & Québec  
WORKPLACE OPTIONS



## COMMENT ACCOMPAGNER LES SALARIÉS EN TEMPS DE CRISE ?

**L**es entreprises sont appelées à gérer un univers grandissant de risques et absorber des chocs. Les crises se succèdent : attentats, crise pandémique, conflits, catastrophes... avec des conséquences humaines et économiques fortes. Comment dans ce contexte, accompagner au mieux les collaborateurs impactés ?

Workplace Options est intervenu dans un grand nombre de situations de crise en entreprise. Les clients se tournent vers nous à la suite de la survenance d'évènements graves : attentats, crise sanitaire, explosions, catastrophes naturelles, décès sur le lieu du travail, suicides, agressions, braquages. Les entreprises nous sollicitent parce que les équipes sont fragilisées et désorganisées et que les managers, se retrouvent démunis au regard de la gravité de l'évènement et ne savent pas comment faire face à l'immédiat : comment gérer l'urgence ? qui dois-je appeler ? qu'est-ce que je dois faire ?

Lorsqu'un évènement grave survient, l'organisation se retrouve confrontée à un période de crise qui impacte de façon plus ou moins importante les personnes et le collectif de travail, deux facteurs sont à prendre en compte, le facteur collectif et le fait que la catastrophe se produise sur le lieu de travail.

**Accompagner les collaborateurs impactés :** Au cours de notre vie, nous rencontrons des évènements source de stress que nous parvenons à gérer grâce à nos capacités d'adaptation. Cependant, nous pouvons être impactés par des évènements potentiellement traumatiques, de type catastrophes naturelles, ou situations extraordinaires. Ces évènements réunissent trois critères majeurs : l'imprévisibilité de l'évènement, la confrontation à un danger qui met la vie en péril (physique ou psychologique), la notion d'impuissance. Dans les 72 heures à un mois à la suite de l'évènement, la personne peut présenter les symptômes d'un stress aigu. Ils se manifestent le plus souvent par une perte de repères spatio-temporels, un sentiment de détachement ou de gel des émotions, une réduction de la conscience et de son environnement. Au-delà, si ces symptômes persistent, on parle de stress post traumatique. Il se traduit par des manifestations d'anxiété comme des cau-

chemars à répétitions, de l'anxiété, des attaques de panique, des phobies, des dépressions, des troubles de caractère, de la conduite... Pour prévenir ces troubles post traumatiques, il est important de réaliser un debriefing psychologique auprès des personnes impactées en collectif ou en individuel.

**Savoir communiquer :** Dans toute crise, il est important pour le dirigeant de réagir, car il est confronté à une demande très forte de transparence de la part des salariés. Il lui faut apporter des réponses le plus vite possible pour que le lien de confiance ne se distende pas. Il devra connaître l'évènement dans sa profondeur et son impact. Les collaborateurs vont passer par différentes étapes, que sont le déni « je ne crois pas ce qui arrive », l'incompréhension. Un besoin d'échange va s'exprimer. Il faut tâcher d'éviter le temps de la paralysie et répondre à la question légitime « suis-je en sécurité ? ». Il faut savoir mettre des mots, savoir exprimer ce qui s'est passé pour que chacun s'y retrouve. Des temps de rencontre doivent se mettre en place pour que des non-dits remontent à la surface. Le dirigeant doit être le pilote qui doit permettre le processus de guérison. Cela passe en premier par la communication interne, qui est primordiale. Il ne faut pas oublier que les salariés sont les premiers porte-parole de l'entreprise. Il n'y a pas pire que d'apprendre par l'extérieur ce qui s'est passé dans son entreprise. S'il faut communiquer immédiatement il faut aussi le faire dans la durée. L'entreprise a une responsabilité dans le suivi, il y a des dates qu'il ne faut pas laisser passer.

**Gérer l'après :** Si l'intervention post traumatique a su prendre la dimension émotionnelle des salariés, l'entreprise doit répondre à la totalité des interrogations soulevés par l'évènement. L'entreprise doit montrer qu'elle a pris toute la mesure de la gravité de la situation, qu'elle a appris de l'expérience et que des actions seront mises en place pour mieux se prémunir des risques et être encore mieux préparée pour la prochaine crise. ■

---

Rubrique dirigée par **Christian MAINGUY,**  
Directeur Europe, Moyen Orient, Afrique & Québec,  
WORKPLACE OPTIONS