

Aider des employés à se rétablir d'un incident traumatisant

Un événement traumatisant ou un incident critique en milieu de travail est probablement la situation la plus pénible à laquelle les membres de votre équipe et vous pourriez devoir faire face. Et cette situation sera encore plus difficile à gérer si vous dirigez une équipe en pays étranger. La façon dont les gens gèrent un événement traumatisant varie considérablement selon la culture, tout comme le type de soutien nécessaire. Si la situation n'est pas bien gérée, cet incident malheureux pourrait avoir sur la productivité et le moral des employés des répercussions graves et de longue durée.

Si vous savez de quelle façon les gens de différentes cultures réagissent à un incident traumatisant, si vous pouvez reconnaître les signes précurseurs de difficultés et si vous connaissez des stratégies d'adaptation, vous serez en mesure d'aider vos employés à gérer cette situation traumatisante. Vous jouez un rôle essentiel dans le rétablissement émotionnel de ces personnes et, même s'il vous est impossible d'oublier l'incident, vous pouvez aider les membres de votre équipe à aller de l'avant.

Qu'est-ce qu'un événement traumatisant?

Un événement traumatisant est une exposition à une situation dont l'intensité peut causer une douleur émotionnelle, de la détresse ou un choc et, parfois, mettre la vie en danger. Ces incidents dont la nature et la gravité varient peuvent se produire au travail ou ailleurs. Qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, d'un vol de banque, du décès d'un collègue, d'une rationalisation ou de mises en disponibilité, un événement traumatisant peut avoir des répercussions physiques et mentales durables. Un événement traumatisant fait ressortir les limites de la capacité d'adaptation des personnes ou des équipes. En tant que gestionnaire, vous devrez trouver un moyen d'aider celles-ci à surmonter la situation et à se rétablir. Vous devrez aussi ouvrir l'œil et intervenir s'il devient évident qu'une personne ne réussit pas à se rétablir et que dans une période de six semaines à deux mois, les symptômes s'aggravent au lieu de s'atténuer.

Les répercussions personnelles

Comme chacun réagit de façon différente à un événement traumatisant, il est toujours difficile d'apporter du soutien aux membres d'une équipe. Très peu de gens réussissent à prendre du recul par rapport à une situation de ce genre, et leurs réactions pourront changer de jour en jour et même d'une minute à l'autre. Les premières réactions sont habituellement l'engourdissement, le choc et l'incrédulité. Selon le type d'incident et les antécédents culturels, les employés pourraient être aux prises avec les réactions suivantes :

Le déni. Pressées d'oublier et de poursuivre leur vie, certaines personnes s'efforcent de ne pas penser à l'incident et refusent d'en parler. Elles pourraient aussi éviter les lieux et les gens qui leur rappellent l'événement et, de ce fait, elles s'isolent. Un employé qui se consacre corps et âme à son travail afin de se tenir occupé pourrait utiliser le déni comme mécanisme d'adaptation. Même si l'événement n'a pas de répercussions sur le rendement de l'employé, à long terme, il s'agit d'une stratégie d'adaptation malsaine, qui est très courante dans nombre de cultures. Cependant, gardez à l'esprit qu'une séance de verbalisation ne convient pas nécessairement à tous et à toutes les cultures.

Les rappels d'images. Ces pensées font leur apparition lorsqu'une personne ne peut s'empêcher de se remémorer l'événement traumatisant. Elles s'accompagnent souvent d'émotions et d'expériences sensorielles qui font en sorte qu'il devient difficile de faire une distinction entre la réalité et le rappel d'images. Chez certaines personnes, l'incident pourrait déclencher le souvenir d'un événement traumatisant antérieur. Dans certains pays, cette réaction est particulièrement terrifiante, car les gens croient que de mauvais esprits leur transmettent des messages dans leurs rêves ou qu'il s'agit d'un mauvais présage.

La peur. Le désespoir est une autre réaction qui se manifeste souvent à la suite d'un événement traumatisant. La personne touchée pourrait souffrir d'anxiété à l'égard de l'avenir, penser constamment qu'un événement similaire pourrait se produire ou être excessivement anxieuse en pensant au bien-être de ceux qu'elle aime, une réaction courante dans les pays où les valeurs familiales jouent un rôle

important. Cette peur pourrait se manifester chez ceux qui préféreront demeurer à la maison avec leur famille sous forme d'absentéisme ou d'appels fréquents à leur domicile.

La colère. Plusieurs personnes éprouvent une colère intense en pensant au caractère insensé de l'événement traumatisant. Elles seront alors portées à critiquer, ou elles deviendront impatientes ou irritables. Elles pourraient aussi éprouver une grande culpabilité, jeter le blâme sur les autres ou être en colère contre elles-mêmes. À titre de gestionnaire, vous devez à la fois comprendre la réaction de colère de l'employé tout en maintenant un code de conduite et de respect entre les membres du personnel.

La dépression. Un incident critique peut causer un chagrin profond. L'impression d'avoir perdu tout contrôle pourrait entraîner la dépression. Il s'agit d'une réaction répandue et bien connue; la plupart du temps, elle est de courte durée et peut être gérée. Dans certaines cultures, l'intolérance à l'égard de la dépression pourra inciter un employé à taire le problème et à tenter de le surmonter sans aide. Si vous remarquez chez un employé un changement prolongé et marqué, il serait bon de lui parler de vos préoccupations. Pour obtenir en toute confidentialité une consultation en gestion à ce sujet, il suffit de communiquer avec votre programme d'aide aux employés expatriés (PAEE). Ce service vous est offert 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Les réactions physiques

Ces réactions sont des mécanismes d'adaptation normaux et prévisibles à la suite d'un événement traumatisant :

- maux de tête
- douleurs dorsales
- maux d'estomac
- palpitations
- difficulté à trouver le sommeil
- gain ou perte d'appétit
- problèmes de concentration
- problèmes de mémoire
- plus grande prédisposition à la maladie

Bien que ces réactions soient courantes, si elles ne s'atténuent pas avec le temps, il y a lieu de s'inquiéter.

Les signes précurseurs de difficultés

Comme chaque personne réagit différemment à un événement traumatisant, vous devez surveiller les réactions de chacun. Les signes précurseurs de difficultés pourraient comprendre notamment :

- de la difficulté à fonctionner au quotidien, au travail et chez soi;
- une dissociation ou un engourdissement émotionnel;
- la peur, l'anxiété ou la dépression grave;
- une augmentation de la consommation d'alcool ou de drogues, y compris les médicaments d'ordonnance;
- des cauchemars ou des rappels d'images.

La peur, la dépression et les mauvais rêves se manifestent souvent à la suite d'un événement traumatisant. En général, ces symptômes sont passagers et ils s'atténueront graduellement. Cependant, s'ils persistent, s'ils nuisent au fonctionnement de la personne touchée et ne semblent pas vouloir disparaître, il faudra consulter un professionnel. Dans certains cas, les répercussions non traitées et non résolues d'un incident traumatisant ou une exposition répétée à des événements traumatisants pourraient entraîner un trouble de stress post-traumatique. Ce problème d'anxiété peut prendre des semaines ou des mois à se développer, et les symptômes risquent de s'aggraver au fil des années. Le trouble de stress post-traumatique nuit sérieusement à la vie de la personne qui en souffre.

Ce que vous pouvez faire pour aider

Les croyances touchant les moyens de se rétablir d'un traumatisme varient énormément d'une personne à l'autre et d'une culture à l'autre. Certains membres de votre équipe pourraient considérer que l'incident est profondément traumatisant tandis que d'autres le surmonteront sans problème. Vous pourriez également constater que votre offre de soutien n'est pas bien accueillie dans certains pays. Demandez à vos collègues de vous indiquer le type d'aide le plus efficace au pays d'accueil. Surveillez la situation pendant les semaines et même les mois qui suivent l'incident critique, car les réactions pourraient se manifester à retardement. Voici des moyens d'aider les employés à se réadapter à leur milieu de travail :

Offrez du soutien. Il est important de maintenir la communication avec les employés afin de vous assurer que tout va bien. Vous leur montrez ainsi que vous vous préoccupez de leur bien-être. Comme les réactions de chacun seront différentes, votre approche sera différente selon la personne ou le groupe de personnes que vous rencontrez. Si un membre de votre équipe est mécontent, ne le forcez pas à vous parler, surtout si sa culture l'incite à percevoir la vulnérabilité comme un défaut inacceptable ou une faiblesse. Laissez-le venir à vous.

Laissez la porte ouverte. Assurez-vous que les membres de votre équipe savent que votre porte est ouverte et que vous êtes toujours là pour répondre à leurs questions, parler avec eux de leurs préoccupations ou simplement les écouter. N'oubliez pas que vous ne connaissez pas toutes les réponses et que vous pouvez admettre devant vos collègues que vous avez peur, que vous êtes en colère et que vous éprouvez du chagrin. En réalité, le fait de parler de votre douleur encouragera les membres de votre équipe à gérer plus ouvertement et honnêtement les répercussions de l'incident critique. Dans certains pays, les employés pourraient craindre que le fait d'admettre leur difficulté à surmonter la situation leur fasse perdre leur emploi. Assurez-vous de dissiper ce mythe. Faites connaître à tous votre politique de porte ouverte et envisagez d'organiser des groupes de discussion, une option qui plaira à tous.

Faites preuve de souplesse. Vous devez réaliser que l'événement aura des répercussions sur la productivité de votre équipe. Vous pourriez même devoir reporter des échéances, assigner des projets à un autre groupe ou demander temporairement de l'aide. Il est toujours bon de parler de ces changements avec vos employés pour éviter qu'ils se sentent menacés. Certains pourraient trouver bénéfique d'être occupés.

Prenez soin de vous. Un événement traumatisant touche souvent les gestionnaires autant que les employés. Il se pourrait que vous négligiez vos propres sentiments, surtout si vous travaillez dans un pays où les gens n'expriment pas les leurs. Cependant, les exigences de votre rôle et les attentes à l'égard du soutien apporté aux membres de votre équipe – surtout en l'absence des systèmes de soutien habituels, peuvent mettre vos émotions à dure épreuve. Placez votre bien-être en tête de liste et trouvez des moyens de gérer votre deuil à votre façon, afin d'être en mesure d'aider vos employés à prendre soin de leur santé.

Même si votre affectation à l'autre bout du monde est de courte durée, aucun milieu de travail n'est à l'abri d'un événement tragique. Ce genre d'incident entraîne un sentiment de vulnérabilité et d'insécurité; en tant que gestionnaire, vous pouvez jouer un rôle déterminant en aidant les membres de votre équipe à surmonter leurs craintes. Comme vous le savez, le travail en pays étranger vous procure une occasion de constater que les gens réagissent différemment aux événements de la vie. En modifiant votre approche afin de la rendre plus sensible à la culture d'accueil, en demeurant ouvert aux autres, en surveillant les signes précurseurs de difficultés et en offrant un soutien constant, vous serez en mesure d'aider vos employés à surmonter l'événement traumatisant et à aller de l'avant.