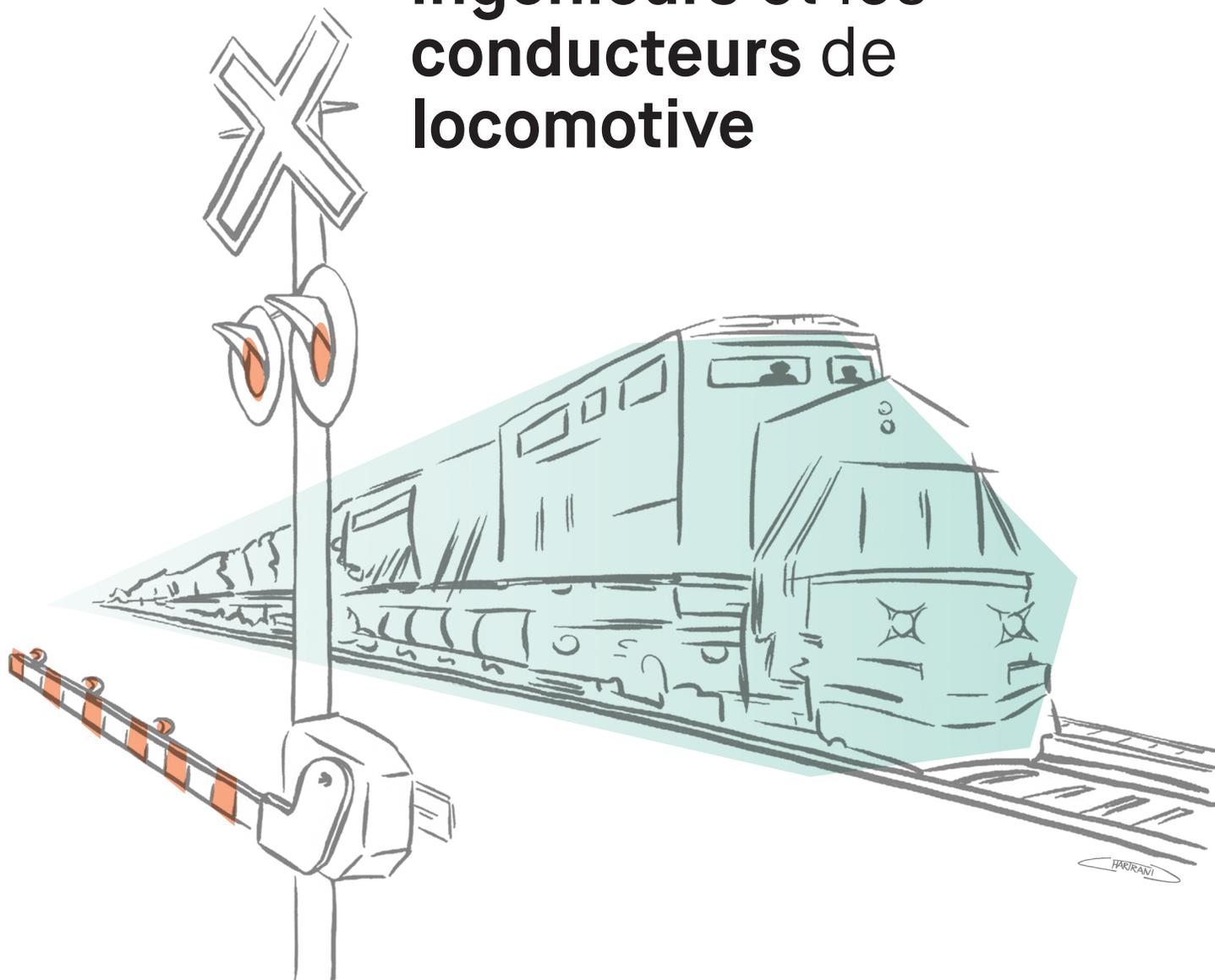


Il est possible d'agir!



INCIDENTS CRITIQUES DANS  
L'INDUSTRIE FERROVIAIRE

# Prévenir les effets psychologiques négatifs chez les ingénieurs et les conducteurs de locomotive



# Prévenir les effets psychologiques négatifs chez les ingénieurs et les conducteurs de locomotive

DS-1055

## Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du comité de suivi pour leur participation aux différentes consultations lors de la réalisation de l'étude et de la préparation de ce document.

## Source

Bardon, C., Mishara, B. L. et Soares, A. (2018). *Évaluation de différents protocoles de gestion d'incident et de soutien aux employés après un incident grave (Rapport R-996)*. Montréal, QC: IRSST.

## Commentaires

Vous avez des commentaires ou des suggestions concernant cet outil? Contactez [publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca).

## Auteurs

Cécile Bardon et Sarah Felix  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

## Coordination

Marie-Hélène Poirier et Linda Savoie, IRSST

## Graphisme

Lucie Chagnon

## Révision linguistique

Hélène Morin

## Illustrations

Sylvie Chartrand

## Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
2019

ISSN 2292-9444

ISBN 978-2-89797-060-4

IRSST

Direction des communications et  
de la valorisation de la recherche  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 288-1551

[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Octobre 2019

© Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail

Ce document résume les principaux résultats d'une étude qui a permis d'évaluer différents protocoles de gestion d'incidents critiques (IC) et de soutien dans l'industrie ferroviaire afin de :

- Sensibiliser les gestionnaires aux possibles impacts négatifs des incidents critiques sur les ingénieurs et conducteurs du milieu ferroviaire et dans les autres industries du transport ;
- Partager avec eux les recommandations quant aux meilleures pratiques de gestion des incidents critiques et de soutien du personnel ;
- Les informer des bénéfices d'une application rigoureuse d'un protocole de gestion des incidents critiques et de soutien (PGICS).

## POUR QUI ?

Cet outil est destiné aux :

- gestionnaires des entreprises ferroviaires ;
- professionnels responsables de la gestion des incidents critiques et du soutien aux employés et aux équipes des programmes d'aide aux employés des compagnies ferroviaires ;
- responsables de la formation des entreprises ferroviaires ;
- ingénieurs et conducteurs de locomotive ;
- agents aux centres d'opérations ferroviaires ;
- syndicats ;
- gestionnaires et intervenants dans les programmes de pairs aidants ;
- comités de santé et de sécurité.

Ce document pourrait également intéresser d'autres industries, notamment :

- le transport en commun en milieu urbain et rural (métro, trains, autobus) ;
- les entreprises de transport routier de marchandises ;
- les industries au sein desquelles le transport joue un rôle significatif (p. ex. : mines, industries de transformation, transport maritime).

## Table des matières

---

### 4 Mise en contexte

---

### 6 Les effets des incidents critiques

---

### 7 Les réactions à un incident critique

- 8 Réactions immédiates
  - 9 Réactions après une semaine
  - 10 Réactions à long terme
- 

### 11 La récupération

- 11 Trajectoires de récupération
- 

### 12 Les facteurs de risque et de protection

- 12 Facteurs associés au travailleur
  - 13 Facteurs associés à la gestion de l'incident critique
- 

### 14 La gestion des incidents critiques

- 14 Bonnes pratiques
  - 16 Responsabilités partagées
  - 17 Comprendre la complexité des incidents critiques
- 

### 19 Le protocole de gestion des incidents critiques et de soutien comme outil de prévention

- 19 Pourquoi adopter un protocole
  - 19 Composantes à inclure
- 

### 23 Ressources complémentaires sur l'état de stress post-traumatique

# Mise en contexte

Bonne nouvelle : il est possible d'agir pour réduire les impacts potentiels des incidents critiques (IC) et soutenir les employés qui en sont victimes. On peut ainsi améliorer leurs chances de récupérer rapidement dans de bonnes conditions. Toutefois, des mesures de prévention doivent être mises en œuvre bien avant le moment où l'équipage d'un train applique les freins d'urgence et signale un incident critique par radio.

Un **incident critique (IC)** est un événement dont l'impact peut s'avérer suffisamment stressant pour compromettre les capacités habituelles d'adaptation des personnes impliquées dans cet événement.

Habituellement, un incident critique comprend une situation dans laquelle la vie ou la sécurité de la personne ou d'autrui sont menacées.

Un traumatisme peut se produire lorsqu'une personne vit un incident critique.

Dans le cadre de l'**industrie ferroviaire**, ces incidents critiques sont principalement des déraillements, des collisions ou des quasi-collisions avec des personnes, des véhicules ou encore des animaux, mais ne s'y limitent pas. Ces événements entraînent des blessures ou des décès ou encore une peur intense pour la sécurité ou pour la vie d'une personne.

## LES INCIDENTS CRITIQUES DANS L'INDUSTRIE FERROVIAIRE

**Chaque année, une vingtaine de personnes décèdent au Québec — et une centaine au Canada — des suites d'une collision avec un train<sup>1</sup>.**

L'industrie ferroviaire canadienne fait régulièrement face à des incidents critiques (IC) associés à des collisions ou quasi-collisions avec des personnes ou des véhicules. Aux incidents mortels s'ajoute un nombre difficile à estimer d'incidents entraînant des blessures ou des dégâts matériels importants. La plupart des ingénieurs et conducteurs de locomotive sont exposés au moins une fois dans leur carrière à ce type d'événement. Ils sont à la fois témoins, victimes, parties prenantes et souvent premiers répondants lorsqu'un incident critique se produit. Ces incidents peuvent occasionner des blessures graves ou des décès parmi les victimes, mais aussi d'importantes répercussions psychologiques chez les ingénieurs et conducteurs de locomotive.

1. Mishara, B. L. et Bardon, C. (2017). Characteristics of railway suicides in Canada and comparison with accidental railway fatalities: Implications for prevention. *Safety Science*, 91, 251-259.

## L'IMPACT DES INCIDENTS CRITIQUES SUR LES INGÉNIEURS ET CONDUCTEURS DE LOCOMOTIVE

En moyenne, durant sa carrière, un ingénieur ou un conducteur de locomotive fera face à quatre incidents critiques qui entraîneront un décès ou des blessures graves.

Une proportion importante des ingénieurs et conducteurs de locomotive impliqués dans un incident critique retrouvent assez rapidement un fonctionnement personnel et professionnel satisfaisant et éprouvent très peu de séquelles aux plans psychologique, social, fonctionnel et professionnel. Pour certains, le temps de récupération après un incident critique peut toutefois être long et ils peuvent nécessiter un soutien pendant cette période. Dans les faits, plus de 15 % de ces employés vivront des troubles plutôt sévères, incluant la dépression, un état de stress aigu ou post-traumatique, ou des troubles anxieux.

**Le nombre d'employés impliqués chaque année est d'au moins 40 au Québec et de plus de 200 au Canada<sup>1</sup>.**

## LA RECHERCHE À L'ORIGINE DE CE GUIDE

Des chercheurs ont évalué l'utilisation et les effets des protocoles d'intervention dans l'industrie ferroviaire lors d'incidents critiques causant des blessures ou des décès. Ils ont ainsi pu décrire les éléments de ces protocoles qui ont des effets positifs sur la récupération des ingénieurs et conducteurs de locomotive et sur la prévention de troubles plus sévères (p. ex. : état de stress post-traumatique et troubles anxieux).

L'étude montre qu'une gestion rigoureuse et empathique de l'incident critique accompagnée d'un soutien social et professionnel de l'employeur est un élément déterminant dans la récupération des employés. Les pratiques de gestion et de soutien reposent sur des processus, des compétences et des attitudes sur lesquels les employeurs peuvent influencer et qui s'appliquent relativement facilement, sans engendrer de coûts prohibitifs pour les entreprises. Les employeurs ont moins d'emprise sur d'autres facteurs associés aux effets négatifs importants, notamment les caractéristiques de l'incident critique (p. ex. : décès multiples, blessures graves, lieux isolés). De façon générale, les entreprises ferroviaires ont des protocoles de gestion d'incident critique et de soutien qui incluent la majorité des actions considérées comme efficaces. L'application rigoureuse de ces protocoles constitue la première étape vers l'amélioration des pratiques et l'atténuation des effets négatifs des incidents critiques.

Pour en savoir plus :

*[Évaluation de différents protocoles de gestion d'incident et de soutien aux employés après un incident grave](#)*

# Les effets des incidents critiques

Si la survenue de certains incidents critiques peut difficilement être prévenue par une entreprise (p. ex. : collision avec un piéton sur une voie ferrée), la mise en place et l'application rigoureuse d'un protocole de gestion des incidents critiques et de soutien peuvent diminuer leurs effets et réduire le risque de traumatisme chez le personnel touché.

Avant toute chose, il est important de connaître les différentes caractéristiques des effets des incidents critiques. Ils sont :

---

## Individuels

Chaque personne réagit de manière différente selon son histoire et les circonstances de l'incident critique. Ses réactions pourraient différer si un nouvel incident critique survenait.

---

## Dynamiques

Ces effets évoluent dans le temps. Une personne peut sembler aller bien juste après l'incident critique, mais vivre des difficultés dans les jours ou les semaines qui suivent. De la même façon, une personne vivant des effets négatifs importants a aussi de bonnes chances de récupérer dans le temps.

---

## Variés

Les effets ressentis peuvent aller d'un léger inconfort passager à des symptômes graves et jusqu'à des troubles mentaux affectant le fonctionnement de la personne. Toutes ces réactions sont normales et reflètent la variété des expériences humaines.

---

## Sérieux

Que l'incident critique semble plus ou moins grave et que ses effets semblent plus ou moins intenses, ils doivent être considérés comme des blessures au travail et faire l'objet d'une évaluation et d'un accompagnement adaptés. Prendre au sérieux ne signifie ni « paniquer » ni « minimiser », mais bien reconnaître la réalité de l'expérience vécue et adapter la réponse de l'organisation de travail en conséquence.

---

## Gérables

Les employeurs, les organisations de soutien et les professionnels de la santé peuvent agir pour favoriser la récupération, peu importe la nature et l'ampleur de l'incident critique et de ses effets sur les employés.

# Les réactions à un incident critique

La recherche a recueilli les réponses de 74 ingénieurs et conducteurs de locomotive à des questions sur leur bien-être posées à différentes étapes après qu'ils aient été impliqués dans un incident critique ferroviaire. Neuf superviseurs ont aussi contribué à la recherche.

Dans cette perspective, les chercheurs ont pu décrire les réactions variées des ingénieurs et conducteurs de locomotive à la suite d'un incident critique. Elles sont illustrées dans la figure ci-dessous. Il n'y a pas de réaction « normale » ou « souhaitable ». Les chercheurs ont dégagé des profils de réactions, mais il se peut très bien que le vécu des employés ne corresponde pas à l'un de ces profils et qu'ils aient des réactions différentes. Ce qui importe pour un individu, c'est de comprendre comment tendent à s'organiser ses propres réactions, afin qu'il puisse les anticiper si possible et les gérer le mieux possible lorsqu'elles se présentent.

## RÉACTIONS POSSIBLES À LA SUITE D'UN INCIDENT CRITIQUE



**Dans les heures**  
suivant l'IC

### RÉACTIONS IMMÉDIATES

- Stress et irritation mineurs
- Horreur et fatigue
- Choc
- Frayeur



**Dans la semaine**  
suivant l'IC

### RÉACTIONS APRÈS UNE SEMAINE

- Ça va plutôt bien
- Épuisement intense
- Envahissement émotionnel
- Envahissement cognitif



**3 à 6 mois**  
suivant l'IC

### RÉACTIONS À LONG TERME

- Une réaction intense à court terme
- Une réaction intense à long terme
- Une réaction de stress de plus faible intensité à long terme



## RÉACTIONS IMMÉDIATES

Lors d'un incident critique, les employés présents dans la locomotive peuvent vivre des réactions très variées dans les minutes ou les heures qui suivent.



Peu de symptômes

### Profil « stress et irritation mineurs »

La personne ne semble pas très affectée par l'incident critique. Elle reste calme ; elle peut paraître un peu fâchée, agacée ou triste, mais cela n'affecte pas ses capacités de penser ni d'agir.

Certaines personnes ont parfois l'impression d'être insensibles ou anormales parce qu'elles ne ressentent pas d'émotion à la suite d'un incident critique. Ce n'est pas vrai. Tant qu'elles sont capables de s'observer, d'exprimer ce qu'elles ressentent et d'agir adéquatement selon leurs besoins, elles vont bien et c'est tant mieux.



Horreur, accélération cardiaque, transpiration, fatigue intense

### Profil « horreur et fatigue »

Certains ressentent une combinaison d'horreur et d'épuisement. Ils se sentent envahis par ce qui vient de se passer, ils ont des réactions physiologiques importantes et peuvent se sentir vidés par l'expérience.

Il est important de détecter si un employé vit ce type de réaction, afin de lui permettre de s'éloigner, de s'isoler du chaos ambiant et de reprendre le contrôle sur son expérience.



Forts tremblements, état de choc

### Profil « choc »

La réaction de choc est également commune. La personne en état de choc peut éprouver des tremblements et une perte de contrôle de certains mouvements.

Ici aussi, il est important d'aider l'employé à reprendre son calme dans un endroit tranquille le plus rapidement possible.



Peur pour sa sécurité, peur pour sa vie

### Profil « frayeur »

Dans ces situations, la personne a ressenti une grande peur pour sa sécurité ou pour sa vie.

Ce dernier type de réaction peut s'avérer le plus problématique, car il est souvent associé au développement d'un traumatisme dans les semaines suivant un incident critique.

Quand un employé a peur pour sa vie ou sa sécurité lors d'un incident critique, il est plus à risque de développer un sentiment de déréalisation. Il s'agit d'une impression de s'observer de l'extérieur, un sentiment de détachement de soi, d'irréalité.

Quel que soit son contexte d'apparition, la déréalisation doit être prise très au sérieux et les personnes qui en font l'expérience devraient faire l'objet d'un suivi étroit.



## RÉACTIONS APRÈS UNE SEMAINE

Plusieurs profils ont été observés dans les jours suivant l'incident critique. Les effets peuvent disparaître très rapidement ou pas.



Symptômes modérés et passagers

### Profil « ça va plutôt bien »

La personne peut ressentir de la fatigue passagère, des émotions d'intensité très modérée vis-à-vis de ce qui s'est produit. Elle peut y penser, mais ça ne déclenche pas de réactions physiologiques ou émotionnelles désagréables. Dans l'ensemble, l'employé a besoin d'un peu de repos pour décompresser, mais il se sent plutôt bien.

Un grand nombre d'employés vivent ce profil de réaction dans les quelques jours qui suivent un incident critique. Ils ont pu avoir une réaction importante sur les lieux de l'incident critique, mais cela diminue rapidement et ils se sentent revenir à la normale dans les deux ou trois jours suivants.

Cette situation peut refléter une très bonne capacité d'adaptation ou encore survenir lorsqu'un employé présente moins de facteurs de risque et a été exposé à moins de stimuli stressants.



Problèmes de sommeil, fatigue persistante

### Profil « épuisement intense »

Certains peuvent ressentir de l'épuisement intense pendant plusieurs jours après un incident critique. C'est souvent le cas quand la personne vit des problèmes de sommeil ou qu'elle éprouve des difficultés à récupérer.

Il est alors important qu'elle identifie cette sensation et qu'elle trouve des moyens (seule ou avec de l'aide) pour délasser son corps et regagner de l'énergie mentale comme physique. Il est également important qu'elle se repose et se donne le temps de récupérer. Nier cet épuisement n'est pas une bonne stratégie.



Culpabilité, deuil

### Profil « envahissement émotionnel »

Certains se sentent envahis par la culpabilité ou un sentiment de deuil, ce qui affecte leur humeur pendant plusieurs jours après l'incident critique. Ces personnes sont plus exposées à développer une dépression après un incident critique.



Ruminations, irritabilité, perte de concentration, *flash-back*

### Profil « envahissement cognitif »

Cet envahissement survient lorsque les personnes ruminent ce qui s'est passé, ce qu'elles ont fait, ce que les autres ont fait ou n'ont pas fait. Elles ne peuvent pas s'en empêcher. Elles peuvent avoir des *flash-back* et des problèmes de concentration. Tout cela peut les rendre plus irritables dans différentes sphères de leur vie.



## RÉACTIONS À LONG TERME

Trois types d'effets peuvent se déployer dans les trois à six mois suivant l'incident critique.

- a** **Une réaction intense à court terme**, qui diminue dans le mois suivant l'incident critique, tel l'état de stress aigu. Même si ce diagnostic est rare parmi les employés de chemin de fer, la plupart des travailleurs ont montré des signes de stress aigu dans les jours et les semaines suivant un incident critique.
- b** **Une réaction intense à long terme**, comme l'état de stress post-traumatique (ESPT), la dépression ou des troubles anxieux. La proportion de travailleurs ferroviaires souffrant d'un ESPT varie selon les études réalisées dans différents pays, allant de 4 % à 16 %.
- c** **Une réaction de stress de plus faible intensité à long terme**  
Ces effets ne sont pas assez importants pour faire l'objet d'un diagnostic, mais ils ont des conséquences importantes sur ceux qui en souffrent. Jusqu'à 40 % des employés ressentent encore les effets négatifs d'un incident critique trois mois après l'événement. Cela se manifeste par des troubles de sommeil, de la fatigue, de l'hypervigilance, de l'irritabilité ou des souvenirs intrusifs.



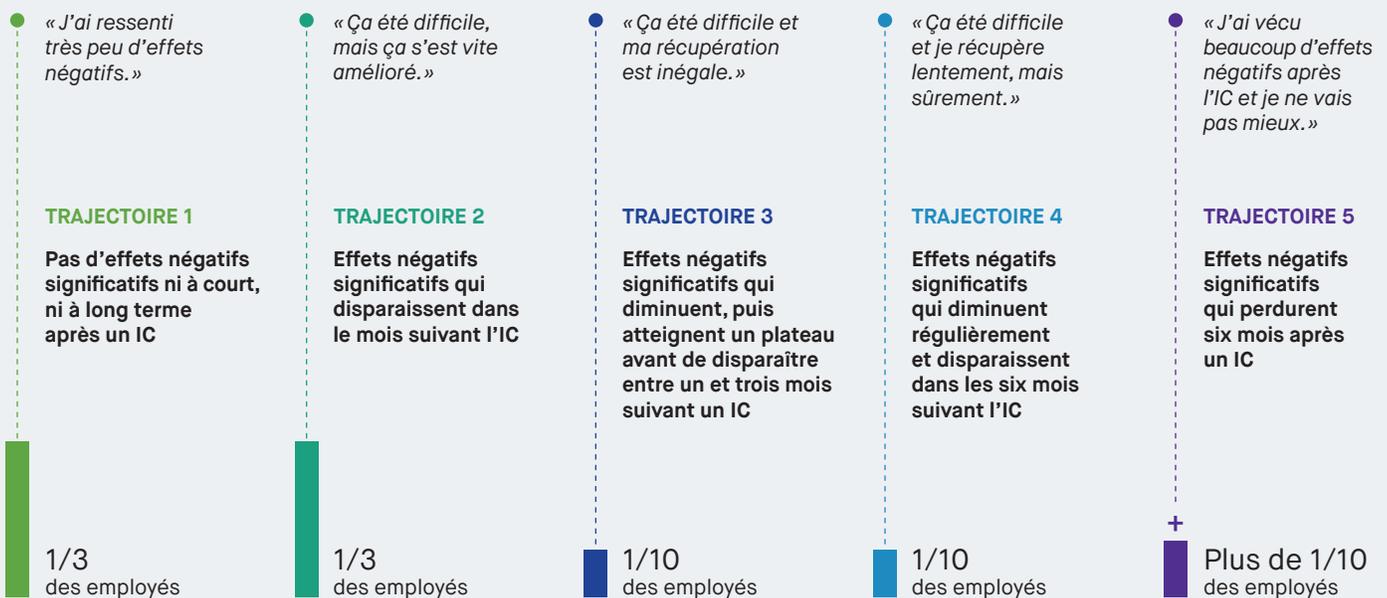
### IMPORTANT

Chaque individu est unique et peut avoir des réactions différentes d'un incident critique à un autre. Ces réactions et les différents profils doivent être considérés comme des guides d'observation de soi-même et des collègues et non comme des outils de diagnostic.

# La récupération

Après un incident critique, chaque personne touchée récupère selon un rythme qui lui est propre. À partir de l'expérience des participants et des différents effets recensés lors du projet de recherche, les chercheurs ont pu établir les cinq trajectoires de récupération illustrées ci-dessous.

## CINQ TRAJECTOIRES DE RÉCUPÉRATION DIFFÉRENTES



Ces effets sont importants et affectent la cognition (concentration, rumination, distraction), l'énergie (fatigue, insomnie) et les émotions (culpabilité, deuil) du personnel impliqué dans un incident critique. Ils peuvent également interférer avec leur capacité de faire leur travail de façon optimale.

### IMPORTANT

Dans l'ensemble, la majorité des employés se remet de son expérience, mais à des rythmes qui varient. Il est important d'identifier les facteurs favorisant ou limitant cette récupération pour ensuite proposer des stratégies de soutien adéquates.

# Les facteurs de risque et de protection

## FACTEURS ASSOCIÉS AU TRAVAILLEUR

Les effets négatifs et l'intensité avec laquelle un travailleur ressent l'impact d'un incident critique peuvent être liés à plusieurs facteurs de risque et de protection.

---

### Personnels

Historique de plusieurs incidents critiques, capacité d'adaptation, attitude et comportement sur les lieux de l'incident critique, rôle dans la gestion de l'incident critique, perception quant à la responsabilité et à la victime, sentiment de contrôle, etc.

---

### Environnementaux

Lieu et circonstances de l'incident critique, distance du terminal, début d'incendie, présence de produits chimiques, présence de témoins, intervention de collègues, etc.

---

### Liés à la complexité de l'incident critique

Nombre et type de victimes, avoir eu peur pour sa vie, voir ou toucher les victimes, présence de blessés graves ou de personnes décédées, etc.

---

### Liés au milieu de travail

Relations de travail, soutien organisationnel, formation des gestionnaires, soutien aux gestionnaires, accès à un programme de pairs aidants, etc.

---

### Liés à la disponibilité et l'utilisation de ressources (professionnelles et personnelles)

Soutien social, programme d'aide aux employés, médecin de famille, thérapeute spécialisé, etc.

## FACTEURS ASSOCIÉS À LA GESTION DE L'INCIDENT CRITIQUE

Certains facteurs de risque sont associés à la manière dont l'incident critique est géré par l'employeur et les premiers répondants :

- Présence d'un superviseur sur les lieux
- Prise en charge de la scène de l'incident critique par un superviseur
- Déresponsabilisation de l'employé de la part du superviseur par rapport à ce qui s'est passé
- Attitude respectueuse et empathique des différents intervenants sur place et dans les jours suivants
- Absence de pression sur les employés pour qu'ils poursuivent leur travail ou qu'ils reviennent prématurément
- Démobilisation, soit retrait de la scène de l'incident critique, retour à la maison et prise de congés imposée
- Offre proactive de soutien par l'entremise du programme d'aide aux employés
- Procédure claire de retour au travail et d'évaluation des capacités de l'employé à reprendre sa vie professionnelle
- Offre différée de soutien en cas de besoin ; suivi effectué après le retour et contexte de travail positif

### ■ ■ ■ IMPORTANT

Bien connaître ces facteurs peut réduire le risque d'effets négatifs des incidents critiques et faciliter le rétablissement des employés.

# La gestion des incidents critiques

Une bonne gestion des incidents critiques permet de reprendre le contrôle de la situation rapidement et de mobiliser les ressources afin de soutenir le travailleur. Cette prise de contrôle repose sur deux éléments clés :

- la communication d'une information claire et précise sur les besoins, les processus de gestion et les ressources disponibles ;
- la reconnaissance du rôle de chacun dans la prévention des effets négatifs des incidents critiques sur le travailleur jusqu'à sa récupération et son retour au travail.

La mise en place et l'application d'un protocole de gestion des incidents critiques et de soutien permettent d'outiller l'entreprise dans sa gestion des incidents critiques et ainsi d'organiser ses actions et ses ressources afin de prévenir des effets psychologiques négatifs chez les employés (voir la section [Le protocole de gestion des incidents critiques et de soutien comme outil de prévention](#)).

## BONNES PRATIQUES

Les employeurs sont des partenaires essentiels dans la récupération de leurs employés après un incident critique et ils peuvent aider à prévenir ou à réduire ses effets négatifs sur eux par des actions simples et systématiques.

### Un premier contact crucial

Les agents du centre de contrôle des opérations sont les premières personnes à entrer en contact avec les employés à bord des trains lors d'un incident critique. Faire face à des débris humains et se sentir obligés de descendre du train pour vérifier les signes vitaux d'une victime (alors qu'ils savent qu'il n'y a rien à faire) constituent des facteurs de risque importants pour que les employés éprouvent ensuite des effets négatifs. On recommande que le centre de contrôle ait sous la main une liste de vérification (*check-list*) pour aider à évaluer la complexité de l'incident critique (voir page 18) avec l'équipe, décider avec eux de la nécessité de descendre du train, communiquer ces informations aux superviseurs qui vont rencontrer les employés sur place et planifier les services de soutien à offrir lors du retour au terminal.

Lorsque l'incident critique se produit dans un endroit isolé et que les premières mesures d'urgence ont été appliquées, le centre de contrôle peut effectuer une première évaluation de l'état des employés alors qu'ils attendent les premiers répondants et le superviseur. Cela permettra d'informer le superviseur de la situation et d'accélérer l'arrivée d'intervenants spécialisés offrant des services adaptés. Il est essentiel de favoriser la communication entre le centre de contrôle et le superviseur afin que les gens concernés soient bien informés de la situation et de l'état de l'équipe.

#### Exemple

*« Les premiers répondants et les policiers sur place étaient très amicaux. L'un des policiers était très gentil, vous savez. Il a dit : "La personne, la victime... elle est décédée. Vous êtes ma priorité, pas la victime, ni rien d'autre... Vous êtes ma priorité numéro 1, si vous avez besoin de quoi que ce soit, dites-le-moi." Vraiment, c'était très réconfortant d'entendre ça. »*

---

## Une intervention clinique systématique

Il est important de rappeler qu'une intervention clinique intensive n'est pas nécessaire auprès de chaque personne ayant vécu un événement potentiellement traumatisant. L'objectif consiste plutôt à identifier les personnes à risque de développer des réactions traumatiques à plus long terme et de leur offrir un soutien adapté.

---

## Des premiers soins psychologiques

Les premiers soins psychologiques font partie des meilleures pratiques d'intervention précoce et de prévention en santé mentale lors d'un événement traumatisant. Appliquer les premiers soins psychologiques permet de :

- déterminer quelles personnes éprouvent des difficultés ;
- offrir un accompagnement adéquat en attendant une aide professionnelle ;
- diriger les personnes en difficulté vers les bonnes ressources de soutien en santé mentale.

Les premiers soins psychologiques lors d'un incident critique peuvent être appliqués par tous. Les gestionnaires, les agents du centre des opérations, l'équipe du programme d'aide aux employés, les ingénieurs et conducteurs de locomotive ainsi que leurs proches ont un rôle à jouer afin de réduire le risque que les personnes impliquées soient sévèrement affectées par l'incident critique. Le protocole de gestion des incidents critiques et de soutien doit indiquer quels sont les premiers soins psychologiques recommandés.

---

## Un soutien social

L'accès à des ressources et leur utilisation dans l'entourage personnel sont des composantes importantes de la récupération après un événement potentiellement traumatique. Les pairs aidants constituent une bonne stratégie.

---

## Un soutien aux superviseurs

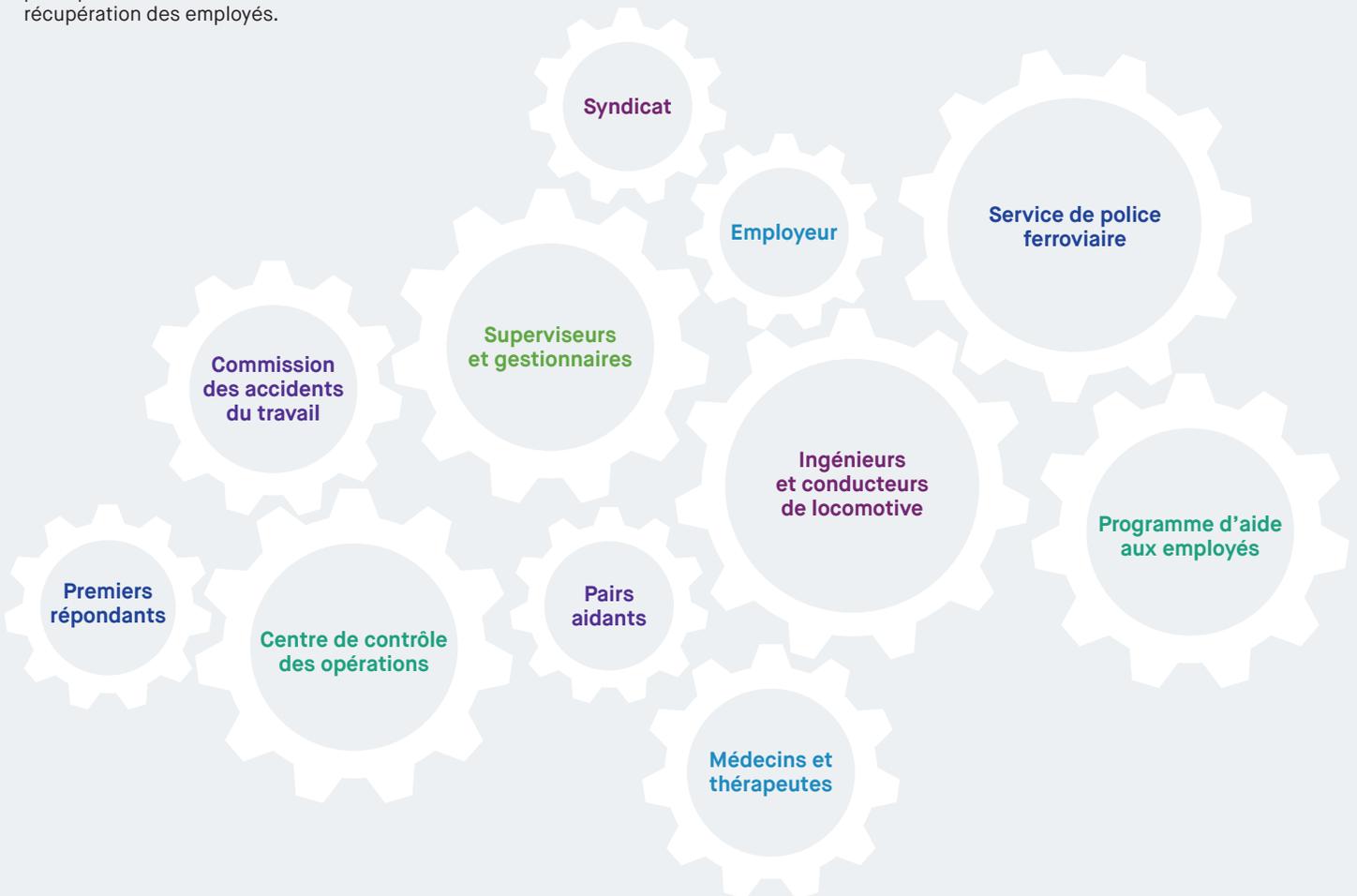
L'accompagnement et le soutien des superviseurs par leurs gestionnaires sont également essentiels. Comme de nombreux ingénieurs et conducteurs l'ont mentionné, si un superviseur subit de la pression pour reprendre le travail au plus tôt, il transmettra cette pression aux employés. Ceci peut avoir des répercussions négatives sur leur niveau de satisfaction quant à la gestion de l'incident critique ainsi que sur leur récupération.

## DES RESPONSABILITÉS PARTAGÉES

Au milieu du chaos, des procédures techniques et des obligations administratives et légales, certaines choses simples peuvent être faites pour aider les ingénieurs et conducteurs à éprouver moins d'effets négatifs et à récupérer plus rapidement. Les personnes effectuant la gestion des opérations et des incidents critiques sont nombreuses et elles ont toutes un rôle à jouer dans l'accompagnement des ingénieurs et conducteurs.

### LA GESTION DES INCIDENTS CRITIQUES

Ces personnes ou ces équipes devraient être sensibilisées, formées et outillées pour que leur contribution favorise la récupération des employés.



## COMPRENDRE LA COMPLEXITÉ DES INCIDENTS CRITIQUES

Les incidents critiques sont des événements imprévus souvent accompagnés de situations complexes. La recherche a montré que plus un incident critique est complexe, plus sa gestion devient difficile et plus il risque d'avoir des effets négatifs à long terme sur les employés. Au-delà de la complexité de la situation, la manière dont les autres personnes concernées par la gestion de l'incident critique réagissent à cette complexité semble plus importante pour les employés touchés.

### Exemple

Une collision avec un véhicule se produisant à 2 heures de route de la ville la plus proche et à 4 heures de route du terminal d'origine des employés peut s'avérer problématique. Cela signifie que les employés seront longtemps seuls sur les lieux de l'incident critique, avec le corps de la victime, le temps que les secours arrivent. Les secours arriveront bien avant le superviseur qui ne pourra pas accompagner ses employés en personne. L'évacuation du train peut être compliquée et prendre beaucoup de temps. Les employés peuvent devoir attendre plus de 4 heures avant de quitter la scène de l'accident.

### ■ ■ ■ IMPORTANT

La recherche montre que, quelle que soit la nature des incidents critiques, la manière dont ils sont gérés a un impact majeur sur la récupération des employés. Les protocoles de gestion d'incident critique bien construits et bien implantés sont efficaces pour améliorer le bien-être et la santé des employés présents lors d'un incident critique.

Évaluer la complexité d'un incident critique contribue à en adapter la gestion, ainsi que les procédures de soutien aux employés, afin d'en limiter les effets négatifs. À l'aide d'une grille, les différents intervenants peuvent recueillir de l'information sur les facteurs de complexité et ainsi rendre la coordination des activités de gestion et de soutien plus fluide.

### GRILLE D'ÉVALUATION DE LA COMPLEXITÉ D'UN INCIDENT CRITIQUE

SITUATION DE L'EMPLOYÉ	NATURE DE L'IC	ENVIRONNEMENT	VICTIME(S)	HISTORIQUE D'IC DE L'EMPLOYÉ
<input type="checkbox"/> L'employé a vu la personne se faire frapper <input type="checkbox"/> L'employé a vu des débris humains pendant l'IC <input type="checkbox"/> L'employé a été souillé par du sang ou des restes humains <input type="checkbox"/> L'employé a donné les premiers soins à la victime <input type="checkbox"/> L'employé a été témoin de la mort de la victime <input type="checkbox"/> L'employé s'est senti impuissant à aider la victime <input type="checkbox"/> L'employé n'a pas voulu participer à la gestion de la scène de l'accident <input type="checkbox"/> L'employé a passé beaucoup de temps seul avec la victime	<input type="checkbox"/> Les employés ont eu peur pour leur vie <input type="checkbox"/> Des employés ont été blessés <input type="checkbox"/> Des passagers étaient en danger ou blessés <input type="checkbox"/> Accident ou suicide <input type="checkbox"/> Collision avec un piéton <input type="checkbox"/> Procédures d'évacuation du train compliquées par des conditions environnementales ou la sévérité de l'IC	<input type="checkbox"/> L'IC s'est produit à la gare <input type="checkbox"/> Zone densément peuplée et à forte circulation <input type="checkbox"/> Endroit isolé et difficile d'accès <input type="checkbox"/> Une impression de chaos régnait sur la scène de l'IC <input type="checkbox"/> Météo défavorable (verglas, froid, pluie)	<input type="checkbox"/> Nombre de victimes <input type="checkbox"/> Perception d'impuissance de la victime (âge, handicap, victime de meurtre, etc.) <input type="checkbox"/> Blessures multiples <input type="checkbox"/> Blessures graves <input type="checkbox"/> Présence de restes humains et de sang	<input type="checkbox"/> L'employé a vécu un IC au cours des cinq dernières années. <input type="checkbox"/> L'employé a éprouvé des effets traumatiques importants lors d'un précédent IC

L'équipe est là pour te soutenir. Ne t'inquiète pas. À partir de maintenant, on prend le relais.



# Le protocole de gestion des incidents critiques et de soutien comme outil de prévention

La gestion adéquate de l'incident critique et le soutien du personnel touché sont les meilleurs moyens pour une entreprise de prévenir un traumatisme chez les employés et de favoriser leur récupération.

## POURQUOI ADOPTER UN PROTOCOLE

Les protocoles de gestion d'incident critique et de soutien permettent de :

- 1 Réduire le risque d'effets négatifs et de réactions traumatiques après un incident critique, en agissant de façon systématique et adéquate dans des situations chaotiques.
- 2 Standardiser les procédures pendant et après un incident critique, afin d'assurer que tous les employés reçoivent un soutien adéquat et de garantir que l'entreprise a une bonne conduite organisationnelle lors d'un incident critique.
- 3 S'assurer que tous les employés et les gestionnaires comprennent quoi faire, comment le faire et quand le faire afin d'offrir le meilleur soutien possible à tout le personnel concerné par l'incident critique.

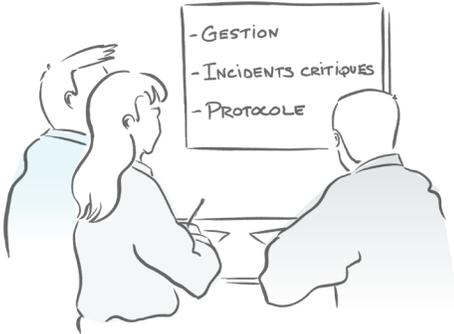
## COMPOSANTES À INCLURE

De façon générale, les relations avec l'employeur, la perception du soutien organisationnel et du superviseur, de même que le niveau d'implantation du protocole de gestion des incidents critiques et de soutien ont une influence significative sur les différents effets ressentis à la suite d'un incident critique.

De façon plus précise et selon les études dans le milieu ferroviaire et les bonnes pratiques en gestion des incidents critiques, voici les actions qui devraient être incluses dans tout protocole de gestion d'incident critique et de soutien des employés.

### ■ ■ ■ IMPORTANT

Il est important de définir clairement les composantes du protocole de gestion d'incident critique et de soutien aux employés au sein de l'entreprise. Le protocole doit être connu de tous les acteurs en milieu de travail et être appliqué systématiquement.



## La préparation du protocole

- Définir clairement ce qui constitue un incident critique dans le contexte de travail de l'entreprise.
- Définir les rôles de chaque acteur-clé dans la prise en charge des incidents critiques au sein de l'entreprise (centre de contrôle des opérations, pairs aidants, ingénieurs et conducteurs, superviseurs, syndicat, professionnels de la santé, etc.) et s'enquérir de celui des autres intervenants (services de police, d'ambulance, d'incendie et de sécurité civile, etc.)
- Bien définir les besoins et les attentes envers l'équipe du programme d'aide aux employés pour ce qui est des pratiques de debriefage et de soutien aux employés présents lors d'un incident critique, en utilisant les meilleures pratiques cliniques.
- Offrir de la formation aux superviseurs pour assurer une gestion adéquate des incidents critiques.
- Former tous les employés aux protocoles de gestion d'incident critique et de soutien.
- Pourvoir les locomotives d'une trousse d'information contenant le protocole, les actions à mettre en œuvre, les contacts à établir, les documents de gestion.
- Prévoir une trousse d'urgence pour que le conducteur puisse gérer la situation (gants pour déplacer une victime ou un objet, couverture de survie, etc.).

Tu as l'air affecté Jean. Veux-tu que nous nous éloignons un peu de ce brouhaha? Viens, on va chercher ta veste dans la cabine... Tu risques d'avoir froid. Comment te sens-tu?



## La prise en charge au moment de l'incident

- Évaluer la complexité de l'incident critique et adapter la gestion et le soutien en conséquence.
- Prendre en charge la scène de l'incident critique et veiller aux besoins physiques, émotionnels et sociaux des employés présents.
- Démobiliser les employés concernés (interrompre leur quart de travail et les libérer pour qu'ils puissent rentrer chez-eux).
- Assurer leur sécurité et leur bien-être physiques (froid, chaleur, hydratation, nourriture, changement de vêtement), en dehors des urgences médicales qui devront être traitées par les premiers répondants sur les lieux de l'incident.

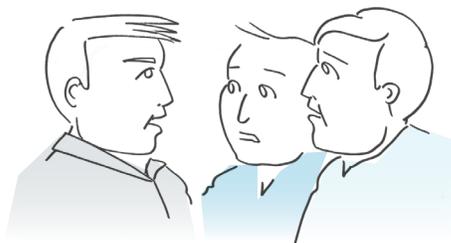
## Le soutien

### Dans les heures et les jours suivant l'incident critique

- Réconforter les employés et s'occuper d'eux.
- Valider le vécu des employés en leur expliquant que leurs réactions sont normales : il n'y a pas de « bonne façon » de réagir à un événement aussi anormal qu'un incident critique.
- Assurer un retour sécuritaire des employés.
- Accorder trois jours de congé obligatoires, payés par l'employeur, à la suite d'un incident critique.
- Considérer les éléments de la complexité de l'incident critique, tels que le nombre et les caractéristiques des victimes, les lieux de l'IC, etc.
- Rappeler aux employés qu'ils peuvent obtenir du soutien par le programme d'aide aux employés.

Les gars, je suis désolé de ce que vous venez de vivre. On va s'occuper de vous. Je vous rappelle la procédure. Ok? L'équipe de relève est en route. À son arrivée, vous repartez au terminal. Quelqu'un du programme d'aide aux employés vous accueillera.

Je suis correct. Je n'en ai pas besoin.



Je te conseille quand même de lui parler. Il peut te donner des informations utiles. Si tu en as besoin plus tard, tu auras eu un premier contact.

### Pendant l'absence de l'employé

- Faire faire un débriefage par un professionnel de la santé psychologique afin d'évaluer les réactions et les besoins de l'employé.
- Transmettre des informations à l'employé sur ce que sont les incidents critiques et leurs conséquences et sur les ressources d'aide disponibles.
- Établir un plan d'action avec l'employé pour la période du congé, de façon à soutenir son retour à la normale.
- Faire évaluer la capacité à retourner au travail des employés de façon indépendante avant tout retour au travail.



---

## Le jour du retour au travail de l'employé

→ Rencontrer l'employé afin de vérifier son état général.

Bonjour Jean. C'est aujourd'hui que tu reviens faire un voyage et voir comment tu te sens?

Oui chef. Je me sens prêt... Mais on va voir.



Fred va faire le voyage avec toi. Vous vous connaissez bien. Il sera là avec toi tout au long. S'il y a quoi que ce soit, n'hésite pas à lui dire.

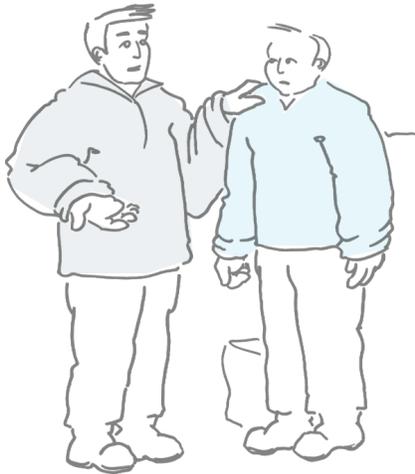
---

## Après le premier jour de travail et dans les semaines suivantes

→ Rencontrer l'employé afin de vérifier que son état général est bon.

Je suis content que ça se soit assez bien passé. Comment te sens-tu maintenant que c'est fait?

Assez bien. J'étais rassuré parce que Fred était là pour m'aider. On est assez satisfaits de notre journée.



# Ressources complémentaires sur l'état de stress post-traumatique

Pour plus d'information sur le stress post-traumatique ou pour trouver des ressources disponibles dans votre milieu, consulter :

- le site de l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM).  
[cmha.ca/fr/documents/trouble-de-stress-post-traumatique-tspt](http://cmha.ca/fr/documents/trouble-de-stress-post-traumatique-tspt)
- le site du gouvernement du Québec  
[www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/sante-mentale-maladie-mentale/trouble-stress-post-traumatique/#c3467](http://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/sante-mentale-maladie-mentale/trouble-stress-post-traumatique/#c3467)
- le site du gouvernement du Canada  
[www.canada.ca/fr/sante-publique/sujets/sante-mentale-et-bien-etre/etat-stress-post-traumatique.html](http://www.canada.ca/fr/sante-publique/sujets/sante-mentale-et-bien-etre/etat-stress-post-traumatique.html)

