

Lorsqu'un événement violent ou accidentel surgit dans une institution, c'est tout un système qui en subit les conséquences. Faire face à cet événement devient, dès lors, une nécessité. Qu'il s'agisse des bénéficiaires, des personnes qui y travaillent ou de l'institution elle-même, chacun sera amené à s'ajuster pour qu'un nouvel équilibre advienne et que la vie puisse reprendre son cours. Or, cela s'avère souvent difficile car la crise vient révéler les failles de tout système. Ceci peut rendre inutilisables les ressources en présence. Ce livre propose des repères pour penser la crise et ses effets, pour que chacun, à son niveau, puisse inventer une façon de réagir la plus respectueuse de ses propres besoins et de ceux d'autrui.

ÉVÉNEMENT TRAUMATIQUE EN INSTITUTION

LECTURES

## ÉVÉNEMENT TRAUMATIQUE EN INSTITUTION

*Delphine Pennewaert  
Thibaut Lorent*

Delphine Pennewaert, psychologue clinicienne, formatrice et consultante et Thibaut Lorent, psychologue clinicien et psychothérapeute ont travaillé ensemble plus de 15 ans sur le terrain de la crise et particulièrement dans le développement et la mise en œuvre de projets de prévention dans le champ de la victimologie et de l'aide psychosociale en situation de catastrophe.

D. PENNEWAERT, T. LORENT

TEMPS D'ARRÊT

**FABERT**  
le chemin qui mène à l'éducation  
the road that leads to education

Éditions Fabert  
Tél. : 33 (0)1 47 05 32 68  
editions@fabert.com  
[www.fabert.com](http://www.fabert.com)

**yapaka.be**

Coordination de l'aide  
aux victimes de maltraitance  
Secrétariat général  
Fédération Wallonie-Bruxelles  
de Belgique  
Bd Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles  
yapaka@yapaka.be

yapaka.be / éditions **FABERT**



ISBN: 978-2-84922-180-8  
Prix: 3,90 €  
Diffusion / Distribution:  
Volumen

**WB**  
FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

yapaka.be

# Événement traumatique en institution

*Delphine Pennewaert  
Thibaut Lorent*

éditions **FABERT**

**yapaka.be**

## Temps d'Arrêt / Lectures

*Une collection de textes courts destinés aux professionnels en lien direct avec les familles. Une invitation à marquer une pause dans la course du quotidien, à partager des lectures en équipe, à prolonger la réflexion par d'autres textes. – 8 parutions par an.*

**Directeur de collection :** Vincent Magos assisté de Diane Huppert ainsi que de Delphine Cordier, Nadège Depessemier, Sandrine Hennebert, Philippe Jadin, Christine Lhermitte et Claire-Anne Sevrin.

## Le programme yapaka

Fruit de la collaboration entre plusieurs administrations de la Communauté française de Belgique (Administration générale de l'enseignement et de la recherche scientifique, Direction générale de l'aide à la jeunesse, Direction générale de la santé et ONE), la collection « Temps d'Arrêt/Lectures » est un élément du programme de prévention de la maltraitance yapaka.be

**Comité de pilotage :** Nicole Bruhwylér, Deborah Dewulf, Nathalie Ferrard, Ingrid Godeau, Louis Grippa, Françoise Guillaume, Gérard Hansen, Françoise Hoornaert, Perrine Humblet, Céline Morel, Marie Thonon.

*Une initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique.*

Éditeur responsable : Frédéric Delcor – Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique – 44, boulevard Léopold II – 1080 Bruxelles.  
Décembre 2011.

978-2-84922-180-8

## Sommaire

Introduction .....	5
Le fait divers .....	7
<b>Vivre le choc et y faire face</b> .....	9
Du stress pour s'adapter .....	10
Parfois le choc .....	11
La détresse, toujours présente .....	11
Rencontrer les besoins .....	11
Principes du dispositif général. ....	19
Principes de l'accueil et du contact .....	22
L'institution impactée. ....	28
Les réactions sont-elles normales?	
Appeler des psys sur place? .....	29
<b>Passé le choc, assurer la transition</b> .....	35
Les émotions et le début des deuils .....	35
Les rituels pour favoriser la transition .....	39
Être attentif aux anciennes failles et aux nouvelles blessures .....	41
Le choc des photos, le poids des mots : l'intrusion médiatique .....	42
<b>Veiller au retour d'un équilibre</b> .....	47
<b>Conclusion</b> .....	53
<b>Bibliographie</b> .....	56

# Introduction

Vivre un événement critique nous projette soudainement devant une grande incertitude et solitude.

Le bouleversement et le vécu de rupture en sont deux composantes systématiques.

C'est pourquoi il nous a semblé important de traiter, dans ce livre, des enjeux essentiels que la crise pose : retrouver le cap, vivre les choses en communauté, rencontrer les besoins des diverses personnes touchées afin de traverser les obstacles et, au bout du compte, en tirer les leçons.

Notre réflexion a été guidée par les questions qui se posent aux personnes vivant un événement de type traumatique dans un contexte institutionnel. Ce sont également les questions qui recoupent les grands thèmes de la gestion d'une crise : se réorganiser face au chaos, sécuriser les lieux et les personnes, gérer l'information et les autres besoins, faire face à l'angoisse, accueillir ce qui se vit, assurer la transition vers le retour à la normale.

Nous sommes donc partis d'une situation imaginaire mais dont les faits illustrent des réalités rencontrées fréquemment. La présentation introductive de l'exemple a été choisie sous la forme journalistique du « fait divers » car ce style, émotionnel et partiel, est souvent le sort réservé à l'information médiatique sur les événements critiques. Les exemples cités dans les diverses parties seront reliés à cette histoire qui se passe dans un contexte scolaire. La philosophie d'intervention et les mesures proposées sont applicables à d'autres contextes institutionnels que celui de l'enseignement : institutions d'accueil, centres d'éducation, crèches, mouvements de jeunesse, hôpitaux, etc.

## Le fait divers

Ce livre tente d'articuler en permanence les points de vue collectifs et individuels à l'instar de la réalité du terrain.

Nous avons fait le choix d'un abord chronologique des grandes phases de la gestion des événements critiques : l'immédiat du choc, la transition et enfin la construction d'un nouvel équilibre.

Ce livre est un modeste petit compagnon de réflexion en amont d'une crise. Nous espérons qu'il permettra de prendre la mesure de ce qui s'y joue. À chacun d'entre vous d'aller plus loin si vous souhaitez vous préparer au risque dans votre propre institution. Aucun livre ne remplacera le travail précieux de co-construction, de réflexion et d'anticipation de la crise. Rencontrer les divers acteurs potentiellement impliqués, faire connaissance, connaître les mandats et limites de chacun, tenir compte des avis et expériences de tous, mobilisent déjà les ressources qui seront nécessaires en situation. Les capacités de traverser le vécu d'une crise seront directement proportionnelles à l'effort fourni en amont. Nous vous recommandons chaudement la mise en réflexion, puis la mise en place, d'un dispositif de crise adapté à votre institution, juste au cas où...

« L'école Victor Hugo traumatisée! La sécurité des voyages scolaires en question? »

Cette après-midi à 15h, une nouvelle bouleversante est venue troubler le train-train de l'école Victor Hugo. Martin (11 ans) s'est noyé au parc d'attractions Mowgli. Nous ne connaissons pas encore les causes précises de ce qui semble être un accident mais le responsable du parc a déclaré « Nos installations sont régulièrement vérifiées, il s'agit sans doute d'une imprudence, nous ne comprenons pas. »

Il est 11h et la température élevée aidant, le choix d'une partie du groupe de la classe de 6<sup>ème</sup> se porte sur la JungleRiver, l'attraction aquatique phare du parc. Chacun s'assied dans un pneu géant doté d'une petite balustrade et de sièges. Lors d'un virage, il semble que le pneu dans lequel était assis Martin a rebondi sur le pneu voisin. Martin aurait voulu lancer de l'eau à son ami, et est tombé à l'eau. Le professeur de gym essaie de le rattraper, saute, tente de le sauver mais les tourbillons du mécanisme de la JungleRiver l'en empêchent. Martin s'est-il trop penché? A-t-il perdu l'équilibre? Comment se fait-il que les barrières de sécurité n'aient pas suffi?

« Je n'en reviens pas, nous sommes tous sous le choc et traumatisés » déclare la directrice de l'école.

« Je ne veux plus que ma fille parte en voyage scolaire » déclare une maman de la classe de 5<sup>ème</sup> dont la fille devait partir demain.

Les enfants devraient être rentrés dans la soirée. Tous les enfants de l'école Victor Hugo, ainsi que les professeurs sont choqués et dans l'attente du retour de leurs collègues.

## Vivre le choc et y faire face

En juin, à la fin de l'année scolaire, les cours se terminent et il est de coutume pour récompenser l'effort des élèves, d'organiser des voyages scolaires. Est-ce que cela remet en question le principe même de ces voyages? Un directeur d'école, du même type que l'Athénée Victor Hugo le pense : « Chaque année nous avons des problèmes de plus en plus nombreux, rarement aussi graves bien sûr mais nous ne pouvons assurer la sécurité des enfants à 100% avec toujours moins de personnel. De plus, les comportements des jeunes sont imprévisibles et certains comportements tels que l'alcoolisation, [...] nous mettent en position difficile envers les parents. »

Lorsque ce type d'événement surgit, la perturbation et la rupture d'équilibre sont présentes aussi bien pour l'institution que pour les individus qui la composent. Cela se traduit par toute une série de phénomènes avec lesquels il faudra composer.

Tout d'abord, toute situation de crise entraîne une avalanche de difficultés. Au départ, le système se trouve submergé et ne peut résoudre ses problèmes selon les règles d'organisation et de fonctionnement habituelles.

Cette situation peut entraîner elle-même un dysfonctionnement et un emballement du système. Le dysfonctionnement est accompagné par un accroissement des difficultés, des incertitudes et donc de l'angoisse.

Le choc se vit de plusieurs manières, tout d'abord en fonction de la proximité physique avec l'événement mais aussi en regard des liens d'attachement et de la proximité relationnelle avec les personnes qui y sont impliquées directement.

Dans notre exemple, comme dans tout événement traumatique, la menace est en fait une menace de mort. Le bouleversement psychique que suscite cette rencontre avec la mort vient remettre en cause les croyances et le sentiment de sécurité des impliqués qui, en temps normal, constituent un système intégré de défense stabilisant et protégeant les personnes au quotidien.

L'expérience humaine à ce moment est bien celle du choc et de la rupture. La personne qui l'éprouve peut y réagir de différentes façons.

## **Du stress pour s'adapter**

---

Face à l'événement ou la menace, l'individu présente une réaction de stress qui focalise son attention, mobilise ses ressources physiques et psychiques afin de passer à l'action et de dépasser l'épreuve. Cette réaction de stress se passe dans un climat de tension psychique important, d'angoisse voire de terreur et peut être accompagnée de nombreux symptômes. L'organisme humain doit payer le prix fort pour s'adapter aux situations d'exception.

Le professeur, constatant la chute à l'eau de Martin, ne réfléchit pas et plonge vers le bord de la bouée et ensuite dans l'eau pour le rattraper. Sous l'effet du stress et de la décharge d'adrénaline qui l'accompagnent, il va réagir avec force et détermination. Certains enfants sont tétanisés, d'autres se mettent à trembler de peur. Pendant ce temps, des adultes, témoins de la scène, s'agitent en criant à l'aide tandis que d'autres semblent ne pas réaliser ce qui se passe.

Ces réactions sont immédiates et ne durent que quelques minutes ou quelques heures mais pour certains elles pourront se prolonger ou se manifester plus tard. Un vécu d'étrangeté peut par exemple persister, avec un sentiment d'insécurité important et les images de l'événement qui reviennent continuellement à l'esprit. Au niveau émotionnel, les crises de larmes et les accès de colère surviennent, accompagnés de différents symptômes somatiques.

Notons que la présence d'une telle réaction de stress adaptative ne met pas l'individu à l'abri d'expérimenter ultérieurement une détresse plus grande ou de développer dans l'après-coup un traumatisme psychique.

## **Parfois, le choc**

---

Dans certaines circonstances, quand par exemple il n'y a pas de possibilité de passer à l'action ou bien lorsque l'intensité de l'événement est ressentie trop fortement, l'individu peut faire l'expérience de réactions plus spécifiques. Le vécu de rupture est alors poussé un cran plus loin dans la tentative de faire face, et la personne peut voir sa perception d'elle-même, du temps et de l'espace altérée. C'est ici que nous pouvons observer des réactions de sidération, de comportement automatique, de la confusion, un sentiment de détachement de la situation ou de ne plus être soi.

## **La détresse, toujours présente**

---

Une fois les premières réactions passées, dans les heures qui suivent l'impact des faits, la détresse éprouvée par les personnes a habituellement la tonalité suivante : elles ne peuvent pas croire à ce qui leur est arrivé (« ce n'est pas possible »). Leurs sentiments sont teintés d'impuissance et de peur.

Un peu plus tard viennent l'angoisse, le chagrin, la colère, la culpabilité et la honte. La victime peut, à ce moment, se sentir abandonnée et sans secours. Des troubles de la mémoire peuvent l'affecter lorsqu'elle n'arrive pas à se rappeler tout ou une partie de l'événement, ce qui vient renforcer l'inquiétude et l'angoisse. C'est dans l'acuité de cette première phase que le soutien de la communauté va prendre toute son importance.

## **Rencontrer les besoins**

---

Dans les premiers temps de la crise, un des enjeux principaux consiste à rencontrer les besoins des personnes impliquées dans l'événement. Il importe donc, dans un premier temps, d'identifier les personnes qui partagent ces besoins et de les rassembler dans ce que nous

appelons des « groupes cibles ». Dans notre exemple, nous pouvons en considérer deux principaux.

Tout d'abord, il existe le groupe des impliqués directs. Ce sont ceux qui ont vécu l'événement ou en ont été les témoins. Ensuite, il y a le groupe des impliqués indirects. Il est formé par les personnes qui n'ont pas vécu l'événement directement mais qui sont impliquées de par leur proximité affective avec les membres du premier groupe. Dans notre exemple, il s'agit des parents et de la famille des enfants présents sur place. Il s'agit aussi des élèves et du personnel enseignant restés à l'école. Bien entendu, ce groupe peut par ricochet, être élargi encore. En effet, l'événement traumatique propage ses ondes de chocs à la façon d'une pierre que l'on jette à l'eau. Plus on se situe près du centre de l'impact, plus on en ressent les effets.

Les principaux besoins qui se manifestent en situation de crise sont au nombre de cinq. Il s'agit des besoins primaires, de sécurité, d'information, de reconnaissance et d'appartenance. Ils sont toujours présents mais leurs intensités diffèrent selon le temps dans lequel les impliqués se trouvent, le contexte particulier de l'événement et la distance (géographique et relationnelle) qui les éloignent du « point d'impact ». D'une façon générale, les besoins primaires, de sécurité et d'information seront plus prégnants dans la phase de choc ou d'urgence. Les besoins de reconnaissance et d'appartenance, bien que présents dès le début, pourront continuer à se faire entendre bien longtemps après l'impact de l'événement.

Tous ces besoins sont étroitement liés les uns aux autres. Aller à la rencontre de l'un permet souvent de rencontrer les suivants.

Considérons notre premier groupe dans la demi-heure qui suit l'accident.

Pour le professeur de gym, qui a plongé pour tenter de sauver Martin, son premier besoin est de se sécher,

de trouver des vêtements propres et de se réchauffer. En effet, il y a du vent et bien que l'action se déroule au mois de juin, le soleil n'est pas de la partie. Voilà un bon exemple de besoins primaires. Il s'agit des besoins physiologiques essentiels qui, s'ils ne sont pas rencontrés, mettent notre vie en danger : boire, manger, se vêtir, dormir, etc. Ces besoins devront donc toujours faire l'objet d'une grande attention.

Pour la collègue qui se trouvait avec le deuxième groupe d'enfants, à l'autre bout du parc, et qui attendait le groupe de la JungleRiver au lieu de rendez-vous, la situation devient stressante. En effet, cela fait quinze minutes qu'elle tente de joindre le professeur de gym et son autre collègue sans succès. Ils devraient être là depuis plus de trente minutes avec le reste des enfants. Elle décide de se rendre à la JungleRiver. Là, elle constate un attroupement, la présence d'une ambulance et d'un véhicule de réanimation, la police est là aussi. Elle tente de se rapprocher mais un agent de police l'en empêche, « circulez s'il vous plaît madame, il n'y a rien à voir! ». L'enseignante explique alors qu'elle accompagne le groupe qui se trouve auprès du professeur qui a la couverture sur le dos et qui est réconforté par un ambulancier. Elle explique qu'il faut s'occuper des enfants, les rassurer, prévenir l'école, les parents... Tout se bouscule dans sa tête! Le policier se retourne alors pour prévenir le directeur responsable de la sécurité du parc qui était, fort heureusement, présent dans son bureau au moment de l'accident. Il se rend auprès d'elle et l'avise que le parc va mettre à leur disposition la cafétéria du personnel en attendant de décider ce qu'il convient de faire et surtout en attendant la descente sur les lieux du parquet, puisqu'un enfant est décédé.

Voilà notre deuxième besoin qui vient d'être rencontré : celui de sécurité. En effet, pour les enfants et les accompagnants, il importe de s'éloigner de ce lieu qui grouille de monde, de se soustraire aux regards des curieux qui se pressent sur les lieux. Se rassembler, pouvoir se réconforter, réfléchir et expliquer ce qui va se

passer et comment cela va se passer ! Dans cet espace d'accueil, tout le monde pourra s'asseoir, se voir offrir une collation et disposer de toilettes.

Une fois rassemblés dans la cafétéria, le sentiment de sécurité des enfants et des accompagnants se trouvera sensiblement amélioré. Ces derniers pourront organiser la suite et tenir informés les enfants mais aussi les collègues de l'école qui, de leur côté sont déjà occupés à appeler les parents. Nous constatons que le besoin de sécurité est étroitement lié au besoin d'information. Ce dernier est dans toute situation de crise, un point essentiel. C'est aussi, d'ailleurs, très souvent aux niveaux de l'information et de la communication que les choses dysfonctionnent.

Considérons pour illustrer l'importance de ce besoin notre deuxième groupe, les impliqués indirects.

Pour les personnes qui ne sont pas sur place, le choc sera celui de la nouvelle. Très vite, les parents ont été avertis par le biais des téléphones portables. Tout aussi vite, ils ont contacté l'école et se sont trouvés dans l'impossibilité de parler à quelqu'un disposant d'une quelconque information. La secrétaire de la directrice a été avertie de l'incident par le premier parent qui a appelé et la directrice vient seulement d'être prévenue. Les appels commencent à affluer. « Désolé, nous n'avons aucune information à ce stade mais nous mettons tout en œuvre pour les obtenir, nous vous recontacterons dès que possible. ». Voilà la phrase que la secrétaire répète inlassablement, tout en faisant face à l'angoisse, l'impatience et parfois l'agressivité de certaines personnes.

Le besoin d'information va se manifester très tôt, pendant et juste à la sortie de la phase de choc. Celui-ci fait d'abord référence à une nécessité de comprendre. Comprendre vient du latin *comprehendere* qui signifie saisir. Et c'est de cela qu'il s'agit : saisir ce qui a échappé totalement à notre contrôle dans l'événement. Comprendre, cela veut aussi dire « contenir en soi ».

L'information et sa gestion permettent donc d'ouvrir à nouveau le champ du représentable, de saisir par l'esprit ce qui a été vécu. Cette information là est donc subjective, émotionnelle et circonstancielle.

Dès lors, la gestion de l'information implique également la gestion de ses effets et l'accueil des réactions qu'elle suscite.

L'information devient communication dès qu'il y a un échange, un retour sur ce qui est dit, que cela se fasse verbalement ou non. Le traitement de l'information et de la communication implique une responsabilité essentielle. Celui qui communique doit en avoir conscience et être prêt à le faire. Cela implique, entre autre : d'être capable d'attendre que l'information soit vérifiée avant de la donner, de s'assurer que les conditions soient réunies pour qu'elle soit tolérable pour ceux qui la reçoivent, de pouvoir expliquer pourquoi il y a un délai et de contenir avec bienveillance les frustrations. C'est aussi de comprendre que la véhémence avec laquelle ces dernières s'expriment parfois, est à la hauteur de l'angoisse, de l'impuissance vécue et de l'urgence à regagner un peu de maîtrise sur la réalité, d'anticiper les questions qui vont se poser.

L'incrédulité et l'angoisse sont les premiers sentiments qui apparaissent. Les questions affluent très vite et les personnes ont la sensation d'entrer dans une situation chaotique. Que s'est-il passé ? Où est mon enfant ? Comment va-t-il ? Quand revient-il ? Puis-je aller le chercher ? Il paraît qu'il y a des morts et plusieurs blessés ? Trouver des points de repères devient essentiel. Mais à quels repères se fier ? Après un premier temps d'absence totale d'informations, elles se mettent à déferler elles aussi ! Tout le monde a un avis, un point de vue, une version...

Pendant ce temps, la directrice tente d'en savoir plus, tout en mobilisant ses troupes. Il s'agit de trouver quelqu'un pour rester en contact avec les enseignants sur place et de se tenir informé le plus régulièrement possible !

Il faut couper court aux rumeurs qui circulent déjà. La priorité est de s'assurer de l'existence d'un canal d'information fiable et officiel, se dit-elle... Mais sur place, les enseignants rapportent qu'ils attendent eux-mêmes des informations de la part des autorités judiciaires! La directrice va heureusement bientôt pouvoir compter sur du renfort pour réfléchir à tout cela. L'essentiel pour elle est de pouvoir rassurer les parents de tous les enfants mais comment faire avec les parents de Martin?

L'espoir de la directrice dans les capacités de son équipe et cette dernière question concernant les parents de l'élève décédé nous amènent à considérer le besoin d'appartenance et de reconnaissance. En effet, face à l'adversité, il importe de pouvoir se sentir relié aux autres, unis par des liens de solidarité ou tout simplement par un vécu commun. Réunir autour d'elle une équipe pour gérer la crise est rassurant pour la directrice. Pas seulement parce qu'elle ne sera plus seule pour gérer les multiples facettes de la crise, mais aussi parce qu'elle partage avec ces personnes les mêmes valeurs, elle connaît leurs capacités, leurs forces et sensibilités et elle sait qu'ils vont pouvoir s'engager dans un but commun et faire front. Ce besoin d'appartenance est bien entendu valable pour les survivants directs d'un événement traumatique. Qu'il s'agisse d'un survivant d'un tremblement de terre ou d'une agression, le simple fait de voir arriver des sauveteurs est déjà le signe pour la personne victime qu'elle n'est plus seule. Elle appartient à la communauté des hommes. Travailler dans une logique de groupe tient compte de ce besoin et permet de renforcer les ressources du collectif.

Concernant le besoin de reconnaissance, la question de la directrice à l'égard des parents de Martin atteste du fait qu'il est important de signifier aux personnes en situation de détresse qu'elles sont prises en compte selon la singularité de leur situation. Penser que les parents de Martin vont nécessiter une intervention différente des autres parents est déjà une manière de reconnaître l'ampleur de leur souffrance et la spécificité de leurs besoins.

La reconnaissance démarre donc dans l'immédiat, avec les premiers gestes et les premiers mots bienveillants qui attestent qu'au-delà des manques du collectif, il existe aussi des besoins individuels.

Dans notre cas, le fait que les parents de Martin soient les plus touchés légitime qu'ils puissent d'emblée obtenir un soutien particulier. Mais il faut savoir que la logique d'intervention va faire primer d'abord l'intérêt collectif du plus grand nombre et aussi celui du plus souffrant. Les questions individuelles en dehors de ce dernier cas trouveront à être résolues une fois le temps de l'urgence passé!

En guise de conclusion de ce paragraphe sur les besoins, nous souhaitons souligner les points suivants :

Le premier enjeu de la gestion psychosociale d'une situation de crise est de s'organiser pour faire rapidement face aux différents besoins qui apparaissent, tout en sachant bien qu'ils vont évoluer au fil du temps et des réponses. Faire un premier bilan est donc essentiel et selon le contenu de celui-ci, les responsables peuvent organiser l'aide des premières heures.

Deux cas de figure peuvent se présenter. Soit il existe un dispositif de gestion de crise au sein de l'école, auquel cas les personnes qui en font partie sont mobilisées; soit il faudra improviser et créer une cellule de crise dans l'immédiat. Quoi qu'il en soit, la gestion d'un tel événement ne peut être dans les mains d'une seule personne, quelle que soit sa responsabilité légale ou hiérarchique, mais dans celles d'un collectif.

La quantité de décisions à prendre et l'ampleur des actions à organiser rendent nécessaire le partage des tâches. Penser les actes pour divers groupes cibles est plus aisé dans une réflexion collégiale composée de divers représentants de ces groupes d'appartenances (direction, professeurs, éducateurs, parents, membres du PMS...). Enfin, la charge émotionnelle liée à

l'événement et ses impacts seront plus facilement vécus et interféreront moins dans la prise de décision si elle est partagée.

Lorsque des enfants ou des adolescents sont impliqués, aider les adultes de référence est prioritaire. C'est dans leur direction que se tourneront d'emblée les enfants, ce sont donc eux qui seront les mieux placés pour les soutenir. Avant une quelconque intervention, la priorité est de s'assurer du fait que leurs ressources personnelles suffisent, ou de ce dont ils auraient besoin pour les mobiliser. La communication entre la « cellule de crise » et les adultes sur les lieux de l'accident doit être régulière et organisée de telle sorte qu'un seul canal d'information existe, en évitant les décalages, doublons, malentendus.

Cela facilitera le travail des personnes chargées d'accueillir les parents, en attente du retour de leurs enfants, car elles pourront s'appuyer sur des informations fiables et régulières.

Pour les parents, il s'agira plutôt de s'assurer qu'ils ont tous été prévenus de la situation et du retard qui s'en suit, de les rassurer par des informations sur l'état de sécurité et de santé de leurs enfants ainsi que du déroulement du retour qui devrait être organisé dans les heures qui suivent. En ce qui les concerne, l'attente risque d'être vécue comme longue. Donc, contenir l'émotion et assurer une présence prévenante par des attentions de confort et d'accueil peuvent favoriser le sentiment de reconnaissance et de soutien tout en n'oubliant pas l'essentiel, qui est de disposer d'informations fiables, rapides et régulières.

Enfin, il est illusoire de penser que les besoins vont pouvoir être comblés, que les intervenants vont pouvoir y répondre entièrement. C'est pourquoi nous avons systématiquement utilisé le verbe « rencontrer » les besoins. Il traduit toute l'importance de ce mouvement « d'aller vers », d'aller « à la rencontre », ce qui témoigne également, même de façon imparfaite, que

des personnes s'engagent aux côtés des impliqués pour prendre soin d'eux.

Cette logique collective nous invite à nous appuyer sur les ressources des groupes et des communautés d'appartenance. Elle ne chasse pas l'importance du repérage des besoins individuels mais elle les raccorde à tous ceux qui les partagent de près ou de loin, afin de créer un sentiment d'union là où l'événement peut venir instaurer le règne de l'isolement.

Elle est aussi une logique « énergétique ». En effet, faire face à des événements traumatiques nécessite l'emploi d'une grande quantité d'énergie physique et psychique. Aller à la rencontre des différents besoins des personnes permet de restaurer le niveau d'énergie nécessaire pour faire face à l'urgence d'abord, et ensuite pour intégrer ce qui s'est passé dans sa vie ou dans celle de l'institution.

Pour mettre en œuvre cette dimension groupale ou psychosociale, nous allons voir à présent qu'il existe des principes sur lesquels nous pouvons nous appuyer. D'une part, les principes du dispositif général et d'autre part, les principes de l'accueil et du contact. Il est entendu que ces différents niveaux sont imbriqués les uns dans les autres et auront des effets au-delà de leurs propres dimensions.

## **Principes du dispositif général**

Il s'agit des principes qui s'attachent à l'impact de l'événement sur l'ensemble du système institutionnel et de ses composantes.

### **Prévention**

Lorsque l'événement critique survient, il est trop tard pour réfléchir posément à tout ce qu'on aurait pu faire pour l'éviter ou bien à tout ce qu'on pourrait faire si, malgré tout, il se produisait. Se poser ces deux

questions avant l'occurrence de tout événement, relève de la prévention primaire. C'est indiscutablement celle qui est la plus importante à mettre en œuvre.

Dans les milieux qui comportent certains risques de violence ou d'accident, réfléchir et préparer le dispositif est indispensable. Pour une école telle que celle de Martin, la direction s'est réunie avec quelques professeurs et représentants du Centre psycho-médico-social en groupe de travail, bien avant l'accident. Ils ont identifié les risques potentiels et les ont classés par niveau d'impact et de probabilité d'occurrence. Ensuite, le groupe de travail a établi un ensemble de responsabilités en temps de crise (coordination, information, soutien et suivi) ainsi que la distribution des mandats qui y sont liés. Par ailleurs, des contacts ont été pris avec les services médicaux et psychosociaux de proximité pour établir des protocoles de collaboration en cas d'événement nécessitant leur intervention. Prévenir, c'est avant tout éviter le risque lui-même, diminuer l'incidence des difficultés, effectuer des démarches de base telle que de rénover les locaux vétustes et choisir un fournisseur de façon attentive. Veiller au bon fonctionnement du système au quotidien protège. C'est aussi une prévention au niveau pédagogique en disposant d'un projet commun, d'institution, qui fédère et associe le collectif et l'individu. Tout cela active déjà les ressources qui seront utiles en situation de crise.

Lorsque l'événement critique survient, la prévention secondaire consiste à créer les conditions favorables au rétablissement d'un équilibre afin de limiter les impacts sur la santé. Il s'agira ici d'activer et de mettre en place ce qui a été préparé en amont tout en s'adaptant aux inconnues de la situation. C'est également mettre en place les mesures pour les personnes qui souffrent le plus ou qui sont les plus à risque. Notons à ce sujet que les personnes les plus touchées ne sont pas forcément celles qui le montrent ou qui l'expriment le plus bruyamment.

Enfin, la prévention tertiaire consiste à soigner les personnes qui souffriraient de séquelles post-traumatiques tant au niveau individuel que social.

Quelles que soient les options préventives choisies, l'essentiel est d'humaniser le dispositif dans un mouvement solidaire, porté par de vraies intentions positives et non pas gestionnaires. Ces dernières conduisent à ces innombrables plans d'urgence créés sans concertation avec les acteurs qui y figurent. Ils ne sont jamais actualisés et sont vite oubliés au fond des tiroirs.

### **Globalité**

Nous l'avons vu, l'onde de choc se propage au-delà de la zone principale d'impact. Il est important de considérer d'emblée tout dispositif de crise de façon globale, avec une vision la plus large possible. C'est-à-dire d'identifier toutes les sphères d'impact, au-delà des évidences. Qui et quoi vont être touchés ? Avec quelle intensité et quelle étendue ? Dans quel espace et selon quelles coordonnées temporelles ?

Dans ce sens, il est très utile qu'une personne garante la mobilisation et la coordination globale. Cette personne fera office de chef d'orchestre afin d'accorder l'ensemble. Elle occupe souvent une fonction de direction dans l'institution. En tous les cas, rappelons-nous que pour avoir cette vision et cette oreille d'ensemble, un chef d'orchestre se situe en dehors de la fosse où chaque musicien est appelé à jouer sa partie.

Attention, développer une telle vision, ne veut pas dire seulement une vision globale des difficultés, mais également des ressources !

### **Continuité**

Le principe de continuité s'applique tant sur le contenu des décisions prises que sur les formes d'organisation de l'aide, le contenu de l'information et des communications, ainsi que dans la manière d'établir et d'activer

des collaborations avec des services externes. L'enjeu ici est de contrer les effets des ruptures par des pensées et des attitudes qui rassemblent, unissent et garantissent la restauration d'un environnement sur lequel on va pouvoir s'appuyer. Au cœur de la crise, ce principe va guider l'instauration d'une cohérence dans les actions menées et favorise la cohésion de ceux qui les réalisent.

Par la suite, le principe de continuité pourra guider la sortie de la phase de choc. Par exemple, dans le cas de notre fait divers, il trouvera à s'appliquer pleinement dans la reprise des cours le lendemain de l'événement, c'est-à-dire dans la rencontre du besoin de sécurité dont nous avons parlé plus haut.

En dehors du cœur de la crise, le fonctionnement quotidien devra être rapidement remis en route ou maintenu. La reprise et le maintien des habitudes et repères permettra de réduire l'impact du choc.

L'application de ce principe invite les acteurs du terrain à réfléchir à des actions qui permettent que le temps qui s'était arrêté, redémarre, que la confiance petit-à-petit revienne, et que le dérèglement laisse la place à l'organisation. Ce principe permet de nous guider dans l'instauration d'une transition ! En effet, la reprise des habitudes, ne veut certainement pas dire qu'il ne faille pas intégrer l'événement dans ce cadre quotidien. L'aménagement du cadre facilitera justement cet effet de continuité.

Enfin, ce principe peut également guider les retours d'expérience et les changements permettant l'amélioration du dispositif au sortir de la crise.

## **Principes de l'accueil et du contact**

Les principes de l'accueil et du contact vont, quant à eux, s'attacher aux dimensions individuelles et relationnelles.

## **Présence active**

Tous les parents sont rassemblés dans la cour de récréation pour attendre le bus. Un local a été prévu avec des tables, des chaises et de quoi se restaurer mais personne ne semble vouloir y rester. Il est important pour eux de guetter l'arrivée du véhicule. Certains font les cent pas, pendant que d'autres attendent anxieusement dans leur voiture. Des petits groupes se sont formés. Toute l'équipe des professeurs qui se sont portés volontaires pour être là et accueillir d'abord les parents, puis les enfants, sont perplexes. Ils forment eux aussi un groupe à part, et se demandent ce qu'ils pourraient bien faire...

Être présent ne signifie pas uniquement être là physiquement. Tout comme en classe, l'élève qui répond présent à l'appel peut être tout à fait « absent » pendant tout le reste du cours, il ne suffit pas pour les intervenants d'être là. Offrir son soutien en situation de crise implique une présence engagée aux côtés des personnes touchées par celle-ci. Être présent suppose proximité et authenticité. C'est montrer, « je suis engagé à vos côtés, je suis préoccupé par vous et ce qui vous arrive ». Cela passe principalement par nos attitudes non verbales, par les actions que nous menons et les actes que nous posons, loin devant les discours.

Dire à quelqu'un « désolé, nous n'avons pas d'information au sujet de votre fils, mais je comprends... » ou bien « désolé, je n'ai pas d'information au sujet de votre fils mais je vais demander à ma collègue s'il y a du nouveau » et puis se mettre en route en disant « cette attente devient de plus en plus pénible, n'est-ce pas, je reviens dans dix minutes » est très différent !

Une présence active tient compte de l'autre dans son altérité. Elle va permettre de faciliter l'identification des besoins et le mouvement vers la recherche de solutions.

Parfois, il n'y a plus rien à faire... Le savoir être doit alors prendre le relais totalement.

Être présent, c'est également résister à l'envie de prendre la fuite devant la souffrance. C'est être capable de soutenir l'autre qui souffre, de contenir ses émotions et les nôtres. D'où l'importance d'être à l'écoute de ses propres besoins d'aidant. En effet, le risque serait d'en faire trop ou, au contraire, pas assez. Une présence active se veut être une présence rassurante. La passivité ou l'hyperactivité ne le sont pas. Il est parfois difficile de trouver un équilibre suffisamment bon.

Ève décide de quitter le groupe des professeurs. Elle se rend sur un banc aux côtés d'une mère dont elle sait qu'elle connaît très bien Martin. C'est sa professeure de musique de l'académie qui a un fils dans la même classe. Elle a l'air toute perdue et semble profondément affectée par la situation. Ève demande la permission de s'asseoir à côté d'elle. Elle restera assise en silence pendant 10 minutes à ses côtés sans dire un seul mot! En se levant, elle pose juste une main sur l'épaule de cette femme et exerce une légère pression. Plus tard, lors d'une rencontre, elle dira à la professeure à quel point elle a apprécié cette présence silencieuse à ses côtés, et cette main posée. « Vous avez été comme une petite bougie qui a brillé dans la nuit. »

### **Simplicité**

Le principe de simplicité s'inscrit dans la droite ligne de l'exemple que nous venons de donner. La simplicité peut se manifester dans la manière d'écouter, d'accueillir, de parler, etc. Elle permet d'être là pour l'autre, sans outils ni expertise mais avec soi, en utilisant un langage simple, vrai sans artifice.

La simplicité est importante car sous le choc, les capacités des impliqués peuvent se trouver diminuées dans la mesure où toute leur énergie se concentre sur l'émotionnel et sa gestion. En outre, dans ces moments particulièrement mobilisant, nous avons vu que, pour se protéger, l'être humain peut se couper littéralement de tous *stimuli* externes et traverser la situation comme un automate sans pouvoir intégrer quelque information que ce soit.

C'est pourquoi, dans ces situations, il ne faut pas hésiter à répéter les choses, à utiliser un langage simple et à demander aux intéressés s'ils ont bien reçu le message que vous souhaitiez faire passer!

La simplicité concerne aussi tout ce qui va faciliter la mise en œuvre du dispositif et la continuité des soins que l'on va apporter aux personnes. Par exemple, dans certains cas, les événements vont nécessiter de faire face à toutes sortes d'obligations administratives et légales. Cela peut être lourd à porter alors que les émotions sont encore à vif. Tout peut sembler compliqué. Une aide pratique dans ces aspects peut s'avérer très précieuse, même si elle semble mineure en regard de la détresse éprouvée.

### **Reliance**

Ce principe est à mettre en rapport direct avec le besoin d'appartenance et est voisin du principe de continuité. Il permet de nous guider face aux conséquences de l'événement critique dont l'apparition peut venir nous plonger dans un état de « déliance ». Face à un drame, il arrive quelques fois que nous ne nous ressentions plus reliés au monde, aux autres, parfois aussi à nous-mêmes. Concrètement, ce sont des sensations d'étrangeté dans lesquelles on ne se reconnaît plus, où l'on s'étonne d'avoir telles réactions ou telles pensées que l'on va soigneusement cacher de peur d'être pris pour « un fou ». Dès lors, il nous semble important que chaque personne impliquée dans la gestion de la crise puisse être particulièrement vigilante, quelle que soit sa fonction, à créer ou recréer du lien entre les personnes mais aussi entre les personnes et l'institution (ou ses sous-systèmes). Savoir que d'autres personnes font également des expériences étranges, fait baisser l'angoisse et combat l'isolement.

Au regard de notre exemple, le fait que la cellule de crise ait pensé à contacter le centre PMS afin qu'un contact direct et proactif puisse être pris avec chaque famille dans les jours qui suivent l'événement, pour

les informer de leur disponibilité à rencontrer les élèves et les parents qui le souhaitent, en est un bon exemple.

Un autre, consiste dans le fait qu'interpelée pour une demande de renseignement concernant un point administratif, la secrétaire de la directrice propose à tel parent d'appeler directement le responsable (qu'elle connaît évidemment très bien) pour passer le relais, plutôt que de lui tendre un post-it avec le numéro de téléphone. La boucle du relais sera bouclée lorsque la secrétaire appellera quelques jours plus tard la famille pour s'assurer qu'une solution est en cours et que le responsable s'occupe effectivement bien du problème posé initialement.

Ce principe de reliance est un principe très utile pour faciliter le sentiment d'appartenance, la continuité et les transitions. Il est d'autant plus important que notre société individualiste est déjà particulièrement « déliante » en dehors de toute situation critique.

### **Précaution**

Ce principe peut être résumé comme « prévoir avec empathie », penser en se mettant à la place d'autrui.

Deux éléments le composent. Le premier consiste à littéralement « prendre soin de », être précautionneux, prudent. Se dire que les personnes sont fragilisées par les événements et communiquer avec elles en faisant preuve de tact.

Le deuxième élément de la précaution est le fait d'anticiper les besoins ultérieurs à ceux qui se présentent dans l'immédiat, penser à l'avance les mesures et l'aide qui pourraient faciliter le passage des moments difficiles probables. Cela peut être d'adapter avec souplesse le quotidien.

Par exemple, la directrice de l'école aura à cœur de maintenir les cours comme à l'habitude mais recom-

mandera à ses professeurs d'adapter le contenu aux circonstances et de supprimer les contrôles scolaires qui étaient prévus.

Une application de ce principe se marquera dans le fait que les professeurs ont organisé une séance d'information sur les funérailles de Martin mais en demandant l'avis des parents et leur autorisation quant à celle-ci.

La précaution invite à donner la priorité aux plus souffrants! Respecter leurs souhaits, s'impliquer dans leurs décisions, essayer de penser avec empathie à ce qu'ils peuvent vivre ou souhaiter est une intervention très précieuse. Cela peut être soignant pour les principaux intéressés et en même temps, témoigner de la réalité de la logique préventive en cours. En effet, il s'agit d'appliquer une éthique relationnelle aux victimes qui veille à maintenir ou restaurer leur liberté. Ce qu'elles vivent leur appartient ainsi que les mesures prévues et prises à leur égard. Ainsi, l'aide qui témoignera à l'autre qu'il existe, au travers de la prise en compte de sa présence et l'écoute de ses besoins, est de fait soignante en regard des souffrances de rupture, de destruction et parfois de mort.

Il importe de se montrer proactif plutôt que réactif. En effet, sous le choc, il est très difficile de faire une demande de soins. Par contre des besoins vont s'exprimer de différentes manières (pas nécessairement en utilisant le langage verbal) et il est important d'aller à leur rencontre.

Ces principes de l'accueil et du contact sont des repères utiles au-delà des premiers moments de crise ou pour les crises du quotidien. Ces savoirs-être et ces attitudes seront d'autant plus faciles à mettre en œuvre en situation de crise qu'elles auront été pratiquées régulièrement pour des événements moins dramatiques.

## L'institution impactée

De manière globale, un événement critique viendra bousculer le système dans son entièreté.

En effet, une institution constitue bien un système où viennent se rejoindre ces deux sphères individuelles et collectives avec pour objectif de les articuler autour d'un projet commun.

L'institution est donc par essence un lieu d'échanges entre les différentes parties qui la composent. C'est en cela qu'elle se distingue de « l'établissement ». Pensons à ce terme générique « d'établissement scolaire » qui renvoie plutôt à tout ce qui est établi et qui structure : organigramme, planning, budgets, les bâtiments, les règlements, etc.

L'institution est plus que cela. Elle se construit ou se déconstruit au-delà « de l'établi », à partir de l'intervention de tous ses membres et donc, y compris des bénéficiaires des services qui s'y trouvent engagés.

Face à l'événement traumatique, nous allons voir que tout le défi de l'institution consiste à maintenir cette fonction d'échange (et donc aussi de parole), c'est-à-dire de rester (ou de saisir l'opportunité de le devenir) une institution, là où elle pourrait être tentée de se réfugier dans de l'établissement, c'est-à-dire du dés-humanisant!

Et les tentations pour ce faire sont nombreuses. En effet, nos institutions sont de leur époque, c'est-à-dire d'un temps où l'individualisme et la recherche de performances se posent en maîtres et tentent d'imposer une conception de la santé tout aussi individuelle.

Penser les effets de l'événement critique de façon globale nous invite à considérer, non seulement les individus, mais également les différents groupes qui composent l'institution et les organismes auxquels ils se réfèrent.

Prendre conscience de la crise et la considérer dans tous ses aspects permettront d'éviter un blocage.

La menace qui plane sur l'institution est néanmoins mobilisatrice de moyens d'action. L'enjeu de la gestion de la crise consiste à favoriser la mise en œuvre de ceux-ci et de les compléter, si nécessaire, par des ressources externes.

### **Gérer la crise au niveau institutionnel**

- Anticiper les risques, prendre des mesures préventives et préparer un dispositif de réponse.
- Repérer les premiers signes de la crise.
- La reconnaître lorsqu'elle est là.
- Faire un premier bilan : gravité, urgence, enjeux.
- Identifier les groupes affectés et leurs besoins anticipés et observés.
- Faire un relevé des ressources disponibles.
- Mobiliser les ressources complémentaires.
- Prendre les décisions permettant de faire correspondre les besoins et les ressources.
- Activer l'aide et en suivre les effets.

## **Les réactions sont-elles normales ? Appeler des psys sur place ?**

« C'est tout un quartier qui est traumatisé, une cellule psychologique est sur place ! » Cet énoncé, nous l'entendons régulièrement dans les médias lorsque des journalistes s'expriment depuis les lieux d'un drame. Nous l'entendons aussi dans la bouche des survivants ou des témoins désabusés face au caractère aigu des réactions qu'ils vivent ou qu'ils observent.

Il est fréquent d'entendre également les professionnels de l'urgence psychosociale dire : « Ce sont des réactions normales face à une situation anormale. » Ils ont raison dans la mesure où faire l'expérience du

désarroi, du choc, de la peur et de l'angoisse devient la « norme », la « règle », lorsqu'on est confronté à un événement qui lui, se produit de façon exceptionnelle. Il est, en effet, fort peu probable que l'école Victor Hugo rencontre de façon récurrente des accidents de ce type.

Cet énoncé permet dès lors d'apaiser l'angoisse des victimes et des proches qui peuvent être très inquiets. Il a pour but de centrer l'action sur les ressources des personnes et de leur donner confiance quant à leur capacité de faire face.

Cependant, il y a un revers à cette formule qui peut devenir « un slogan » vide de sens. Elle risque d'une part, de banaliser le vécu des victimes et d'autre part, d'empêcher les intervenants de rester attentifs aux réactions qui s'écartent de cette « nouvelle norme » et qui nécessitent une attention particulière.

Par exemple, Marie, une des camarades de Martin présente dans la bouée, n'a pas desserré les dents depuis que s'est produit l'accident. Au début les professeurs ne l'ont pas remarqué. Ensuite, ils ont constaté qu'elle ne disait rien et semblait absente. Elle ne répondait aux questions qu'en faisant oui et non de la tête. Le professeur de gym qui avait fait son service militaire et avait pu observer une réaction de mutisme chez un compagnon lors d'un incident de tir, se dit qu'elle réagit de façon très forte et que vu les circonstances, ce n'est peut-être pas si normal! Lors du trajet du retour, il s'est employé à surveiller l'évolution de son état et a pu constater qu'elle ne disait toujours pas un mot et que ses copines commencent à s'inquiéter. Une de ses premières réactions en arrivant a été de prévenir les parents et le responsable de l'accueil que Marie présente une réaction qu'il juge préoccupante, et se demande si elle ne devrait pas rencontrer un professionnel de la santé rapidement.

L'aide de personnes externes à l'institution touchée peut être précieuse à bien des égards.

Néanmoins cet apport n'est pas sans enjeux. D'une part, il est important d'éviter à tout prix une gestion « froide » de la crise qui déléguerait l'accueil des personnes et leurs émotions dans les seules mains des spécialistes de l'urgence psychosociale.

Ensuite, disposer de ressources spécialisées pour répondre aux multiples besoins nécessite de les intégrer dans le dispositif d'aide de façon fluide et cohérente. C'est une manière de témoigner de la restauration du lien que de le faire dans le processus d'aide lui-même. C'est d'une certaine façon dire : « Le monde peut être solidaire, humanisant, malgré ce qui est arrivé, tout ne s'écroule pas. Et nous, l'École, en tant qu'institution nous nous ouvrons rapidement aux externes, de façon cohérente, dans le but d'aider nos membres. »

Créer des liens de coopération et de solidarité avec des tiers externes vient contrer quelque peu certaines croyances abîmées par la crise. Le monde n'est pas forcément juste mais les humains peuvent malgré tout se mettre ensemble pour y faire face!

En outre, l'intérêt de s'appuyer sur des tiers peut trouver son sens dans le fait qu'ils sont émotionnellement moins impliqués. Les membres du personnel de l'école, qu'ils soient dirigeants ou encadrants, sont en effet dans une double place : à la fois ressources et victimes, à tout le moins de la crise. Double position avec laquelle il faudra composer. Une façon de gérer ce paradoxe est de s'adjoindre un tiers pour soutenir, appuyer les équipes, lorsque cela s'avère nécessaire. Cela permet d'éviter le risque du syndrome du « nez dans le guidon », bien compréhensible mais dommageable.

Cet état n'est d'ailleurs pas permanent et il peut être intéressant de garder une position de tiers aidant souple et flexible en tenant compte des besoins du cadre. Il y a des moments de fragilité et ce sont à ces moments-là que les équipes de soutien externes constituent une plus-value. Le facteur émotionnel n'est pas le seul en cause. En effet, à certains moments, la

fatigue et la saturation se font sentir. La vision, globale ou spécifique, n'est plus claire parce qu'on ne peut pas ou plus. Ce n'est pas une question de compétence humaine, relationnelle ou technique mais de position et d'implication.

Même si chaque crise est une situation particulière, une certaine expertise ou expérience de la crise en rend la gestion plus aisée.

L'intérêt d'un aidant externe se présentera aussi lors de sessions collectives d'échanges. Lors de la tenue et de l'animation de réunions, celui-ci pourra accueillir et contenir plus aisément les paroles et les affects des personnes impliquées. Le groupe des aidants internes qui ont dû faire face non seulement à leur propre vécu mais à la mise en œuvre du soutien pourront, eux-aussi, bénéficier de ce type de réunions pour partager leur expérience et leur vécu.

Créer du lien en situation de crise peut être à la fois plus aisé de par les élans de solidarité, et plus compliqué en raison du chaos et de certains mécanismes de défense. Il est donc recommandé de ne pas attendre la crise pour s'interroger sur les ressources externes disponibles auprès de l'institution ou des citoyens. Il existe quelques équipes ressources et des professionnels de l'aide aux victimes qui peuvent contribuer précieusement à l'aide dispensée spontanément en interne. Certains professionnels de la crise peuvent être sollicités afin de penser le dispositif de gestion de la crise en amont, avant les événements problématiques, quand certains risques peuvent être anticipés : accidents, intrusions, violences. L'anticipation permet de structurer la réponse à la crise. Il s'agit ici d'un apport au niveau du dispositif collectif pour penser les choses globalement et préventivement plutôt que d'une action clinique individuelle ou thérapeutique. Nous entendons fréquemment dans les médias « des psychologues sont sur place ». Les représentations majoritairement associées à ce fait sont que l'aide apportée est une aide psychologique de type thérapeutique individuelle.

Or ce n'est pas le cas. L'état émotionnel et cognitif dans la phase de choc ne permet pas de travail thérapeutique, dans le sens restreint du terme. Et cela n'aurait pas beaucoup de sens à ce moment. Comme nous l'avons vu, les besoins sont essentiellement primaires et psychosociaux.

Il est par contre fondamental de veiller aux impacts psychologiques et sociaux de la situation.

Des aidants externes pourront anticiper les besoins, observer les impacts psychologiques de la situation mais aussi les effets directs et secondaires des aides mises en place, des actes, des paroles de personnes significatives et des rituels. Dans ce registre, l'impact psychologique et social de la médiatisation des événements peut être pensé et compensé, si nécessaire. Par exemple, la publication de photos de la scène de l'accident de Martin nécessite d'en évaluer l'impact sur les copains d'école, les autres élèves et les professeurs.

Si des externes sont présents, leur position est celle de l'offre d'un soutien indirect. Il s'agit d'abord d'aider les aidants! En effet, les enfants et jeunes impliqués retrouveront l'équilibre avec des visages familiers. Dans l'école de Martin, ce sont les professeurs de morale et de religion qui se sont immédiatement mobilisés, dès l'annonce de la nouvelle. Populaires auprès des élèves et ayant l'énergie pour le faire, ils se sont chargés d'accueillir les questions et d'expliquer les faits aux élèves et professeurs restés à l'école.

Débordée par le chaos, l'institution pourrait être tentée, à l'inverse de ce que nous venons de décrire, de ne pas faire appel à des intervenants extérieurs. Ces réactions sont souvent nourries par la peur d'être jugé, que des « étrangers », fussent-ils aidants, puissent constater des dysfonctionnements, par des croyances erronées sur les psys, etc. Le repli sur soi s'avère être, en la matière, un mécanisme de défense bien peu efficace, aussi bien sur le court que sur le long terme.

# Passé le choc, assurer la transition

D'un autre côté, l'institution sous l'effet du choc et de l'effroi pourrait être trop perméable à l'extérieur. De façon générale, les médias, les pompiers, la police, les équipes d'aides locales ou fédérales peuvent envahir anarchiquement l'espace institutionnel. Si ces mouvements d'aide ne sont pas canalisés et organisés cela peut augmenter le sentiment d'insécurité là où l'inverse est recherché. Restaurer le sentiment de sécurité, c'est avant tout remettre les limites connues en place, retrouver les habitudes et rituels du quotidien et constater ce qui reste stable et fiable. La manière dont les actions d'aide sont menées, dosées, en coopération, peuvent avoir cet effet rassurant.

## Les émotions et le début des deuils

Le moment de sortie de la phase de choc peut être individuellement très variable mais estimé collectivement. Il s'agit du moment où le danger est écarté, les lieux sont sécurisés, les familles et les groupes sociaux réunis.

Les enfants de l'école Victor Hugo ont retrouvé leurs parents, les professeurs sont rentrés chez eux et les parents de Martin se préparent aux funérailles.

Les émotions, toujours présentes, vont céder un peu de place à la conscience de ce qui est perdu, de ce qui manque, de la réalité des ruptures.

C'est un moment sensible, car les émotions et les sentiments s'expriment autour des pertes. Pleurs, colère, sentiment d'injustice, incompréhension, etc. L'expression émotionnelle est en fait essentielle et positive. Elle a deux fonctions : l'une interne, celle de la libération, de l'extériorisation de l'énergie associée aux émotions. L'autre, sociale, qui permet de communiquer avec autrui sur ses états intérieurs, de recevoir du soutien et de l'attention.

Dans une institution ayant vécu un événement critique, le partage des émotions et des sentiments peut être retenu, freiné. En effet, il n'est pas évident dans un contexte de travail ou d'apprentissage d'exprimer ses souffrances et ses émotions devant autrui. L'institution et/ou certains de ses membres devront donc créer des temps et des espaces qui permettront de vivre le chagrin et de partager les sentiments.

Dans les jours qui ont suivi le décès de Martin, l'école a accueilli les élèves normalement. Néanmoins, dans

les classes, chaque professeur titulaire a consacré du temps à écouter et à accueillir les réactions des élèves. Pour démarrer son intervention le lendemain de l'accident, Martine, titulaire d'une autre classe de 5<sup>ème</sup>, a simplement témoigné de ses ressentis d'adulte, en parlant d'elle, sans ostentation. En interpellant les élèves quant à leur souhait de s'exprimer à leur tour, certains ont pleuré, d'autres ont montré de la colère et de la tristesse mais ont aussi parlé des bons moments passés avec Martin. D'autres encore ont gardé le silence. Des émotions, des attitudes qui, si elles sont accueillies avec bienveillance et simplicité, permettent à chacun de se sentir reconnu dans ce qu'il vit.

Écouter, c'est permettre à l'autre d'occuper une place dans le langage qui symbolise son existence. Créer ces espaces de parole, octroyer du temps pour l'échange, c'est donc simplement une manière de témoigner du respect pour l'autre, le reconnaître.

Nous entendons souvent parler du besoin psychologique de « reconnaissance d'un statut de victime ». Nous pensons que la nécessité de s'accrocher à celui-ci, comme à une bouée de sauvetage, disparaît s'il existe une reconnaissance effective qui confère à la personne, la sensation de compter pour autrui, d'avoir une parole qui est entendue et respectée. Ce besoin psychologique n'est pas à confondre avec celui d'obtenir un statut juridique, qui confère une place en justice à la victime et qui est essentiel.

Quant à la confrontation à la mort (effective ou face à son danger), elle ne laisse personne indifférent et nous sollicite dans des zones d'inconfort.

Le décès d'un enfant laisse un vide insupportable, illogique. Faire face à la mort n'est jamais facile, ça l'est encore moins lorsqu'il s'agit d'un enfant. En effet, la mort angoisse, tétanise, elle laisse les êtres humains de nos sociétés modernes souvent seuls face à eux-mêmes et leur finitude.

Côtoyer la mort est étrange et mystérieux. Nous avons tendance à nous croire immortels et invulnérables. Il n'en est rien.

Le sentiment de culpabilité est quasi toujours présent lorsque la confrontation à la mort est là. Soulignons que ce sera d'autant plus le cas dans les événements critiques qui impliquent des conduites ou situations suicidaires. La culpabilité peut s'exprimer de façon variée par de l'agressivité, des regrets, des questions : Aurais-je pu éviter ça ? Et si seulement je (ne) lui avais (pas) dit ceci ou cela, etc.

Il est essentiel que les adultes ne passent pas ce sentiment sous silence et accueillent cette culpabilité sans forcément la traiter. En effet, la culpabilité peut avoir la fonction de tenter de reprendre un peu de contrôle sur une situation qui nous a complètement échappé. Le fait de vouloir trop vite rassurer l'autre sur le fait que ce n'est pas de sa faute peut augmenter le sentiment d'impuissance alors que l'intention est de rassurer.

Dans cette période houleuse, aiguë, des premiers moments du deuil, les autres, les personnes proches, les collègues peuvent être une source de réconfort, de soutien.

Des ateliers de peinture se sont organisés pour évoquer le souvenir de Martin. Parfois en effet, le besoin de s'exprimer se matérialisera dans des réalisations artistiques ou symboliques. Une marche silencieuse, un arbre planté, une minute de silence, la cloche qui sonne 10 coups, tout cela et d'autres choses peuvent rassembler et permettre l'expression collective du recueillement face au décès du jeune Martin.

Il faudra tenir compte du vécu de sa famille et de ses proches. Cette phase peut être rendue plus complexe par la situation de responsabilisation de l'institution. En effet, l'accident s'est passé pendant une activité scolaire, sous la responsabilité du corps professoral. Les réactions des parents, dans ce cas, pourront être

variables selon la relation que ceux-ci avaient avec l'école, antérieurement à la crise, et d'autre part, les informations et communications reçues quant aux causes et circonstances de l'accident. Quoi qu'il en soit, l'accueil de leur souffrance et de leurs questions par des représentants de l'institution est fondamental.

L'école Victor Hugo a choisi une éducatrice, voisine et amie de la famille comme intermédiaire pour assurer la communication avec les parents de Martin. À ce titre, il est plus facile pour l'institution et les parents de disposer d'un canal unique de communication que de multiplier les personnes de contact avec la difficulté de centraliser les diverses démarches et sollicitations.

Accompagner les personnes dans cette phase de transition signifiera également d'accueillir les doutes et les questions. Dans les jours qui suivent un événement critique, les informations restent partielles. S'il y a enquête du Parquet, le voile du secret planera et augmentera peut être le risque des rumeurs et spéculations. La présence de ces dernières est inévitable. En effet, le vide, l'inconnu quant aux causes de l'accident et aux responsabilités sont psychologiquement difficiles à supporter. L'être humain préférera spéculer voire inventer un contenu d'information que d'accepter des « blancs » dans une histoire.

Le manque d'information, couplée à la colère, au deuil et au besoin de reprendre le contrôle peut donner lieu à des phénomènes certes humains, mais dommageables au niveau psychologique : la recherche d'un coupable. Dans une école proche de l'école Victor Hugo, dans la même entité, une professeure incrimine la directrice. Elle reproche à sa collègue de mauvaises décisions et s'est exprimée sur le fait que cette catastrophe aurait pu être évitée. Cela arrive aux oreilles des parents de Martin et sème le doute sur leurs propres décisions. Ces derniers se sentent coupables d'avoir peut être fait le mauvais choix de confier leur fils à cette école. En fait, l'origine des allégations prend sa source dans un conflit personnel et de jalousie car la professeure de

l'école voisine de l'entité brigait le poste de la directrice de l'école Victor Hugo et s'est trouvée très frustrée de ne pas obtenir cette fonction. Les risques d'une condamnation « sans procès » peuvent conduire aux doutes, à l'augmentation des ruptures sociales et de grandes souffrances chez ceux qui sont visés.

## **Les rituels pour favoriser la transition**

---

Dans une institution confrontée au deuil, à la crise et au trauma, nous avons vu l'importance d'accueillir, de permettre et de contenir l'émotion. À côté de cette fonction, le fait de favoriser les passages difficiles par des rituels, des rites et des cérémonies facilitera également la transition.

La question essentielle que l'institution peut se poser ici est : qu'avons-nous perdu avec cet événement ?

Les rituels nous permettent de cheminer intérieurement et socialement, de la perte vers la continuité. Le fait de se retrouver ensemble avec les familles, les collègues, les jeunes, permet de réaliser que l'on n'est pas seul à vivre la tristesse et la souffrance.

Le lundi qui a suivi l'accident de Martin, une minute de silence lui a été consacrée à la première heure de cours. Les jeunes de sa classe ont rédigé, avant ses funérailles, une lettre commune à sa famille pour lui dire ce qu'ils appréciaient chez lui et combien il va leur manquer.

À l'instar de la première phase de la crise, le défi sera de créer ou de maintenir les conditions favorables aux liens de soutien, au départ de ce qui constitue un rassemblement de circonstance. C'est remettre en lien ce qui a été séparé. Dans notre exemple, au-delà de l'élan spontané de solidarité entre parents venus attendre leurs enfants à la sortie du bus, des initiatives dans ce sens peuvent être proposées. Les quatre professeurs titulaires des classes de cinquième ont invité les

parents, à la demande de certains, pour échanger sur leurs préoccupations quant à la sécurité des enfants. Une institution ne peut garantir et maîtriser tous les risques mais elle est néanmoins responsable d'offrir les conditions qui préviendront les problèmes et celles favorables à l'émergence d'une solidarité collective et interpersonnelle.

Les funérailles de Martin seront indiscutablement un moment charnière. Ce moment consacrera l'adieu, la tristesse, la colère, le sentiment d'injustice et d'impuissance. C'est un moment de pic émotionnel. Une période qui peut conduire à de nombreuses réactions, parfois fortes, tantôt très sereines.

Les professeurs et les élèves de l'école auront besoin d'être écoutés quant à leur souhait de participer ou non aux cérémonies funéraires et le cas échéant, sous quelle forme.

Les élèves de la classe de Martin ainsi que ses professeurs seront présents. Une personne de l'école a pris contact avec la famille qui souhaite, en ce qui concerne les autres membres de l'école, une représentation discrète. Ainsi il a été convenu qu'une délégation réduite du corps professoral accompagnée d'un élève représentant chaque niveau sera présente.

La reprise des habitudes et le retour des points de repère permettront, dans cette période, de reprendre pied.

Ceci est à doser dans un délicat équilibre progressif entre adaptation du système à la crise et reprise du quotidien.

En effet, il est intéressant d'adapter les règles institutionnelles de façon transitoire afin de permettre, avec souplesse, que le système reste humain, malgré l'événement. En particulier, tout ce qui facilitera la présence et le contact entre les personnes affectées. Cela leur permet de constater qu'ils ont une place et une identité

pour l'institution et ses membres. L'environnement de la crise se module alors et se transforme en y intégrant les vécus sans trop vaciller.

## **Être attentif aux anciennes failles et aux nouvelles blessures**

Parfois, les failles ou les difficultés présentes antérieurement peuvent brusquement revenir à l'avant-plan. Les conflits latents explosent, et ceux déjà existants s'aggravent. Les antagonismes et les différences qui s'articulaient habituellement plus ou moins bien autour du projet institutionnel se trouvent déliés et peuvent exercer tous leurs potentiels de nocivité.

L'équipe du PMS de l'école Victor Hugo travaille depuis des mois en surcharge, le turn-over y est important et la pression se matérialise dans les conflits entre l'infirmière et la psychologue. Au moment de l'accident, les besoins immédiats et le choc les a conduites à enterrer la hache de guerre. Dans la semaine qui suit les funérailles, à l'occasion d'une réunion d'échanges sur les mesures ultérieures à prendre pour les enfants, le conflit ressort et potentialise les débats.

Dans cette situation, l'aide neutre d'un intervenant psychosocial externe sera précieuse.

À ce stade il est important de faire un bilan des impacts psychosociaux de l'événement et des besoins d'accompagnement et de soutien.

La communication avec les enfants et les jeunes sur ces aspects peut être soutenue par le jeu et les représentations artistiques. L'enjeu est de montrer des signes clairs d'ouverture à la communication sur le sujet, sans trop anticiper les réponses à des questions qui ne se poseraient pas.

Lorsque les personnes touchées expriment des inquiétudes ou montrent des signes d'angoisse quant à

leurs réactions, celles de leurs pairs ou celles de leurs enfants, des informations rassurantes peuvent être données.

Une intervenante de la cellule d'aide psychologique a, par exemple, expliqué aux professeurs qu'un tel événement va entraîner des réactions dans différentes sphères. Le sommeil est perturbé, la façon de s'alimenter change, la peur est présente par rapport aux choses qui étaient habituellement bien gérées, des retours en arrière au niveau du développement peuvent exister.

Les adultes de référence auront un rôle exemplaire à jouer pour les enfants et les jeunes. Lorsque les adultes et les éducateurs manifestent leurs capacités à accepter et vivre leurs émotions, à exprimer leur vécu, à soutenir leurs amis et collègues, à prendre soin d'eux-mêmes, à être à l'écoute d'autrui, ils invitent les jeunes à le faire, sans devoir l'expliquer. La confiance alors se crée et facilite par ailleurs, l'accès à l'aide spécialisée si elle s'avérait nécessaire.

## **Le choc des photos, le poids des mots : l'intrusion médiatique**

Il est fort à parier qu'un événement critique, qui suscite l'émotion, conduira les médias à la porte de l'institution.

Dans le contexte des crises et des traumatismes, l'exposition médiatique n'est plus hypothétique mais quasi certaine. Mieux vaut donc s'y préparer.

Avant même que l'école Victor Hugo et les parents de Martin soient officiellement prévenus, des journalistes locaux ont reçu des messages informant de l'accident via les téléphones portables de badauds présents dans le parc d'attractions.

Au-delà du temps immédiat du choc, d'autres journalistes peuvent prendre le relais dans cette phase de transition. Ils vont s'attarder sur les causes et les

conséquences des faits et partir à la recherche de témoignages de victimes directement impliquées afin de mettre en avant l'émotion. Leur objet de travail, l'actualité, nécessite d'identifier en permanence ce qui va faire rupture dans le flot de celle-ci. Une information chasse l'autre.

Ce moment peut coïncider avec celui des familles et du personnel de l'institution, en besoin de compréhension et d'obtenir des informations sur les mêmes questions.

Dans ce contexte, il est prudent de protéger les personnes affectées de l'intrusion médiatique. En particulier lorsque les micros se dressent de façon sauvage vers des individus n'étant pas en état de donner leur consentement éclairé.

Ainsi, le personnel de l'école Victor Hugo a reçu des consignes très claires sur le fait que le souhait de l'école consistait à éviter d'importuner les familles des élèves et que les journalistes pouvaient être aiguillés vers l'adjoint de la directrice. Ce dernier s'est préparé à accueillir les sollicitations des journalistes en rédigeant un message simple, concis qui relate les faits et les mesures prises par l'école pour soutenir ses élèves, les professeurs et les parents.

### **Pistes pour faire face aux médias professionnels**

- Faire connaissance avec les métiers des médias. Presse écrite, radio, télévision, internet ont des spécificités, des temporalités et finalités variées.
- Développer un réseau de contacts personnels avec des journalistes, sans attendre la crise et communiquer sur vos projets et sur les thèmes qui vous concernent.
- Centraliser la communication vers les médias et identifier une fonction qui en a la responsabilité et qui va veiller à suivre les publications et diffusions. La cohérence et l'unité sont fondamentales.

- En situation de crise, cibler et calibrer le message selon le média et sa temporalité et la cible. Ceci évitera d'être « coupé » sur l'essentiel du message à transmettre. Maximum trois messages clés.
- Se préparer à répondre aux questions suivantes : Qui (est impliqué, concerné)? Quoi (que s'est-il passé)? Où? Quand? Pourquoi (quelles sont les causes, les responsabilités)? Comment (va se passer la suite)?
- Veiller à équilibrer les contenus en évoquant les mesures de soutien et les processus d'aide existants dans l'institution. Distinguer cependant la communication « de crise » qui permet d'utiliser la communication pour résorber la crise de celle « sur la crise » qui vise à valoriser et pointer les actions dont l'institution est responsable et qu'elle a mises en place face à la crise.
- Respecter les personnes, la vie privée (identité, image), les institutions dans les messages. Si nécessaire, régler les comptes ailleurs que médiatiquement!

Les journalistes professionnels ne sont plus les seuls responsables de la médiatisation. En effet, ce que l'on qualifie de « médias sociaux » représentent une part importante, voire majeure, des sources d'information et de communication en situation de crise. Ce type de média rend très accessible la communication dans le but de faciliter les interactions humaines et l'accès à l'information. Les médias de communication sociale sur le web sont de différents types : les blogs, les réseaux sociaux, les sites spécialisés, les forums et groupes. Ils peuvent s'activer dès les premiers moments de la crise mais de façon variable et très rapidement évolutive. Comme souvent, ils comportent à la fois certains intérêts et avantages mais aussi des inconvénients et contraintes. Du côté des premiers, nous retrouvons :

la transmission rapide d'informations utiles pour les victimes et leurs familles, la limitation de déplacement de foules sur les lieux, la localisation de victimes, la diffusion d'informations en temps réel permettant les sauvetages, la mise en lien entre des personnes disparues et leurs proches, l'appui entre intervenants, ainsi que la mobilisation du public pour des appels au volontariat et des levées de fonds. D'un autre côté, le contenu des messages semble immaîtrisable et la temporalité des publications est dans une course folle. À l'instar d'autres outils technologiques, des choix doivent se faire et des limites être posées afin de ne pas en être victime. La toute-puissance ne sera évidemment pas de mise, mais une veille médiatique peut être organisée. En effet, il est aujourd'hui possible de surveiller les publications via le web, au départ de l'encodage de mots clés choisis. Le comptable de l'école Victor Hugo, informaticien à ses heures, a par exemple proposé de mettre des « alertes » sur un site internet de moteur de recherche bien connu. Dans la cellule de crise de l'école, ce comptable assiste aux temps de réunions dédiés à la communication car il est la personne de référence en ce qui concerne les médias sociaux.

En conclusion, trois balises sur la manière d'exister dans les médias sociaux : être présent (sur la toile), être crédible (dans ses communications) et être responsable (quant aux contenus dans le respect des personnes et de leur vie privée).

Penser la communication via les médias, de manière générale, nécessite une position éthiquement choisie. En effet, le communicateur, diffuseur des informations sur la crise endosse, de fait, plusieurs responsabilités. D'une part, une responsabilité humaine et sociale, d'autre part, une responsabilité institutionnelle et légale.

À côté de l'exposition médiatique, le politisme, l'angoisse, peuvent conduire à la tentation de trouver des réponses rapides et simplistes à des problèmes complexes qui demandent recul et réflexion. Cela peut malheureusement donner lieu à des décisions de type

## Veiller au retour d'un équilibre

hyper-sécuritaire. Or, le risque de mesures excessives peut conduire à augmenter le sentiment d'insécurité. La présence d'agent de sécurité, les caméras de surveillance, la suppression d'activité récréative inquiètent. Une politique de prévention globale, réfléchie et adaptée aura beaucoup plus d'effets protecteur et rassurant. Celle-ci pourra être instaurée « à froid » lorsque le temps du bilan sera venu, dans la phase que nous évoquerons au chapitre suivant.

La phase de transition se termine lorsque le retour à la vie est là, quand un nouvel équilibre est présent. On s'aperçoit progressivement que l'événement est globalement assimilé et intégré. Au niveau institutionnel, les activités, les habitudes reprennent, les conversations traitent d'autres sujets que de l'accident et de nouveaux projets sont évoqués. L'enjeu de cette phase est de rester attentif aux décalages dans lesquels certaines personnes pourraient être. Une évaluation attentive peut indiquer un retour à l'équilibre alors que certains individus n'y sont pas.

Pour la classe de Martin le mois de janvier est un mois particulier. En effet, c'est le mois du tournoi de mini-foot qui voit s'opposer des classes de différentes écoles. Martin était le capitaine de l'équipe l'an dernier. Nous nous situons un peu plus de six mois après l'événement et l'équipe vit durement l'absence de Martin, qui aurait certainement été capitaine cette année aussi. Elle ressent le besoin de faire quelque chose collectivement et, après avoir réfléchi avec l'entraîneur, décide de porter un brassard noir au bras en signe d'hommage.

L'équipe ressent aussi le besoin d'envoyer un message de soutien au professeur de gym. En effet, cela fait de longs mois qu'il ne vient plus à l'école. Il est en congé maladie et le bruit circule qu'il n'arrive pas à se remettre de la noyade de Martin. Il serait en dépression, rongé par la culpabilité de n'avoir pas pu le sauver. Quelques mauvaises langues pensent qu'il en profite pour carotter.

Au travers de ces deux exemples, nous voyons que certains besoins que l'on pouvait penser éteints, se réveillent à l'occasion de certains événements. Parfois, ils se prolongent et durent très longtemps. C'est le cas lorsqu'une procédure judiciaire est en cours. Et il faut parfois des années avant le procès et son verdict qui viendra mettre un terme au besoin de justice ou de savoir.

Il existe aussi des besoins individuels qui nécessitent le recours à des ressources spécialisées. C'est le cas pour le professeur de gym qui s'est décidé il y a peu, à consulter un psychothérapeute pour traiter son mal-être et ses troubles post-traumatiques. La majorité des professeurs se disent qu'il était fragilisé par son récent

divorce et que cela explique sans doute ses difficultés à remonter la pente. Tout le monde est très attentif à prendre de ses nouvelles et à garder le contact. En effet, la plupart sont bien conscients qu'une fois la solidarité des premiers jours et des premières semaines passée et que le quotidien reprend ses droits, c'est très dur pour ceux qui continuent à souffrir et qu'il est essentiel de ne pas les oublier. Les besoins d'appartenance et de reconnaissance sont toujours bien d'actualité malgré le temps qui passe.

Tous les principes collectifs et individuels que nous avons abordés précédemment restent valables pour guider l'institution qui entre dans cette dernière phase. La philosophie psychosociale, préventive, s'y inscrit toujours car il s'agit pour les responsables de s'assurer que les conditions sont réunies pour que le processus d'intégration de l'événement et l'accomplissement des deuils puissent aller au bout. Une dimension curative s'y adjoint (c'est ce que nous avons appelé la prévention tertiaire) pour répondre à des besoins individuels ou collectifs lorsque ce processus de retour à l'équilibre se trouve compliqué ou bloqué par divers facteurs.

Une autre dimension essentielle de cette phase de retour à l'équilibre, consiste à apprendre de ce qui s'est passé, d'en tirer toutes les leçons pour pouvoir agir en conséquence.

En effet, une institution qui n'aurait pas investi du temps dans ce point risquerait de voir les mêmes erreurs se répéter lors d'un événement ultérieur et de voir tomber les reproches d'une communauté révoltée par cette absence de conscience professionnelle, voire de bon sens. Toute crise, une fois apaisée, donne l'opportunité d'améliorer les choses. Nous y avons insisté sur le fait qu'elle vient révéler les failles, les faiblesses, mais aussi les forces des systèmes et des individus qui les composent. Les problèmes rencontrés pendant la gestion de la crise deviennent des problèmes sur lesquels il importe de revenir et de s'interroger. Comment avons-nous pu en arriver là? Qu'aurions-nous pu faire

différemment? Que ferons-nous si cela se reproduit? Telle chose aurait d'ailleurs très bien pu arriver. Que faire alors si c'était le cas la prochaine fois? En résumé, qu'avons-nous appris?

Cette étape nécessite du temps et du calme. Mais parfois le sentiment d'urgence revient rapidement à la charge.

Dans l'école de Martin, un petit groupe de parents commence à faire pression sur le comité des parents d'élèves et sur la direction pour que des mesures de sécurité supplémentaires et immédiates soient garanties lors des voyages scolaires mais aussi à l'école même. En effet, un ado est décédé dans une école voisine lors d'un jeu du foulard. Une mère qui a un enfant dans cette école et l'autre dans celle de Martin pense que ses enfants ne sont plus en sécurité ni dans l'une, ni dans l'autre. Elle demande avec insistance d'avoir plus de surveillance lors des récréations. Elle propose dès lors, d'augmenter le personnel éducatif ou d'impliquer les professeurs pour renforcer l'équipe des éducateurs dans ces moments. Un autre parent suggère même d'engager des agents de sécurité et d'ainsi faire d'une pierre deux coups et de traiter également le phénomène de la violence qui semble augmenter, et en particulier les rackets!

Que penser de telles demandes? Il semble que les choses se mélangent, s'emballent! Que viennent faire les questions de la violence à l'école et du jeu du foulard? Un besoin de sécurité plus global semble ici clairement profiter de l'opportunité de cette fin de crise pour se faire entendre. Dans ces matières hautement sensibles, l'emballement qui a pu être rapidement circonscrit lors de la phase du choc peut facilement réapparaître et il importe à l'instar de ce que nous avons explicité plus haut de pouvoir l'accueillir avec bienveillance et en faire quelque-chose.

Dans notre cas, ces questions ont fait l'objet de nombreux débats au sein du comité des parents d'élèves

et la direction a pu organiser deux réunions dont le but était d'expliquer la différence de traitement qu'elle souhaitait faire par rapport à ces trois thèmes différents. Ces deux réunions sont intervenues plusieurs mois après les premiers coups d'éclats, car la directrice a très bien expliqué qu'en la matière, l'erreur serait de prendre des décisions hâtives qui ne rencontreraient pas la complexité de tous ces phénomènes, et dès lors risqueraient d'être des « mesures gadgets », sans réels effets, ou pire, avec des effets contraires à ceux recherchés. Aucune des solutions extrêmes proposées n'a été retenue mais la créativité des divers membres de la communauté a permis de dégager les solutions suivantes.

En ce qui concerne la mort de Martin et la question des voyages scolaires : tenant compte du verdict du tribunal qui atteste qu'aucune faute ou négligence n'a été commise, tout le monde est tombé d'accord pour dire que la présence d'une ou de plusieurs personnes supplémentaires n'aurait pu empêcher l'accident et qu'il n'est pas nécessaire de revoir les normes en vigueur concernant la proportion des adultes pour accompagner les groupes.

Toutefois, préoccupés par la façon dont les choses se sont passées dans le parc d'attractions, la direction et le comité des parents d'élèves ont co-signé une lettre à l'intention de la direction du parc d'attractions afin de pointer les difficultés rencontrées et pour plaider pour la création de plans de prévention au sein des parcs.

Pour la sécurité dans la cour de récréation, les choses sont plus complexes et les débats ne sont pas clos. Ces questions font tellement débat au sein de l'école mais aussi dans la société tout entière qu'il a été suggéré d'organiser pendant les vacances deux journées d'études sur le thème de la « violence faite à soi et à autrui à l'adolescence ». Ces journées pourraient avoir comme résultat d'organiser, l'année suivante, un colloque réunissant des professionnels de tous les secteurs concernés.

Enfin, il faut savoir que l'équilibre, lorsqu'il sera à nouveau atteint, ne sera pas le même que celui qui existait avant l'événement. Souvent, nous entendons des victimes souhaiter « oublier » et que tout rede vienne comme avant. C'est un sentiment profondément humain, mais c'est impossible. Le réaliser puis l'accepter nécessitera un travail de deuil plus ou moins long selon les personnes.

Il en va de même à l'échelle institutionnelle, et il est important que le retour à la « vie normale » ne consiste pas à oublier trop vite ce qui s'est passé ou à se dire de façon triomphale que tout a été bien géré et qu'il est important de passer à autre chose! Ce faisant, l'institution passerait surtout à côté de l'opportunité de se développer ou de s'améliorer.

# Conclusion

Lorsque l'événement critique survient au sein d'une institution, c'est tout un système qui en subit les conséquences. Des groupes, des sous-groupes et des individus se trouvent mis en demeure de faire face aux effets de ruptures, à des problèmes concrets, mais aussi à toute une gamme d'émotions et de réactions qui s'inscrivent tout au long des trois phases globales que nous avons décrites, à savoir les périodes de choc, de transition et de retour à l'équilibre.

En suivant le fait divers qui nous a servi de fil rouge, le décès accidentel d'un jeune lors d'une excursion scolaire, nous avons tenté de rester au plus près du vécu de la crise en pointant les principales difficultés qui peuvent se présenter et en y adjoignant des points de repères pour vous aider à y faire face.

Ces balises sont, en fait, des principes généraux qui sont applicables par l'institution et les personnes, quels que soient la situation ou le moment. Il y a tellement de différences selon les contextes, les types d'institution et les caractéristiques de l'événement, que nous ne pouvions être exhaustifs. Un livre de « recettes » aurait été tout à fait inutile car inapplicable. Par contre, suivre des principes permet à chaque institution de créer son propre « plat » avec ses propres épices et en comptant sur ses propres ressources du moment. L'important étant qu'au bout du processus, les impliqués aient vu leurs besoins rencontrés et que l'institution puisse trouver un nouvel équilibre.

Pour plus de facilités, nous avons décrit ces besoins et ces principes dans le premier chapitre sur la phase du choc. Nous avons vu que si les besoins évoluaient, ils se jouaient toujours sur la scène des phases suivantes. Les acteurs pouvant dès lors toujours s'appuyer sur

les principes du dispositif général ou de l'accueil et du contact pour jouer leur part.

Tout au long de ce livret, nous avons voulu insister sur le fait que la résolution de la crise sera grandement facilitée par le degré de préparation que l'institution aura bien voulu lui consacrer! La prévention est le premier principe que nous avons épinglé.

Dans notre société, l'hyperspécialisation et l'individualisation peuvent avoir tendance à venir grever la confiance des individus et des institutions dans leur propre capacité à prendre soin d'eux. Nous avons voulu rappeler qu'ils avaient de très belles cartes en main pour pouvoir créer des phénomènes, des espaces et même des objets transitionnels (pensons aux réalisations artistiques de la classe de Martin) pour rendre possible et tolérable le douloureux processus de récupération. Cette confiance dans les ressources du collectif et des individus trouvera à s'appuyer sur des spécialistes et autres professionnels avec qui il est aussi très important de créer des liens et de développer des synergies (surtout avant la crise!) pour savoir quand les appeler et comment travailler avec eux dans la cohérence et la continuité.

Enfin, nous pouvons dire que le défi majeur de l'institution en de telles circonstances critiques, consiste à maintenir sa fonction institutionnelle de maillage et de tissage de liens, de paroles et de rester ainsi une institution, là où elle pourrait être tentée de se réfugier dans de l'établissement, c'est-à-dire un lieu déshumanisé. Le principe de reliance que nous avons décrit peut présider à ce type de démarche qui ne pourra se vivre au cœur de la crise que si nous en sommes déjà les artisans au cœur de notre quotidien!

## Bibliographie

- Anzieu Didier, Martin Jean-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 1986.
- Baillon Guy, *Les urgences de la folie. L'accueil en santé mentale*, Gaëtan Morin, Paris, 1998.
- Barrois Claude, *Les névroses traumatiques*, Dunod, Paris, 1988.
- Berthoumieux Claude, *Agressions, les blessures invisibles*, Le Souffle d'or, Barret-sur-Méouge, 2001.
- Bolly Cécile, Grandjean Véronique, *L'éthique en chemin. Démarche et créativité pour les soignants*, Weyrich Édition, Neufchâteau, 2001.
- Cario Robert, *Victimologie. De l'effraction du lien intersubjectif à la restauration sociale*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- Carl K. Elisabeth, *Trauma Psychology. Issues in Violence, Disaster, Health, and Illness*, Praeger, Westport, 2007.
- Crocq Louis, *Traumatismes psychiques. Prise en charge psychologique des victimes*, Masson, Issy-les-Moulineaux, 2007.
- Crocq Louis, Huberson Sophie, Vraie Benoît, *Gérer les grandes crises*, Odile Jacob, Paris, 2009.
- Cuisenier Jean, *Penser le rituel*, « Ethnologies », PUF, Paris, 2006.
- Cyrulnik Boris, Seron Claude, *La résilience ou comment renaitre de sa souffrance ?*, Fabert, Paris, 2003.
- Damiani Carole, « Mise en place d'un dispositif d'aide psychologique auprès des victimes d'agression à main armée en milieu bancaire », *Nervure*, Tome XII, N° 6, Paris, 1999.
- Dejours Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 1998.
- Declercq Michel, *Urgences psychiatriques et interventions de crise*, De Boeck, Bruxelles, 1997.
- Dittgen Alfred, « Évolution des rites religieux dans l'Europe contemporaine. Statistiques et contexte », *Annales de démographie historique*, N° 2, Belin, Paris, 2003.
- Ehrenberg Alain, *Le culte de la performance*, « Essai Société », Hachette, Paris, 1991.
- Fairholm Judi, Singh Gurvinder, Smith Sarah, *Ten Steps to Creating Safe Environments for Children and Youth. A risk management Road Map to prevent Violence and Abuse*, Canadian Red Cross, 2007.
- Freud Sigmund, *Essais de psychanalyse*, Payot, Paris, 1967.
- Furtos Jean, *Les cliniques de la précarité. Contexte social, psychopathologie et dispositifs*, Masson, Issy-les-Moulineaux, 2008.
- Furtos Jean, Laval Christian (dir.), *La santé mentale en actes. De la clinique au politique*, Érès, Ramonville Saint-Agne, 2005.
- Gaillard Jacques, *Des psychologues sont sur place*, Mille et une nuits, Paris, 2003.
- Grassi Marie-Claire, Montandon Alain (dir.), « Une figure de l'ambiguïté et de l'étrange », *Le livre de l'hospitalité. Accueil de l'étranger dans l'histoire et les cultures*, Bayard, Paris, 2004.
- Javeau Claude, *Mourir*, Les Éperonniers, Bruxelles, 1988.
- Jaspers Jean-Jacques, « Comment les médias traitent-ils du sentiment d'insécurité et comment influencent-ils le sentiment d'insécurité ? », *Actes de la journée d'étude : Sentiment d'insécurité et impact des médias*, Forum Belge pour la Prévention et la Sécurité Urbaine asbl, 25 juin 2008.
- Kaes René et coll, *Crises, ruptures et dépassement*, Dunod, Paris, 2004.
- Lacroix Michel, *Paroles toxiques, paroles bienfaites. Pour une éthique du langage*, Robert Laffont, Paris, 2010.
- Lagadec Patrick, *Apprendre à gérer les crises. Société vulnérable, acteurs responsables*, Les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- Legoff Jean-Pierre, *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La découverte, Paris, 1999.
- Lorent Thibaut, « Travail de crise et clinique du trauma : accueil, besoin de sécurité et rencontre clinique », *Revue Francophone du Stress et du Trauma*, N° 3, Tome 11, pp. 177-185, 2011.
- MacNeil W.K., Topping K.J., « Crisis Management in Schools : Evidence based Postvention », *Journal of Educational Enquiry*, vol. 7, N° 2, Adelaide, 2007.
- Maldiney Henry, « Rencontre et psychose ». *Cahiers de psychologie clinique*, N° 21, Paris, 2003.
- Mead Shery, Hilton David, « Voies nouvelles en psychiatrie. Situation de crise et soutien entre pairs », *Santé mentale au Québec*, XXVII, 1, Montréal, 2002.
- Michaud Ginette, *La Borde, un pari nécessaire*, Gauthier-Villars, Paris, 1977.
- Morin Edgard, « Pour une crisologie », *Communications*, Paris, N° 25, 1976.
- Moulin Marc, *La surenchère (L'Horreur médiatique)*, Labor, Bruxelles, 1997.
- « La mort, le deuil, le suicide à l'école », *Études sur la mort, Revue de la société de Thanatologie*, L'esprit du temps, N° 131, Paris, 2007.

- Oury Jean, « Pathique et fonction d'accueil en psychothérapie institutionnelle », *Le contact*, Schotte Jacques (dir.), De Boeck, Bruxelles, 1990.
- Paumelle Henri, « Le rite initiatique et sa double fonction : symbolisation et socialisation », *Psychotropes*, Volume 10, N° 3-4, Paris, 2004.
- Singer Christiane, *Du bon usage des crises*, Albin Michel, Paris, 1996.
- Stavroula Leka, Griffiths Amanda, Cox Tom, *Organisation du travail et stress: approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux*. Institute of Work, Health & Organisation pour l'Organisation Mondiale de la Santé, Nottingham, 2004.

## Temps d'Arrêt / Lectures – Déjà parus

- **L'aide aux enfants victimes de maltraitance – Guide à l'usage des intervenants auprès des enfants et adolescents.** Collectif.\*
- **Avatars et désarrois de l'enfant-roi.** Laurence Gavarini, Jean-Pierre Lebrun et Françoise Petitot.
- **Confidentialité et secret professionnel : enjeux pour une société démocratique.** Edwige Barthélemy, Claire Meersseman et Jean-François Servais.\*
- **Prévenir les troubles de la relation autour de la naissance.** Reine Vander Linden et Luc Røgiers.\*
- **Procès Dutroux ; Penser l'émotion.** Vincent Magos (dir).\*
- **Handicap et maltraitance.** Nadine Clerehaut, Véronique Poncelet et Violaine Van Cutsem.\*
- **Malaise dans la protection de l'enfance : La violence des intervenants.** Catherine Marneffe.\*
- **Maltraitance et cultures.** Ali Ouattah, Georges Devereux, Christian Dubois, Kouakou Kouassi, Patrick Lurquin, Vincent Magos, Marie-Rose Moro.\*
- **Le délinquant sexuel – enjeux cliniques et sociétaux.** Francis Martens, André Ciavaldini, Roland Coutanceau, Loïc Wacquant.\*
- **Ces désirs qui nous font honte.** Désirer, souhaiter, agir : le risque de la confusion. Serge Tisseron.
- **Engagement, décision et acte dans le travail avec les familles.** Yves Cartuyvels, Françoise Collin, Jean-Pierre Lebrun, Jean De Munck, Jean-Paul Mugnier, Marie-Jean Sauret.\*
- **Le professionnel, les parents et l'enfant face au remue-ménage de la séparation conjugale.** Geneviève Monnoye avec la participation de Bénédicte Gennart, Philippe Kinoo, Patricia Laloire, Françoise Mulkay, Gaëlle Renault.\*
- **L'enfant face aux médias. Quelle responsabilité sociale et familiale ?** Dominique Ottavi, Dany-Robert Dufour.
- **Voyage à travers la honte.** Serge Tisseron.\*
- **L'avenir de la haine.** Jean-Pierre Lebrun.\*
- **Des dinosaures au pays du Net.** Pascale Gustin.
- **L'enfant hyperactif, son développement et la prédiction de la délinquance : qu'en penser aujourd'hui ?** Pierre Delion.
- **Choux, cigognes, « zizi sexuel », sexe des anges... Parler sexe avec les enfants ?** Martine Gayda, Monique Meyfroet, Reine Vander Linden, Francis Martens – avant-propos de Catherine Marneffe.\*
- **Le traumatisme psychique.** François Lebigot.
- **Pour une éthique clinique dans le cadre judiciaire.** Danièle Epstein.
- **À l'écoute des fantômes.** Claude Nachin.
- **La protection de l'enfance.** Maurice Berger, Emmanuelle Bonneville.\*
- **Les violences des adolescents sont les symptômes de la logique du monde actuel.** Jean-Marie Forget.
- **Le déni de grossesse.** Sophie Marinopoulos.\*
- **La fonction parentale.** Pierre Delion.\*
- **L'impossible entrée dans la vie.** Marcel Gauchet.\*
- **L'enfant n'est pas une « personne ».** Jean-Claude Quentel.\*
- **L'éducation est-elle possible sans le concours de la famille ?** Marie-Claude Blais.\*
- **Les dangers de la télé pour les bébés.** Serge Tisseron.\*
- **La clinique de l'enfant : un regard psychiatrique sur la condition enfantine actuelle.** Michèle Brian.\*
- **Qu'est-ce qu'apprendre ? Le rapport au savoir et la crise de la transmission.** Dominique Ottavi.\*
- **Points de repère pour prévenir la maltraitance.** Collectif.\*
- **Traiter les agresseurs sexuels ?** Amal Hachet.\*
- **Adolescence et insécurité.** Didier Robin.\*
- **Le deuil périnatal.** Marie-José Soubieux.
- **Loyautés et familles.** L. Couloubaritsis, E. de Becker, C. Ducommun-Nagy, N. Stryckman.\*
- **Paradoxes et dépendance à l'adolescence.** Philippe Jeammet.\*
- **L'enfant et la séparation parentale.** Diane Drory.\*
- **L'expérience quotidienne de l'enfant.** Dominique Ottavi.\*
- **Adolescence et risques.** Pascal Hachet.\*
- **La souffrance des marâtres.** Susann Heenen-Wolff.
- **Grandir en situation transculturelle.** Marie-Rose Moro.
- **Qu'est-ce que la distinction de sexe ?** Irène Théry.\*
- **L'observation du bébé.** Annette Watillon.\*
- **Parents défaillants, professionnels en souffrance.** Martine Lamour.\*
- **Infanticides et néonaticides.** Sophie Marinopoulos.
- **Le Jeu des Trois Figures en classes maternelles.** Serge Tisseron.
- **Cyberdépendance et autres croquemitaines.** Pascal Minotte.
- **L'attachement, un lien vital.** Nicole Guedeney.
- **Homoparentalités.** Susann Heenen-Wolff.
- **Les premiers liens.** Marie Couvert.
- **Fonction maternelle, fonction paternelle.** Jean-Pierre Lebrun.
- **Ces familles qui ne demandent rien.** Jean-Paul Mugnier.

Retrouvez nos auteurs sur yapaka.be pour des entretiens vidéo, conférences en lignes,....

\* Ouvrage épuisé.

# Les livres de yapaka

disponibles toute l'année gratuitement  
sur simple demande au 0800/20 000



Livre de 80 pages  
60.000 ex./an  
Diffusion gratuite à chaque  
élève de 4<sup>ème</sup> primaire



Livre de 80 pages  
60.000 ex./an  
Diffusion gratuite via  
les associations fréquentées  
par les adolescents



Livre de 80 pages  
60.000 ex./an  
Diffusion gratuite via les  
crèches, écoles, associations  
fréquentées par les parents



Livre de 80 pages  
60.000 ex./an  
Diffusion gratuite via les  
écoles, associations fréquentées  
par les parents

