

## *Burnout et incidents critiques en milieu policier*

---

par

MICHEL OLIGNY MSS. TRAVAILLEUR SOCIAL

*M. Michel Oligny, M.Ss., est un travailleur social et un ex-policier de la Sûreté du Québec, qui détient une maîtrise en service social. Il est membre de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec. Expert-conseil en gestion des ressources humaines. Auteur, il publie en 1991, STRESS ET BURNOUT EN MILIEU POLICIER. Au cours des dernières années, il a formé plus de 7500 fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux à ce sujet. Il a prononcé plusieurs conférences sur la violence et la gestion du stress tant aux États-Unis qu'en Europe.*

**Toute reproduction d'une partie quelconque de ce texte, par quelque procédé que ce soit, est strictement interdite sans l'autorisation de l'auteur.**

## Introduction

Jusqu'à quel point peut-on dire que l'efficacité de l'appareil judiciaire dépend en partie de l'action policière? On reconnaît que le policier joue un rôle important dans notre société, on en fait ressortir les exigences, mais combien d'entre nous peuvent expliquer clairement les impacts directs et indirects de ces obligations sur l'organisation policière en général et sur l'individu policier en particulier, qui se dévoue au service de ses concitoyens?

Ne lui confie-t-on pas des tâches aussi contradictoires et simultanées que celle de maîtriser un malfaiteur immédiatement après avoir pratiqué un massage cardiaque sur une personne âgée et être intervenu dans un conflit familial ou un conflit ouvrier? Les ressources, les qualités, les énergies qu'il lui faut mettre en œuvre sont très diversifiées et se succèdent à un rythme qu'il peut difficilement gérer.

Les situations que le policier rencontre sont chargées d'émotions, de sentiments, d'affectivité qui ne lui appartiennent pas au début, mais qui, tôt ou tard, l'affecteront. De plus, l'inévitable retour, l'insatiable recommencement d'une mise en scène par des acteurs différents ajoutent au stress du policier.

Peut-on gérer le stress des autres et le sien du même coup? Comment peut-on demeurer indifférent à ce qui se produit sous nos yeux et malgré tout être efficace? Comment peut-on rester humain et ne pas se détruire à voir le mal, à tout faire pour l'enrayer et, inlassablement, devoir se rendre à l'évidence que demain ramènera encore une fois son lot de tragédies qu'il faudra tenter de régler tout en respectant les victimes autant que les criminels, les agresseurs autant que les agressés, ses proches comme ses voisins, et enfin lui-même?

Peu de chercheurs se sont penchés sur cette question. Peut-être est-elle trop difficile à cerner ou tout simplement trop complexe ou trop risquée. C'est pourquoi très peu de recherches-actions ont été réalisées sur le thème de la santé mentale en milieu policier. Qui peut nous proposer un modèle actuellement? Avons-nous osé chercher à définir un policier équilibré, un policier capable de vivre au quotidien sa vie professionnelle et sa vie personnelle en y intégrant et en dépassant ses propres handicaps?

Beaucoup de questions, peu de réponses. Par définition, le policier intervient lorsque personne d'autre n'arrive à le faire; il agit lors de situations dramatiques et hélas! trop souvent tragiques. Il s'engage dans ces situations avec ce qu'il est et ce qu'il a de mieux : son intelligence et sa sensibilité. Il accepte ainsi d'assumer une partie des émotions et l'affectivité qui s'y trouvent et prend inévitablement une partie du stress généré par l'évènement. Qu'en fait-il? Réussit-il à l'éliminer? Comment? Peut-il, en retirant son uniforme, laisser derrière lui le stress de sa journée de travail et les drames qu'il a vécus?

Le policier est l'unique intervenant social témoin presque simultanément du désarroi de la victime et de l'arrogance de l'agresseur; il est le seul à être en contact avec la victime en état de choc et, de surcroît, à pénétrer son environnement naturel. Le médecin, quant à lui, la traite dans son cabinet. N'y a-t-il pas là une piste, une interrogation non négligeable? Le système judiciaire, par l'entremise des juges et des avocats notamment, prend la victime en charge lorsqu'elle a retrouvé la santé, qu'elle n'est plus en état de choc et qu'elle a retrouvé un certain équilibre, qu'elle est bien vêtue et qu'un calme apparent s'est installé. De plus, c'est également dans son environnement, avec tout le décorum dont il s'entoure, que l'appareil judiciaire s'occupe de la victime.

Si les juges devaient entendre les causes directement sur les lieux du crime, n'y aurait-il pas plus de condamnations? Si, par surcroît, ils devaient le faire immédiatement, alors que la victime est terrorisée ou pleine de rage, qu'elle porte les mêmes vêtements qu'au jour de

l'agression, qu'elle est dans le même état qu'à l'arrivée des policiers, n'y aurait-il pas plus de condamnations? Volontairement je fais fi de la dimension de l'agresseur trouvé sur les lieux du crime, les mains tachées du mal qu'il vient de faire.

Évidemment, cela est impossible dans la majorité des cas, et peut-être, est-il préférable qu'il en soit ainsi; l'objectivité face au criminel étant ainsi plus grande, n'est-il pas le seul à tirer profit de cette situation?

Qui doit supporter la charge émotionnelle de l'évènement, mais plus encore celle de l'incompréhension des traumatismes subis et le fait de tout devoir expliquer, prouver et surtout revivre? La victime n'est pas la seule dans ce guêpier, le policier l'accompagne et doit traverser les mêmes étapes. Il doit, lui aussi, prouver, expliquer et revivre l'évènement, mais il ne peut le faire comme le juge, c'est-à-dire de façon essentiellement logique; il présente les faits d'abord avec ses « tripes », son émotion et sa sensibilité. Il ne comprend pas toujours que d'autres ne saisissent pas les faits comme lui. Il se sent rejeté et impuissant face à un appareil froid et logique qui en est venu à extirper d'un évènement ce qui, somme toute, fait le plus mal, c'est-à-dire les émotions, les sentiments de haine, de peur, d'impuissance qui, inévitablement, demeurent les plus forts.

Le policier n'est pas simplement un fonctionnaire armé; il est peut-être soumis le plus souvent et avec le plus d'intensité au stress d'ordre professionnel, qui inévitablement se transposera dans sa vie personnelle et dans sa vie familiale.

Au Canada, il en coûte de 15 à 20 milliards de dollars par année en journées de travail perdues; au Québec, uniquement en 2008, l'absentéisme a coûté 6 milliards et le stress en constitue une des principales causes. Les conséquences, bien qu'elles soient aussi économiques – comme la perte de la productivité, un des plus grands roulements de personnel ou un risque plus élevé d'accidents – sont avant tout de nature sociale, en ce qu'elles entraînent les victimes du stress dans le réseau de la santé pour une longue période avec tout ce que cela comporte d'effets secondaires : alcoolisme, suicide, dépression ou maux purement physiques.

Le stress, ce « mal-être », n'est pas un mal exclusif aux policiers, mais ces derniers sont plus touchés que ne l'est le citoyen moyen. Non seulement le policier doit-il régulariser le stress engendré par sa vie personnelle, mais il est continuellement confronté à des situations et à des personnes qui, elles-mêmes, vivent des émotions et une tension extrêmes, et dont il ne peut faire abstraction. Non seulement vit-il le stress engendré par une situation, mais il doit y faire face à plusieurs reprises pour une même situation. Malheureusement, son uniforme n'agit pas comme une armure anti-stress le mettant à l'abri du burnout.

Comment peut-on aider le policier à cheminer dans ce désert? Ne devons-nous pas poursuivre la réflexion et essayer de dégager des pistes de solutions et, si possible, un ou des modèles d'intervention?

## **2 Le burnout en milieu policier**

### **Introduction**

Un des effets à long terme du stress en milieu policier est l'épuisement professionnel, communément appelé burnout. Les personnes qui veulent travailler dans les forces policières ont généralement un système de valeurs fermes et un sens du devoir fort développé. Au début, le policier démontre un zèle méritoire et un engagement profond, mais avec le temps il éprouve quelques frustrations (voir le tableau 1) qui le tourmentent tout au long de sa carrière.

Certains policiers qui avaient la vocation tentent de composer avec ce stress incessant, se désengageant partiellement et atténuant leurs réactions. Ainsi, ils en viennent à éprouver une sorte d'indifférence et de détachement vis-à-vis de leur travail, tant ils se sentent physiquement épuisés, déprimés et cyniques, paradoxalement, ce sont les policiers les plus engagés qui s'exposent davantage au burnout.

### **Les sources du burnout**

C'est en 1974 que le terme de burnout est, pour la première fois, cité dans les ouvrages scientifiques. Situé au cœur de la tradition des études sur le stress, Ginsberg (1974) parle de burnout pour caractériser, chez les hommes d'affaires, les réactions physiologiques et comportementales causées par le stress chronique, lorsqu'ils font face à une compétition et à une ascension sociale soutenues.

Les auteurs ont tendance, à l'époque, à associer le stress chronique des hommes d'affaires à l'hypertension et aux problèmes cardiovasculaires. Cependant, Freudenberger constate, au même moment, que les travailleurs des *free clinics* (1974), comme ceux d'institutions alternatives de services (1975), ressentent un sentiment identique de vide (*wear-out*) et d'épuisement (*exhausted*), par suite de pressions extrêmes exercées par la clientèle.

À partir de 1976, une équipe de recherche californienne se constitue progressivement autour de Christina Maslach. C'est elle qui établit les bases de la recherche sur le burnout, s'alliant ensuite à Pines et Jackson (Maslach et Jackson, 1970 : Maslach et Pines, 1979, 1980). Cette équipe de chercheurs entreprend d'emblée ses études auprès de professionnels des services sociaux et de la santé (Maslach, 1979).

La deuxième grande équipe de chercheurs est celle de Cherniss (1980), qui travaille auprès de professionnels du secteur public. Enfin, la troisième et plus importante équipe est celle d'Edelwich et Brodsky (1980), qui axe ses recherches sur le burnout auprès des professions se consacrant particulièrement à la relation d'aide.

Les chercheurs de ces équipes dominent la production scientifique jusque vers 1983. Une approche théorique similaire, expliquant les causes du burnout comme des interactions entre des variables contextuelles (organisation) et des variables individuelles, parcourt leurs travaux. Il en va de même pour la définition attribuée au burnout.

Par contre, nous constatons avec étonnement que les premières recherches n'établissent aucun lien explicite entre la réflexion sur la naissance du burnout et les découvertes majeures du D<sup>r</sup> Selye (1979) sur le stress, réalisées au même moment. Les connaissances acquises sur le stress permettent de préciser la dose optimale de stimulations environnementales dont la personne a besoin. Elles indiquent également de quelle façon s'élabore la réponse adaptative au stress sur le plan individuel.

### **La notion de burnout**

En général, les auteurs reconnaissent que l'épuisement professionnel englobe des composantes physiques, psychologiques et comportementales, ils constatent aussi que le burnout se développe au sein d'un processus dynamique d'échanges entre la personne et son milieu de travail.

Cherniss (1980) précise qu'il s'agit d'un processus transactionnel en trois étapes comprenant d'abord un déséquilibre entre les ressources individuelles et organisationnelles par rapport aux exigences du travail, conduisant ensuite à des réponses de nature émotionnelle (anxiété, fatigue, épuisement) et provoquant enfin des changements dans l'attitude et le

comportement du travailleur. Le burnout ne constitue évidemment qu'une des réponses possibles de l'individu, qui doit continuellement s'adapter à son milieu de travail. Ces réponses varient selon les personnes en raison de divers facteurs biologiques, psychologiques et sociaux.

Pour Edelwich et Brodsky (1980), le burnout est un processus de « désillusionnement » qui compte quatre phases, soit : l'enthousiasme, la stagnation, la frustration et l'apathie. Selon ces auteurs, la personne qui investit beaucoup d'énergie dans son travail sur le plan émotionnel est plus exposée que d'autres au burnout, précisément lorsqu'elle connaît au travail la déception et la frustration (voir le tableau 1).

Pines et Maslach (1980) emploient le terme de burnout comme un « syndrome de fatigue physique et émotionnelle qui amène chez l'individu concerné une perception négative de soi, des attitudes négatives au travail et une implication personnelle auprès des patients ».

Kafry et Pines (1980) emploient le terme de burnout pour désigner « l'expérience de la fatigue physique, émotionnelle et mentale produite par les pressions chroniques quotidiennes ». Pour Cherniss et Edelwich, il s'agit d'un retrait psychologique par rapport au travail, en réaction à un stress excessif.

En 1981, Bourgault et Meloche (1981) ont dressé une liste pertinente des indicateurs de l'épuisement professionnel, à partir d'une revue globale des résultats de recherche alors accessibles. Ils y ont relevé les symptômes qui affectent différents aspects de la personne :

- Les sentiments comme l'insatisfaction, l'irritabilité, la rigidité;
- Les somatisations comme l'insomnie, les ulcères, les maux de dos et les migraines;
- Les problèmes personnels comme l'abus d'alcool, de drogues et de médicaments, ainsi que les troubles conjugaux et familiaux;
- Les relations interpersonnelles comme le retrait (l'isolement), la condescendance et la paranoïa;
- le travail comme l'absentéisme, le mouvement de personnel (*turnover*) ou la rotation de la main-d'œuvre et un moral bas.

Le burnout se caractérise aussi par un retrait apparenté à la dépression et il comporte plusieurs signes propres au stress. D'après les chercheurs, non seulement les indicateurs du burnout se manifestent sur les plans physiologique, psychologique et comportemental, mais ils peuvent également présenter des degrés de gravité fort variés. Deux instruments d'orientation psychométrique servent principalement à mesurer les indicateurs du burnout, soit le Maslach Burnout Inventory (MBI) et le Staff Burnout Scale de la Health Professionals (SBS-HP) de Jones.

### **Le burnout en milieu policier**

Nous pouvons établir, à partir des différentes notions données précédemment, deux principales définitions du burnout en milieu policier (Oligny, 1988) :

Un épuisement moral et une lassitude qui surviennent insidieusement entre 7 et 12 ans de pratique policière, chez ceux qui travaillent surtout avec le public, généralement chez ceux qui ont un idéal, une vocation, qui reçoivent peu de rétroactions de la part des gens, des collègues et des supérieurs sur la qualité du rendement.

Le burnout policier peut aussi être un syndrome d'épuisement et de cynisme qui se manifeste fréquemment chez les individus exerçant une profession sociale (80 % des appels reçus à la Sûreté du Québec et la Communauté urbaine de Montréal sont des appels à caractère social), qui consacre beaucoup de temps à des rencontres avec les autres dans des conditions de stress et de tension chronique.

Les policiers les plus susceptibles d'être victimes du burnout ont, pour la plupart un esprit dynamique, ils sont leaders, idéalistes et perfectionnistes. Ils se donnent entièrement à leur travail, jusqu'à la surcharge, ils éprouvent de la difficulté à se confier, étant plutôt indépendants. Ces policiers désirent améliorer le sort du monde, faisant preuve à la fois de détermination et d'une volonté inébranlable. Pour eux, l'apparence est importante : le policier en uniforme préserve l'image de son organisation. Enfin, ils considèrent les autres comme uniques et responsables de leurs propres problèmes.

### **Le processus menant au burnout**

Le policier victime d'épuisement professionnel est touché dans son corps, dans sa psychologie et dans ses comportements, lesquels réagissent ensemble à cette situation. Toutefois, il est difficile de déterminer si un policier vit effectivement un burnout, puisque ce n'est pas un état qui émerge subitement; de plus, la tendance actuelle est de mettre en cause la personnalité de l'individu lorsqu'on note ce genre de problème dans son attitude.

Pareille situation peut conduire le policier à s'isoler et à se culpabiliser. Or le burnout résulte d'une interaction dysfonctionnelle entre la personne et son milieu de travail. Pour détecter ce syndrome, on doit d'abord être en mesure de reconnaître cette relation puis d'interroger la personne pour saisir ce qui ne va pas (et ce n'est pas facile).

Le burnout représente une réponse parmi d'autres aux exigences excessives du travail. Pour Cherniss (1980), le processus de l'épuisement professionnel peut s'amorcer si l'individu ne parvient pas à résoudre efficacement les problèmes reliés aux transactions faites avec son milieu de travail.

L'auteur indique que l'épuisement professionnel est un processus transactionnel en trois étapes, débutant par un déséquilibre entre les ressources individuelles et organisationnelles et les demandes de travail, se poursuivant par des réponses émotionnelles à ce déséquilibre (anxiété, fatigue, épuisement) et se traduisant par des changements dans les attitudes et les comportements.

Comme on peut le constater, la notion d'adaptation, ou plutôt de mésadaptation est primordiale quand il est question du burnout. Elle met en évidence le type d'interaction entre l'individu et son milieu de travail, et le type de stratégie développé par la personne pour répondre efficacement à ce milieu. Celui-ci possède ses exigences et ses règles propres, et il revient à la personne de s'y conformer et de s'y ajuster afin d'en tirer profit et de se réaliser.

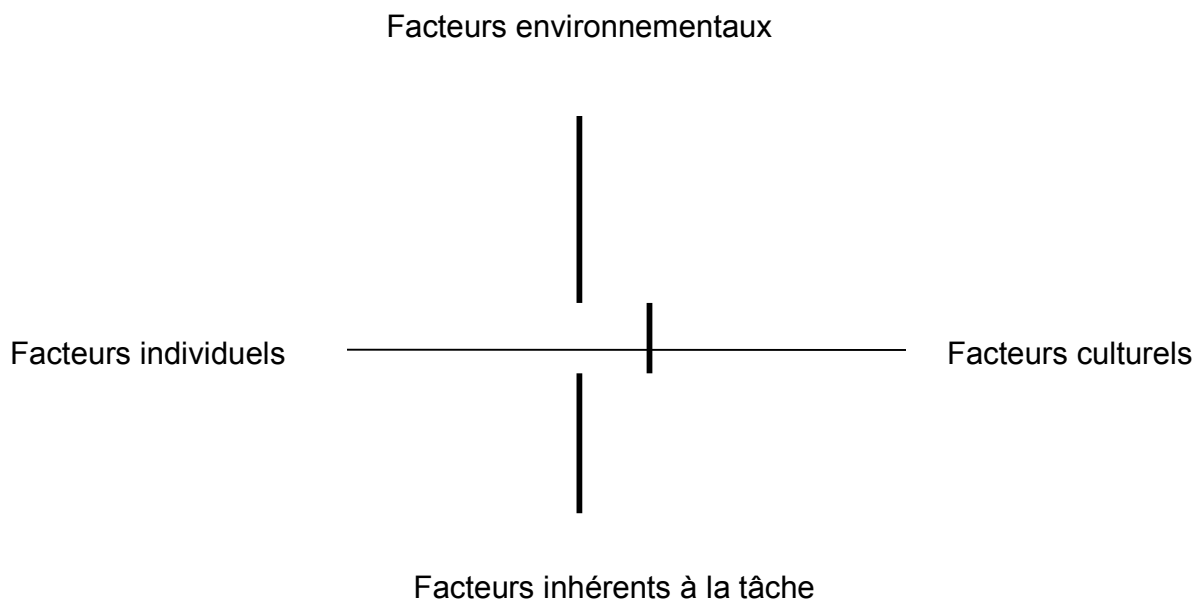
Par ailleurs, la notion d'interaction sous-entend une réciprocité dans la relation entre l'individu et son milieu. Le milieu agit sur l'individu et vice versa. Concrètement, chaque partie de cette relation doit continuellement négocier pour préserver son équilibre. Or si un milieu se révèle rigide et fermé, comme c'est le cas avec le milieu policier, il peut nuire à la qualité de l'échange et réduire les possibilités pour l'individu de se réaliser.

En fait, les difficultés du policier à résoudre les problèmes relatifs à la transaction avec son milieu de travail proviennent de multiples facteurs interreliés qui sont d'ordre individuel, social, culturel et organisationnel.

## Les causes du burnout

Il n'y a pas qu'une cause ou qu'un seul type de cause, qui explique le phénomène du burnout en milieu policier. Au contraire, cet état est tributaire de différentes sources dont on doit tenir compte au moment de l'élaboration de politiques d'interventions adéquates pour prévenir ou contrecarrer les effets du burnout.

Le burnout résulte en fait de l'interaction de facteurs principalement organisationnels et environnementaux inhérents à la tâche de policier et de facteurs d'ordre individuel et culturel. Il importe de considérer l'échange qui se fait entre ces quatre types de facteurs. Le schéma suivant illustre les réseaux d'échange entre ces différents facteurs.



En fait, le burnout résulte de la transaction de l'individu avec son milieu.

Burnout = Individu – Milieu

D'une part, c'est le milieu de travail, au sens strict du terme, qui met en œuvre les facteurs environnementaux et organisationnels inhérents à la tâche. D'autre part, considérons le fait que le policier au travail est en relation avec lui-même, donc que son environnement interne (sa personnalité) intervient dans cette transaction. Enfin, la vie au travail ne peut être isolée du contexte culturel, car elle répond à des normes et à des règles culturelles qui s'appliquent également dans les autres secteurs de la vie sociale.

## Les effets du burnout

Les patrouilleurs et les enquêteurs constituent les catégories de policiers les plus sujettes au burnout. Ils veulent aider les gens, ils sont « idéalistes », dynamiques et bien intentionnés.

Le public ignore souvent ces sentiments propres aux enquêteurs et aux patrouilleurs, croyant généralement que les policiers sont distants et insensibles, qu'ils entretiennent une relation impersonnelle avec les gens et qu'ils ne se préoccupent pas des problèmes vécus par ces derniers. En fait, c'est tout le contraire qui se produit. Il s'ensuit un stress émotionnel considérable chez certains policiers. Sans le réaliser, ils entament un processus de protection. D'abord, ils investissent moins, puis ils se détachent émotionnellement (ou pensent le faire) des situations dramatiques rencontrées, affrontant les événements avec « humour noir » et cynisme.

Quelques policiers finissent par tenir rancune aux gens avec qui ils transigent. Dès lors, ils commencent à se culpabiliser, à avoir honte de leur attitude : la spirale qui mène au burnout est amorcée. Au bout de cette spirale, on distingue clairement les conséquences négatives du stress et des agents stressants proprement dits.

Kroes (1985) rapporte les résultats d'une étude américaine entreprise auprès de 2 300 policiers répartis dans 29 postes ou escouades différents, selon lesquels 37 % des policiers vivaient des problèmes conjugaux sérieux, 23 % éprouvaient des problèmes d'alcoolisme, 20 % avaient des enfants souffrant de troubles émotifs, 10 % prenaient des tranquillisants et 36 % connaissaient des problèmes de santé.

La fréquence des divorces est de deux à quatre fois plus élevée dans ce groupe occupationnel, tandis que le taux de suicide est six fois plus élevé que chez d'autres groupes similaires. Il va de soi que ces problèmes peuvent avoir des répercussions sur la performance au travail, et ainsi amplifier l'effet des autres agents stressants occupationnels. Il est navrant de constater que ces sombres statistiques s'appliquent parfaitement à la situation actuelle des policiers québécois et canadiens.

On peut donc reconnaître, à partir de ces statistiques, les symptômes et les composantes du burnout policier :

- Un épuisement physique : qui se manifeste par des absences, des palpitations, des migraines, des troubles du sommeil, des tensions au dos, des bouffées de chaleur, des nausées, une fatigue chronique, etc.
- Un épuisement émotif : même si le policier aime son travail, il perd de l'intérêt, de l'enthousiasme et devient maussade, agressif, cynique et plonge dans l'humour noir. Il a envie de pleurer (mais ne s'en donne pas le droit, car « un homme ne pleure pas », encore moins un policier!), il n'a plus le goût de parler aux autres, il s'ennuie, fait le strict nécessaire et devient hypersensible.
- Un épuisement psychique : déçu de lui et de son travail, il se sent incompetent, inférieur, inutile; sa pensée est lente et non créatrice, il se sent de plus en plus vidé, il perd le feu sacré et se culpabilise d'être dans cet état.

### **Les facteurs et les agents stressants**

Plusieurs facteurs et agents stressants ont été identifiés au cours de recherches scientifiques. Retenons ici les plus courants et les plus dommageables.

- *La perception du public.* On entend ici la mauvaise perception du public, bien souvent, à l'égard du travail des policiers. Elle survient, par exemple, au moment d'une enquête, lors de manifestations, de grèves ou encore à l'attribution de contraventions, perçues comme répressives par le public.



- *Le policier type.* Le policier doit être un modèle, un idéal. S'il déroge à la bonne conduite, le public tiendra l'ensemble du corps policier responsable. Par exemple, on entendra des commentaires du genre : « Les policiers de la Communauté urbaine de Montréal sont racistes », et ce, par suite de la mort en 2008, du jeune Freddy Villanueva, déclenchant les émeutes de Montréal-Nord et; ou encore : « Les policiers de la Sûreté du Québec sont des tueurs », par référence à un fuyard abattu encore en 2008, par un policier de la SQ au terme d'une poursuite.
- *La proximité du milieu marginal.* La proximité du milieu marginal (personnes vivant en marge de la société) conduit de nombreux policiers, après quelques années de service, à exercer un certain cynisme responsable de la « dépersonnalisation ». Le D<sup>r</sup> Yvon-Jacques Lavallée (1987) considère cette attitude comme impersonnelle et indifférente à l'égard du public.
- *Les incidents traumatisants.* Les accidents causant des blessés, les meurtres, les viols et les suicides, les agressions sexuelles chez les enfants : tous ces drames affectent la vie familiale et l'environnement des policiers.
- *Les conséquences de la rapidité d'action.* Le policier doit réagir en quelques secondes au moment d'un événement, tandis qu'on prend par la suite des mois pour analyser la légalité des actes posés lors de cet événement.
- *Les dangers reliés au travail de policier.* L'inconnu, les appels plus ou moins clairs ou nébuleux, les poursuites, les situations d'urgence constituent quelques exemples des risques d'être « flic ».
- *Les horaires variables.* Le travail de policier se déroule 24 heures par jour, les agents devant travailler par rotation, comme d'autres groupes de travailleurs. De tels horaires perturbent la santé physique, psychologique et sociale des policiers ainsi que la qualité de vie familiale.
- *Les relations avec la justice.* Lorsque le policier témoigne à la cour, il a souvent l'impression qu'on l'évalue, qu'on analyse sa capacité de témoigner, son éthique professionnelle et sa façon d'intervenir. Les horaires et la présence à la cour, par exemple à la suite d'une relève de nuit, le sentiment que les tribunaux sont trop cléments et la lenteur du processus judiciaire agissent également comme agents stressants majeurs.
- *Les mesures d'efficacité.* Le nombre de contraventions, la durée d'une enquête, les taux de résolution des affaires judiciaires, la gestion par objectifs sont autant d'outils de contrôle nécessaires à une saine gestion, mais ils sont générateurs de stress pour celui qui est contrôlé comme pour celui qui contrôle.
- *L'accomplissement de soi.* Les policiers se sentent diminués s'ils n'obtiennent aucune promotion, s'ils ne sont que patrouilleurs puisque cette fonction est plutôt dévalorisante. Car, comme nous l'avons mentionné précédemment, la reconnaissance professionnelle et salariale, au sein de la police, est fonction du titre.
- *La mutation.* Ce facteur s'applique essentiellement aux membres de la Sûreté du Québec, qui desservent un territoire égal à trois fois la France, mais il a aussi une incidence sur la santé mentale et sociale, ainsi que sur la vie familiale des membres de ce corps policier.

- *L'isolement.* Il existe trois formes d'isolement dans la fonction policière : l'isolement géographique (le policier de la Sûreté du Québec est muté en région éloignée; l'isolement causé par l'échelle promotionnelle, en effet un sentiment accru d'isolement constitue un phénomène négatif des plus fréquents à la suite d'une promotion; l'isolement du milieu par milieu, lorsque des policiers s'acharnent sur un collègue en particulier, tentant de l'exclure du groupe pour différentes raisons).
- *La routine.* L'attente et les temps morts qui permettent au policier de ressasser continuellement les problèmes, de même que la paperasserie ou le travail de bureau qui oppresse le milieu policier sont considérés comme d'autres agents stressants.
- *La pression du milieu.* Les jugements des confrères et des consœurs, les termes employés par certains d'entre eux qui traduisent une opinion parfois tout à fait contraire à la sienne, un milieu très hermétique et soupçonneux (métier oblige) ainsi que des conflits de personnalités font partie de la « sous-culture policière », source de stress par excellence.
- *L'incidence de la profession sur la famille.* Les conflits matrimoniaux, la violence conjugale, un taux élevé de délinquance chez les enfants de policiers, la sévérité accrue par rapport aux règles de discipline envers les enfants figurent au nombre des conflits provoqués par un travail stressant.

### **COMMENT GÉRER LE STRESS POST-TRAUMATIQUE?**

De plus en plus, policières et policiers sont exposés à des expériences psychologiquement traumatisantes dans leur milieu de travail. Ces événements, qu'ils causent ou non des blessures physiques, constituent des situations qui sortent de l'ordinaire et qui sont réputées dangereuses pour le bien-être des personnes impliquées. On reconnaît de plus en plus que ces incidents critiques ou traumatiques peuvent avoir des répercussions psychologiques ou affectives à court ou à long terme non seulement sur les personnes directement impliquées, mais aussi sur les « victimes cachées ». Ces dernières peuvent être les collègues de travail qui sont témoins de l'incident ou qui s'identifient avec la « victime », par exemple les collègues d'une même équipe de travail.

La victime principale peut être la personne blessée ou directement impliquée dans l'incident, mais elle peut être aussi la personne responsable de l'incident, par exemple le policier qui tue quelqu'un ou qui blesse un citoyen. Il est maintenant reconnu que le fait d'être exposé à des événements difficiles sur le plan affectif en milieu de travail peut avoir des conséquences psychologiques dangereuses, chose qu'on ignorait souvent auparavant. On appelle la réaction au stress due à ces événements « stress post-traumatique » (*post-traumatic stress* ou *P.T.S.*) qui, par la suite, peut entraîner un trouble appelé « état de stress post-traumatique » (*post-traumatic stress disorder* ou *P.T.S.D.*).

On associe le stress post-traumatique à une progression des risques liés à la santé : les coûts de l'invalidité et les problèmes de santé, l'absentéisme accru, le roulement de personnel, l'épuisement professionnel (*burnout*), les problèmes personnels ou familiaux, l'abus de drogues, etc. Quoique ces difficultés dépendent de divers facteurs, en regardant de plus près, on voit jusqu'à quel point le fait d'avoir été exposé à un événement traumatique peut jouer un rôle important. Plus récemment, ce trouble a été relié à des situations survenant en temps de paix, telles que des prises d'otages et des enlèvements, ainsi qu'à des situations moins évidentes en milieu de travail. On s'inquiète non seulement des victimes, mais aussi des professionnels et des travailleurs qui vivent des expériences traumatiques au cours d'une carrière en milieu policier, soit comme observateurs, soit comme professionnels en service.

Cette fiche est une revue des principaux aspects du stress post-traumatique et de l'état de stress post-traumatique en milieu policier, ainsi que certains effets observés à court et à long terme. J'y indiquerai aussi des facteurs qui prédisposent le policier au stress post-traumatique, en insistant sur la prévention. Ensuite, je parlerai des programmes de prévention, c'est-à-dire des interventions qui doivent avoir lieu avant l'incident, sur les lieux de l'incident et après l'incident. De plus, je décrirai brièvement le traitement de personnes souffrant actuellement de troubles associés à l'état de stress post-traumatique.

## **STRESS AIGU ET ÉTAT DE STRESS POST-TRAUMATIQUE**

**(Bref exposé sur ce trouble, ses effets et les éléments théoriques connexes)**

### **Définition**

Le stress post-traumatique est constitué d'un ensemble de réactions au stress qui peuvent apparaître après un événement ou une suite d'événements qui sont perçus par une personne comme étant hors du commun. Il est important de noter que la perception de la personne joue un rôle important et que, par conséquent, les réactions émotives provoquées par un même événement et l'ampleur de ces réactions peuvent varier d'une personne à une autre. Comme d'autres réactions au stress, le stress post-traumatique est lié à ce que Hans Selye a appelé la réaction *Fight or Flight*, soit « le combat » ou « la fuite ». Cette réaction-choc peut être de courte durée, mais elle peut être grave et se prolonger.

### **1. Réactions initiales au stress**

Engourdissement psychique (être comme dans un brouillard), refus ou rejet;

Peur, vulnérabilité et impuissance;

Culpabilité;

Phobies;

Sautes d'humeur graves;

Poussées d'irritabilité et de colère;

Rage;

Anxiété;

.

## **2. Réactions cognitives émotives**

Opération temporairement déficiente de la pensée;

Confusion mentale et incapacité à se concentrer;

Compréhension après coup et confiance amoindrie en son jugement et ses décisions;

Champ d'attention réduit et mémoire défaillante (incapacité à se souvenir d'un aspect important du traumatisme);

Pensées récurrentes et envahissantes

## **4. Réactions comportementales**

Abus d'alcool, automédication, drogues, etc.;

Hyperactivité de façon à éviter les pensées et les sentiments, semblables à la « frénésie »;

Colère contre soi (dépression) ou contre des personnes innocentes où se négliger;

Exiger trop de soi comme si l'on voulait se suicider;

Négligence de soi

Dépression

Dépression, solitude, retrait, tristesse;

Chagrin et envie incontrôlable de pleurer ou de rire.

## **3. Réactions et perturbations physiques**

Vulnérabilité accrue aux virus (immunité réduite);

Troubles gastro-intestinaux;

Changements de l'appétit, et de l'énergie sexuelle, etc.;

Fatigue due à l'hyperactivité;

Problèmes cardio-vasculaires;

Difficulté à dormir;

Troubles menstruels;

Allergies;

Tensions squelettiques (ex. : maux de dos, grincement de dents.)

3. Ré

Isolement et refus de toute communication;

Comportements/pensées suicidaires ou propos concernant la mort;

Manies ou convulsions inhabituelles : faire des dépenses, courir de droite à gauche, faire la fête sans cesse, bref tout ce qui ne correspond pas à la personnalité habituelle de quelqu'un

Séance de verbalisation sur l'incident critique  
(*Critical Incident Stress Debriefing*)

**Il s'agit d'un *debriefing* formel qu'on appelle un *debriefing* psychologique. Il est différent du retour opérationnel et se tient séparément.**

La séance de verbalisation doit être animée par un professionnel en santé mentale ayant la compétence pour ce type d'intervention et ayant reçu la formation nécessaire.

### **Quand organiser une séance collective ou individuelle de témoignages?**

On peut faire des séances de témoignages n'importe quand, mais le délai écoulé depuis l'événement peut avoir des effets importants sur le comportement des participants, et la séance peut avoir un effet sur la personne.

**Voici quelques lignes directrices :**

- ❖ *Jamais dans les 24 heures suivant l'événement*

Il faut du temps pour que les défenses psychologiques se réduisent. Ce n'est qu'alors qu'on peut aborder les effets psychologiques sous-jacents de l'événement. **DÉSAMORCEZ**, ne faites pas de séance de témoignages.

- ❖ *Idéalement dans les 24 à 72 heures suivant l'événement*

Les gens ont eu le temps de se remettre du premier choc et de réfléchir à l'incident soit consciemment, soit inconsciemment. Si l'on veut aborder la question de la douleur, c'est le bon moment, avant que les symptômes ne commencent à être réprimés.

- ❖ *Valable dans les quelques semaines suivant l'événement*

La répression des aspects psychologiques de l'événement est encore minimale et le processus psychoéducatif peut encore être efficace.

- ❖ *Acceptable dans les 12 semaines suivant l'événement*

On peut efficacement organiser une séance dans les trois mois. Nous sommes d'accord, mais nous pensons que le risque est plus grand que les participants aient réprimé leurs symptômes ou aient trouvé un bouc-émissaire. La plupart des gens, cependant, sont en mesure d'aborder les questions psychologiques de manière constructive et non thérapeutique.

- ❖ *Non conseillé après 12 semaines ou plus*

À ce stage, il est probable qu'une bonne part des effets psychologiques de l'événement aura été réprimée et sera devenue inconsciente. Les participants risquent donc de réagir de façon moins constructive aux

séances collectives ou d'avoir besoin de séances individuelles plus stratégiques. Il conviendrait plutôt d'organiser une séance d'information. De la sorte, les personnes bouleversées peuvent encore être renseignées sur les signes et les symptômes de stress vécu en situation critique et sur les stratégies qui leur permettront de surmonter leur problème et de gérer leur stress. On peut aussi à cette occasion proposer des séances individuelles.

### **But de la séance de verbalisation sur l'incident critique**

Une séance de verbalisation permet généralement d'atténuer les réactions de stress aiguës manifestées, ainsi que celles qui perdurent après pour ainsi réduire ou éliminer les réactions de stress à retardement. Cette intervention constitue une façon rationnelle d'aborder les réactions de stress.

### **Objectifs spécifiques**

Les objectifs des séances de verbalisation sur l'incident critique sont de :

- Fournir la possibilité, dans des conditions sûres, d'exprimer ses émotions et d'éviter le refoulement et la dénégaration de symptômes;
- Normaliser les réactions de stress au moyen de l'échange collectif et de l'information;

- Réorienter les pensées irrationnelles et négatives;
- Fournir un mécanisme de repérage des travailleurs qui ont peut-être besoin de services de soutien ultérieur;
- Renseigner le personnel sur les services de soutien auxquels ils peuvent avoir recours dans l'organisation et dans la communauté.

*Il s'agit d'une séance de verbalisation et non d'une séance psychothérapeutique.*

### **Quand le *debriefing* psychologique devient-il nécessaire?**

Le *debriefing* psychologique est fortement recommandé ou devrait être obligatoire, pour les professionnels et les policiers et agents de la paix, qui se trouvent dans les situations suivantes :

- La mort d'un enfant ou un incident très violent impliquant des enfants.
- Le suicide d'un collègue ou d'un membre du groupe de travail.
- Un incident particulièrement horrible ou inhabituel, même si certaines personnes trouvent qu'un tel événement fait partie des affaires courantes. Les policiers expérimentés, par exemple, peuvent

penser que les fusillades font partie de leur travail, que les accidents mortels font partie des risques du métier, mais ce n'est pas vrai!

- Des blessures ou des morts multiples.
- La victime a des liens de parenté avec le professionnel impliqué.
- L'événement a des répercussions émotionnelles graves à cause de sa durée, sa proximité affective, son ampleur, etc.
- L'incident a provoqué la perception d'un danger très grave, par exemple un enlèvement ou une prise d'otage.

- Elle aide les participants à organiser leurs pensées et à diminuer la dénégation émotionnelle ou l'épanchement de souvenirs de l'événement.
- Elle fournit une perspective globale de la situation, diminuant ainsi la culpabilité de chacun. Elle permet de voir d'autres aspects et de connaître les sentiments des autres personnes impliquées, éloignant ainsi le sentiment d'isolement. Elle normalise l'expérience et les réactions des participants; elle permet de valider les sentiments, les expériences individuelles et les symptômes.

- Se protéger contre les rumeurs.
  - Mettre l'accent sur tout ce qui peut être positif : les pensées réalistes, les gens positifs et les aspects à retenir de l'expérience vécue afin de tirer une leçon de ce chaos.
- ❖ **N. B.** Il faut éviter d'utiliser le mot « *positif* » lorsqu'il s'agit d'un événement particulièrement horrible

## **BIBLIOGRAPHIE**

AGUILERA, D.C. et MESSICK, J.M.

Intervention en situation de crise, seconde édition, The C.V. Mosby Company Limited, Ontario, 1976, 168 pages.

CORNEIL, Wayne

Le stress après un désastre, in Documentation sur le stress post-traumatique, Service d'aide aux employés, Services de santé des fonctionnaires fédéraux, Santé et Bien-être social Canada, 1988, 142 pages.

MITCHELL, Jeffrey

The psychological impact of the Air Florida 90 Disaster on Fire-Rescue, Paramedics and Police officer personnel, in COWLERY, R.A., Mass casualties: a lesson Learned Approach, Accidents, Civil Unrest, Naturel Disasters, Terrorism, Washington DC, Dept. Transportation (DOT HS 806 302), Government printing Office, 1982.

MITCHELL, Jeffrey, H. et EVERLY, George

Critical incident Stress Debriefing: An Operations manual for the Prevention of Traumatic Stress Among Emergency Services and Disaster Workers, Chevron Publishing Corporation, Ellicot City, Maryland, 1993, 223 pages.

MITCHELL, Jeffrey, H. et BRAY, Grady

Emergency Services Stress: Guideline for Preserving the Health and Careers of Emergency, Services personnel, Brady Publishing, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, 183 pages.

OLIGNY, Michel

Le stress post-traumatique: fiche de sensibilisation pour les policiers, APSAM, ([www.apsam.com](http://www.apsam.com))

OLIGNY, Michel

Stress et burnout en milieu policier : 2<sup>e</sup> impression, Presse de l'Université du Québec, ISBN 2-7605-0570-7, 122 pages.