



conseil soutien formation

Antares Foundation
Nienoord 5
1112 XE Diemen
The Netherlands
+31 20 330 83 40

www.antaressfoundation.org
antares@antaressfoundation.org

©Antares Foundation, Juillet 2008
Gestion du stress dans l'action humanitaire: Stratégies de réduction des risques
<http://www.antaressfoundation.org>

Gestion du stress dans l'action humanitaire:

Stratégies de réduction des risques

Mise en avant des bénéficiaires d'un programme
systématique de
réduction des risques pour les organisations
humanitaires

[1]

Objectif : cette brochure décrit la répercussion du stress sur le personnel et les organisations humanitaires et propose des stratégies visant à réduire les effets adverses.

Bénéfices : les expériences de plusieurs missions montrent les bénéfices d'un programme systématique de réduction des risques pour la communauté humanitaire

Généralités

Stress: le risque pour le personnel humanitaire

- Le travail humanitaire est stressant par nature
- Le stress vient de l'exigence du travail humanitaire et de politiques et pratiques organisationnelles défectueuses

Conséquences du stress sur le personnel humanitaire

- Un stress aigu et/ou constant provoque des bouleversements sur le personnel humanitaire
- Le personnel est plus exposé aux accidents ou maladies
- L'épuisement émotionnel ou le surmenage provoquent une baisse de la capacité à résoudre les problèmes, à l'exécution du travail et la productivité.

Répercussions sur l'Agence

- Le stress et le surmenage ont un impact négatif sur la capacité du personnel et de l'agence dans la bonne exécution du travail
- Le stress diminue la satisfaction et l'engagement du personnel envers l'agence, ce qui entraîne une rotation croissante

- Le stress provoque davantage d'accidents, de problèmes de sécurité et augmente l'absentéisme et les frais médicaux.

Stratégies de réduction des risques : approche du problème

- Anticiper les sources et l'intensité du stress
- Aider les individus à mieux résister au stress
- Améliorer la capacité de l'équipe à faire face au stress
- Le leadership, le soutien social et les pratiques de gestion sont les actions les plus efficaces

Stress : le risque pour le personnel humanitaire

L'aide Humanitaire est stressante par définition. Le personnel vit et travaille souvent dans des conditions physiquement dures et/ou désagréables. Il doit supporter de lourdes charges de travail, des horaires lourds et de la fatigue chronique, ainsi qu'un manque d'intimité et d'espace personnel. Ces membres sont souvent séparés de leur famille pendant de longues périodes. Ils peuvent souffrir de manque de temps, de ressources et de soutien dans leur mission. Ils peuvent vivre des conflits avec les autorités locales et les choix qu'ils doivent faire peuvent les angoisser. Ils doivent supporter un danger constant et être exposés à des situations traumatisantes et à des tragédies personnelles, vivre des scènes terrifiantes ou traverser eux-mêmes des expériences très dures.

Bien que la plupart des situations de stress auxquelles le personnel humanitaire est confronté soient dues à la nature même de leur travail, il est souvent rapporté que le plus grand stress vient de politiques et pratiques organisationnelles mal conçues. Une bureaucratie excessive, des rôles mal définis, un manque de soutien de la direction ou des pratiques de leadership insuffisantes, des relations conflictuelles au sein de l'équipe, créées ou accentuées par une situation d'interdépendance prolongée et de promiscuité, sont de fortes sources de stress.

Le personnel national est aussi parfois soumis à d'autres situations de stress. Les membres de l'équipe ou leur famille ont souvent vécu directement des événements traumatisants obligeant à une intervention humanitaire urgente. Ils vivent parfois dans une communauté encore soumise aux effets de ces événements, et de détresse économique. Comparé au personnel international, ils vivent une plus grande insécurité, non reflétée dans leur salaire, bénéfices, sécurité, plans de carrière, et subissent parfois un traitement inégalitaire en cas d'évacuation d'urgence ou de fin de la mission. Des malentendus interculturels, exacerbés par les questions

raciales, ethniques ou néo-colonialistes, sont d'autres sources de stress.

Conséquences du Stress sur le personnel humanitaire

Parfois, le stress aide à grandir et de nombreux travailleurs du secteur font face aux rigueurs de leur travail sans effets négatifs. Néanmoins les anecdotes contées et les études empiriques sur le travail humanitaire en ont mis à jour les effets négatifs.

Dans une étude sur le personnel international, employé par des organismes religieux et de retour depuis peu, environ 10% était atteint de troubles du stress post-traumatiques et 19% ont rapporté des symptômes importants de PTSD.

Près de 50% d'un autre groupe de personnel international de retour présentait un risqué modéré ou élevé de surmenage; 15% présentait des symptômes significatifs de dépression; et 46% des symptômes élevés ou modérés de PTSD².

Dans une autre étude, le personnel national étant intervenu au Kosovo présentait de hauts niveaux de dépression, angoisse, troubles du stress post-traumatiques. et consommation d'alcool.

Les effets négatifs du stress se manifestent de nombreuses façons, dont :

- Syndromes de stress post-traumatiques, causés par l'exposition directe ou le fait d'être témoin d'expériences traumatisantes
- Traumatisme secondaire, causés par l'exposition renouvelée à des situations et le fait d'assister à la souffrance des personnes directement touchées par le traumatisme
- Comportements autodestructifs, comme consommation excessive d'alcool ou conduite dangereuse
- Dépression et angoisse
- Tristesse
- Surmenage

Répercussion sur l'Agence

Les conséquences du stress sur une partie du personnel humanitaire vont bien au-delà des bouleversements des individus. Le stress peut avoir des effets adverses sur la capacité de l'agence à donner les services aux populations directement touchées par une catastrophe ou autre urgence humanitaire.

L'expérience d'autres missions (y compris les secteurs à but non lucratif ou commercial), montre qu'indépendamment du lieu de l'action, le stress et le surmenage chroniques ont des effets négatifs importants sur la capacité de l'agence à atteindre ses objectifs.

Les conclusions montrent que :

- le stress et le surmenage chroniques sont directement liés à une **diminution de l'efficacité** de la réalisation des tâches.
- Les travailleurs soumis à un stress et un surmenage chroniques ont **davantage d'accidents et de maladies.**
- Les travailleurs soumis à un stress et un surmenage chroniques sont **moins engagés envers leur organisme employeur et soumis à**

davantage de rotation

Une étude sur la pratique Humanitaire 7 ONGs a démontré que pour de nombreux travailleurs, le stress a pesé dans leur décision de quitter l'organisation. Un leadership insuffisant, un manque de perspectives de carrière, le surmenage, la déception, la frustration, la bureaucratie et un mauvais fonctionnement font partie des facteurs cités⁴.

Stratégie de réduction des risques

Il serait facile de conclure que bien que le stress du personnel humanitaire soit regrettable, il est inévitable. Comme on dit "si tu trouves la situation insupportable, tu n'es pas obligé de rester."

Cependant, un programme systématique de réduction des risques au niveau individuel, de l'équipe, et de l'agence en tant qu'ensemble, peut réduire de façon importante la charge de stress (non 'adverse').

A cette fin, les stratégies de base comprennent :

- Anticipation et réduction du nombre et de l'intensité des facteurs de stress
- Diminution de l'impact du stress sur les individus ou équipes concernés
- Amélioration de la capacité des individus et équipes à gérer le stress
- Intervention pour réduire les conséquences du stress à long terme

En ce qui concerne l'individu, les agences peuvent les former dans la gestion du stress avant qu'il n'apparaisse. Les responsables du terrain peuvent encourager le personnel à s'adonner à des techniques "sensibles au

stress " et faire le suivi des expériences de stress du personnel, en supervisant et aidant le personnel dans la gestion des effets négatifs du stress. Les agences peuvent mettre au point des services de soutien direct pour les individus soumis à l'effet du stress (particulièrement suite à un stress sévère ou provoqué par une « situation critique »). Enfin, le personnel peut subir un débriefing à la fin d'une mission (ou régulièrement) sur son expérience de stress, et les individus encore affectés plusieurs mois après la fin de leur mission peuvent être orientés vers des services de suivi.

Les individus seuls ne peuvent pas assumer la réduction du stress. Les moyens les plus efficaces pour réduire le poids du stress sur une agence viennent de mesures prises au niveau de l'équipe et de l'agence. Même après des expériences très traumatisantes, les capacités et les actions personnelles sont bien moins efficaces d'un point de vue psychologique que les mesures de contrôle de l'organisation, comme le leadership et le soutien humain (équipe).

L'agence joue un rôle important pour définir les niveaux de stress des membres du personnel. Une gestion insuffisante, une bureaucratie inutile, et les frictions au sein de l'équipe sont parfois les principales sources de stress du personnel humanitaire. D'autres politiques et

pratiques peuvent aussi être sources de stress et freiner les efforts individuels du personnel pour le gérer. Inversement, les politiques et pratiques adaptées peuvent aider à réduire le stress du personnel et le soutenir. Un bon leadership et des compétences de gestion sont essentiels. Des études sur diverses missions ont montré qu'un leadership de style « consultatif » peut jouer un grand rôle dans l'aptitude du personnel à faire face au stress.

Le soutien humain – particulièrement la cohésion d'équipe—est la base de la protection des individus face au stress. Y compris dans un contexte extrême de guerre, une étude a montré que ce type de soutien social (par ex. la cohésion du peloton) représente une diminution de 33% dans la façon dont les vétérans du Vietnam ont développé des troubles de stress post Traumatique, et de 15-20% pour le degré d'exposition des soldats à des situations terribles.

Même si un membre d'organisme humanitaire peut (et doit) trouver individuellement de nombreuses sources de soutien social, comme la famille, les amis, les associations professionnelles, les groupes religieux, et la communauté ou les organisations de temps libre, son équipe demeure essentielle à cet égard. Ses membres partagent un objectif commun, travaillent et vivent souvent près les uns des autres, et partagent les

pénuries, dangers, succès et échecs. Dans le pire des cas, si un conflit surgit au sein de l'équipe, elle devient alors une grande source de stress. Dans le meilleur des cas, l'équipe apporte une protection d'envergure face au stress du travail humanitaire.

Conclusions et Ressources

Les organismes d'aide humanitaire ont une double responsabilité : ils doivent mener avec succès leur principale mission tout en veillant au bien-être de leurs employés. Ces responsabilités ne sont pas incompatibles. Depuis une optique utilitaire, le stress et le surmenage du personnel ont un impact négatif sur la capacité de l'organisation à donner les services aux personnes concernées.

La communauté humanitaire est de plus en plus consciente que des programmes visant à réduire les risques de réponses nocives au stress font à la fois partie de leur mission envers leurs employés et consistent un bon principe en affaires. Ce point de vue est exposé dans le *Guidelines for Good Practice: Managing Stress in Humanitarian Workers* de la Fondation Antares et dans le *Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings* du Inter-Agency Standing Committee (IASC).

Références

1. Eriksson, C.B., Van de Kemp, H., Gorsuch, R., Hoke, S. and Foy, D. (2001) 'Trauma Exposure and PTSD symptoms in international relief and development personnel,' *Journal of Traumatic Stress*, 14, (1), pp 205-212
2. Eriksson, C.B. (2002) Stress in humanitarian aid workers. Paper presented at "Managing Stress in Humanitarian Aid Workers conference," September 26 2002, Antares Foundation, Amsterdam.
3. Eriksson, C.B., Bjorck, J. and Abernethy, A. (2003) 'Occupational stress, trauma and adjustment in expatriate humanitarian aid workers,' In J. Fawcett, *Stress and Trauma Handbook*, pp. 68-100, Monrovia, CA: World Vision International.
4. Loquencio, D. et al (2006) 'Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies,' *HPN Network Paper No 55*, Humanitarian Practice Network.

La liste complète des références est disponible sur
les sites de Antares Foundation
(www.antaressfoundation.org)