

Ouvrage dirigé par Patrick Obertelli

Restaurer le lien social en situations extrêmes



La collection *Transformations sociales* vise à poser les regards innovants de citoyens et de collectifs, professionnels et/ou acteurs associatifs, engagés socialement sur des problématiques actuelles auxquels ils sont confrontés. Elle vise également à leur permettre de présenter les pistes d'action en œuvre pour faire face à ces situations. Il s'agit de décrire les problématiques, de mettre à jour les analyses qu'en font ces acteurs et d'expliciter les réponses qu'ils apportent.

La collection *Transformations sociales* est dirigée par Patrick Obertelli.

Composition : Myriam Labarre

Image de couverture : © Shutterstock n° 1911782152

© 2024, ESF Sciences humaines

Cognitia SAS

37, rue Lafayette

75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4730-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2024 ESF sciences humaines

www.esf-scienceshumaines.fr

Sommaire

Introduction	
Intervenir en contexte de situation extrême	5
Partie 1	
L'humanité face aux violences physiques et/ou psychiques	
1. Face à l'exceptionnel, le défi individuel et collectif de l'action des secours	13
2. Dispositifs de prise en charge globale des victimes d'événements collectifs	40
3. Accompagner les sujets traumatisés	63
Partie 2	
Accompagner les forces de vie jusqu'au bout	
1. L'humaine solidarité face à la vulnérabilité extrême	81
2. Donner du sens : une priorité	104
Conclusion générale	
Faire communauté face aux épreuves	127
Les auteurs	151
Bibliographie	153

Note de l'éditeur

ESF Sciences humaines est sensible à l'inclusion des genres. Par souci de lisibilité des ouvrages, nous faisons le choix de recourir au masculin générique. Celui-ci désigne par conséquent autant le genre féminin que le masculin et toutes les personnes sans distinction de genre.

Introduction

Intervenir en contexte de situation extrême

Patrick Obertelli

Le but de cet ouvrage est d'explorer certains ressorts essentiels pour soutenir ou restaurer le lien social dans des situations particulièrement critiques. Il s'adresse aux professionnels dont les métiers consistent à intervenir auprès de personnes confrontées à des violences majeures ou à la mort et, plus largement, à toutes celles et ceux qui cherchent à mieux comprendre et se situer face à de telles situations. La question est de savoir comment aider des sujets à faire ou à refaire société, à retrouver leur place dans la communauté humaine. Peut-on identifier quelques fibres fines par lesquelles le lien social peut se retisser pour des personnes ayant un sentiment profond d'exclusion ou en perdition dans le rapport au vivant ? Comment agir et éviter par inadvertance de rompre ces fils ténus ? On l'aura compris, ce livre s'inscrit dans une éthique de l'humain et de restauration du lien social.

Deux ensembles de situations critiques sont envisagés, le vécu d'une catastrophe et le parcours en fin de vie. Ces thèmes ont en commun la centration des contextes de fragilité sociale extrême. Il n'est guère surprenant que les problématiques relatives aux crises et à la fin de

vie, liées aux transformations en profondeur de notre société, soient des préoccupations intenses de la population. Rassembler ces écrits dans un même ouvrage vise à saisir certains éléments fondamentaux du lien social en situation sensible. Ce faisant, la volonté est de sortir de la logique de cloisonnement de modes de pensée qui envisagent les problématiques séparément, de façon analytique, alors que sur les enjeux actuels une approche holistique s'avère nécessaire.

Un tel sujet est exigeant. Les réponses à apporter en termes de dispositifs et de pratiques se doivent d'être innovantes et à la hauteur des enjeux pour s'adapter à la complexité de ces réalités. Pour cela, cet ouvrage fait appel à des professionnels expérimentés de l'accompagnement ou de l'intervention. Leur expertise leur permet une prise de recul et d'analyse de fond. De façon condensée, nous pourrions dire que les propos sont fondés et étayés. En d'autres termes, ils ne s'appuient pas sur quelques pratiques éparses, mais sur un socle expérientiel et théorique particulièrement conséquent à la base de leurs analyses. Je tiens à souligner ce point tout particulièrement, car il s'agit de bien situer la consistance des propos tenus. Dans la société actuelle, chacun peut aisément exprimer à moindre coût des opinions sur n'importe quel sujet dans un environnement informationnel parcellaire et non consolidé, sans en avoir toujours les compétences.

Le premier volet de l'ouvrage, « **L'humanité face aux violences physiques et/ou psychiques** », a trait à l'accompagnement des personnes dont la confrontation à des violences altère profondément les relations sociales, voire provoque un traumatisme psychique. Quels principes et pratiques de prise en charge des victimes lors d'un

accident de masse ? Comment structurer le cadre légal et quelle est la fonction du procès dans la restauration du sujet profondément marqué ? Comment accompagner des personnes traumatisées ?

Ce sujet est d'importance, et le sera de plus en plus. Les crises d'origines diverses se multiplient : crises environnementales et sanitaires, catastrophes technologiques, attentats terroristes, sans que les populations n'y soient préparées. Ce premier volet vise à donner certains repères pour augmenter la capacité de réaction collective face à de telles situations. Les dispositifs qui encadrent la prise en charge immédiate et sur les moyens et longs termes de ces situations catastrophiques sont l'objet de constructions institutionnelles complexes d'accompagnement des personnes touchées directement et de leur entourage. Ces dispositifs sont en général peu ou pas connus ; il en est de même pour les processus d'accompagnement, dont les savoir-faire réclament une profonde humanité.

Les trois écrits qui composent cette partie développent des facettes majeures de la gestion de ces crises : les interventions de premiers secours par la sécurité civile, et les dispositifs d'accompagnement des victimes et de leur entourage tant sur le plan juridique que psychologique.

Les services de sécurité civile sont les premiers appelés sur les lieux lors de catastrophes et de crises. Emmanuel Clavaud, s'appuyant notamment sur des crises d'importance qu'il a eues à gérer en tant que responsable de Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS), développe le déploiement des dispositifs d'intervention qui intègrent la prise en compte de l'état psychologique des personnes concernées.

Carole Damiani, en sa qualité de directrice de Paris aide aux victimes, a géré l'organisation de l'accompagnement à la fois psychologique et juridique des victimes après des situations de crises, et notamment après des attentats. Elle décrit avec précision le dispositif complexe mis en place en réponse immédiate à la situation ainsi que sur la durée.

Béatrice Mathieu, psychologue spécialisée dans l'accompagnement de victimes de violences majeures, reprécise ce qu'est un traumatisme psychique, ses effets, puis des fondamentaux dans l'accompagnement des personnes qui en sont touchées. Elle souligne la forte utilité pour les milieux professionnels exposés à des risques de violence à mettre en place des dispositifs spécifiques de prise en charge rapide après un événement, ainsi que la préparation des personnels à faire face à de telles situations pour en atténuer autant que faire se peut les effets traumatisants.

Le second volet de l'ouvrage, « **Accompagner les forces de vie jusqu'au bout** », aborde la question de l'accompagnement des forces vitales des personnes dont les jours sont comptés. En nous référant aux travaux de l'historien Philippe Ariès¹, si au Moyen Âge la mort était présente dans la société y compris pour les enfants, il n'en est plus de même actuellement. La gestion de la mort a été déplacée de la vie familiale et sociale aux hôpitaux. Les psychologues et médecins hospitaliers sont en première ligne et ont une intelligence aiguisée du lien social

1. Philippe Ariès, *Essais sur l'histoire de la mort du moyen-âge à nos jours*, Seuil, 1975.

en fin de vie. Enseignement précieux que j'ai appris du psychanalyste Didier Anzieu, la vie mérite d'être vécue jusqu'à son terme, dès lors que la dignité du sujet est respectée.

Olivia Boespflug, médecin spécialisée en soins palliatifs, décrit les dispositifs destinés à accompagner des fins de vie, que ce soit en milieu hospitalier ou à domicile. Comme pour les écrits de la première partie, un recul étayé sur les effets de ces pratiques permet d'en identifier les potentialités, sans pour autant en gommer les limites.

Denise Liotard, psychologue spécialisée en soins palliatifs, approfondit pour sa part de façon sensible ce qu'est le processus d'accompagnement d'une fin de vie et le sens que prend celui-ci pour le sujet et pour son entourage. Pour ce faire, elle s'appuie sur deux cas contrastés pour explorer les qualités et les effets du soin psychique.

Plus globalement, l'ensemble des auteurs s'est attaché à s'appuyer sur des situations qu'ils ont eues à gérer dans l'exercice de leur métier, la complexité et la vision holistique des problématiques ne pouvant être appréhendées qu'à partir de cas concrets.

Un chapitre final transversal reprend certains apports majeurs des contributions pour dégager des éléments communs de compréhension de l'impact social de situations extrêmes et, autant que faire se peut, identifier des principes d'actions.

Donner des repères pour pouvoir se questionner, penser, agir, telle est l'ambition de cet ouvrage de façon à éviter les conduites de ruptures sociales que les dysfonctionnements de nos sociétés ont tendance à favoriser.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Partie 1

L'humanité face aux violences physiques et/ou psychiques

Accompagner les populations confrontées à des accidents graves, des catastrophes de masse de nature environnementale ou technologique, commence par assurer leur sécurisation physique. La sécurité civile en est un acteur majeur, le plus souvent la première sur les lieux. À partir d'un ensemble d'interventions dirigées sur plusieurs décennies, Emmanuel Clavaud identifie des principes directeurs permettant une action collective efficace dans les situations profondément chaotiques, empreinte de l'attention que portent les sapeurs-pompiers aux victimes en grande difficulté physique et/ou psychique. Il témoigne également du vécu éprouvé en intervenant dans ce contexte de situations intenses.

Ces témoignages forts et l'analyse qui en est faite sont particulièrement utiles à la compréhension du cadre structurant des actions conduites.

Face à l'exceptionnel, le défi individuel et collectif de l'action des secours

Emmanuel Clavaud

Voilà plus de trente ans que j'exerce le métier d'officier de sapeur-pompier. Ce choix n'a pas été une fulgurance, il a été mûrement réfléchi après l'obtention de mon diplôme d'ingénieur. J'ai hésité durant quelques mois entre une carrière dans le privé ou une carrière publique, pour choisir cette profession à laquelle je pensais depuis un certain temps. En effet, je connaissais cette activité de l'intérieur car je l'exerçais en qualité de sapeur-pompier volontaire depuis plusieurs années. L'attrait pour l'intérêt général, les perpétuels défis à relever et l'aventure humaine ont emporté ma décision.

Dans les pages qui suivent, je livre une analyse et des réflexions personnelles issues de mon expérience acquise au travers de mes activités opérationnelles, des rencontres réalisées, des épreuves traversées et des grands dossiers de transformation des organisations que j'ai pilotés. Je continue chaque jour de m'interroger, d'apprendre, de transmettre, car chaque situation est un nouveau défi. Mon intention ici est de mettre en avant l'organisation

et la réponse humaine plutôt que des aspects purement techniques afin de présenter l'adaptation et l'agilité nécessaires pour faire face à des situations exceptionnelles. Ces dernières nécessitent d'inventer des réponses et de mettre en œuvre des actions qui vont très au-delà de tout ce qui a pu être anticipé, planifié ou même imaginé avant. J'espère pouvoir contribuer à donner des repères pour apprêhender la complexité et les environnements turbulents afin de faciliter le travail du décideur mais il ne s'agit en aucun cas d'une solution clefs en main.

Cette approche peut très largement être étendue à d'autres domaines d'activité car il s'agit davantage de repères et de posture que d'outils et de recettes. Appréhender la complexité et l'exceptionnel implique d'être au clair avec soi-même et de s'intéresser aux autres car tout passe par l'interaction relationnelle.

Afin de poser la problématique, d'en comprendre le périmètre et les enjeux et d'amorcer la réflexion, je vous propose une immersion au cœur de plusieurs opérations de secours. Elles sont très différentes les unes des autres mais se recoupent par certains aspects et surtout se complètent pour beaucoup d'autres.

Ma première intervention – Le saut dans le grand bain et la confrontation avec moi-même : suis-je fait pour ça ?

Rochechouart (Haute-Vienne), en milieu d'après-midi d'une journée du mois de juillet 1984, je suis au centre de secours avec mon père ; il est chef de centre, je fais partie du groupe des dernières recrues incorporées au début du mois. Nous sommes tous sapeurs-pompiers volontaires, une trentaine au total. Je viens juste de

valider mes formations de secourisme et suis donc opérationnel pour le secours à personne. La sirène sonne, c'est l'appel tant attendu et tant redouté. Je ressens la décharge d'adrénaline et sais que si l'ambulance doit partir, je serai certainement à bord. Nous sommes très rapidement rejoints par un troisième collègue, artisan. L'appel à la gendarmerie qui, à cette époque, réceptionne les demandes de secours nous permet de connaître la nature de l'intervention : il s'agit d'un accident très grave impliquant un agriculteur qui vient de se faire happer par une botteleuse. Nous ne sommes que trois, mon père me regarde et me dit : « *c'est grave, on part tout de suite, tu viens* ». Je comprends que pour ma première intervention, il n'y aura pas le droit à l'erreur, je commence à imaginer la situation que nous allons trouver ; certainement un homme qui s'est fait prendre un bras en essayant de dégager une botte de paille. Je pense aux actions à mener sur les plaies hémorragiques, je pense au matériel à préparer, aux conséquences de l'hémorragie, peut-être serons-nous confrontés à une section de membre. Durant les dix minutes du trajet, je suis dans la cellule, située à l'arrière du véhicule et je me prépare. Comment vais-je réagir ? Il y aura certainement beaucoup de sang, serai-je à la hauteur ? La pression est énorme sur mes épaules et je suis parfaitement conscient qu'il n'y aura pas de deuxième chance. Nous arrivons, je descends du véhicule et je ne vois que les jambes de la victime qui sortent de l'engin agricole. Ce n'est pas seulement le bras qui a été happé mais la tête et le tronc. Nous nous regardons, les visages sont fermés, la situation est très sérieuse, nous devons savoir. Mon père enlève la paille coincée sur la partie supérieure pour découvrir l'état de la victime. Je suis persuadé qu'il est impossible de survivre à ce type d'accident

et dans ma tête, cette intervention bascule en scénario de film d'horreur. J'admire la maîtrise de mon père qui se penche à l'intérieur et découvre que l'homme est vivant. L'opération prend une autre tournure, il faut démonter cette machine pour extraire la victime prisonnière de la vis sans fin et des fourches de chargement. Mon père connaît un mécanicien agricole qui habite dans le voisinage. Il le fait venir et avec ses conseils très précis, nous procémons avec d'infinites précautions au démontage méthodique et très délicat de l'engin. La moindre erreur peut être fatale pour la victime. Je suis concentré sur chacun de mes gestes, j'observe le résultat de toutes nos actions en état d'hypervigilance ; l'équipe est en place, calme et efficace. Je ressens la confiance de mon entourage, don précieux accordé malgré mon jeune âge (je n'ai que 16 ans). Nous sommes tous pleinement conscients que cette vie repose entre nos mains. Au bout d'une heure d'efforts acharnés, nous délivrons le malheureux de son piège d'acier. L'équipe médicale termine le conditionnement pour l'évacuation héliportée. Cet homme a survécu et a récupéré son intégrité physique pratiquement sans séquelles.

Ce jour-là, j'ai compris plusieurs choses essentielles :

- Face à chaque situation, nous avons tous nos propres représentations, elles peuvent être bloquantes ou piégeuses.
- Il est fondamental de partir des faits et des observations et surtout pas de l'imagination et des constructions intellectuelles que l'on peut se faire d'une situation.
- Un seul chef, avec une équipe disciplinée, conseillé par des experts avérés est beaucoup plus efficace que de nombreux témoins qui s'agitent.

- L'équipe est puissante.
- J'ai tenu mon rôle.

J'ai fait depuis des milliers d'interventions mais fort de cette expérience, je m'interdis, autant que faire se peut, d'intellectualiser ce sur quoi je vais arriver pour privilégier l'observation, le questionnement et l'analyse de situation à partir du terrain. Je mets à profit la durée du temps de transit pour travailler sur la maîtrise des émotions et du stress, par la respiration et l'application de schémas cognitifs simples avant d'affronter la tempête.

Crash d'un avion de ligne de la compagnie Germanwings – Quand tout s'emballe, il faut savoir garder le cap dans la tempête

Digne les Bains (Alpes de Hautes Provence), mardi 24 mars 2015, milieu de matinée, mon téléphone sonne, le chef de salle du Centre de Traitement des Appels m'appelle directement. Ce n'est jamais bon signe.

« Bonjour mon colonel, nous pensons qu'un avion de ligne vient de se crasher dans le département. »

« Bonjour Fabrice, OK, quelles sont vos informations et leur fiabilité ? »

« Nous avons reçu deux appels distincts, de deux témoins indirects mais fiables. L'un a vu passer un avion de ligne à très basse altitude, l'autre a vu une boule de feu et de la fumée. Par ailleurs, le centre de contrôle aérien de Lyon nous confirme avoir perdu la trace radar d'un avion de ligne gros porteur transportant 150 passagers ».

Que l'accident soit avéré ou non, je comprends que je ne dispose que de quelques minutes de calme pour prendre mes premières décisions qui seront, je le sais, déterminantes et irréversibles :

- J'ordonne la montée en puissance massive du dispositif de secours sans attendre la confirmation de l'accident en proposant à l'autorité préfectorale le déclenchement de plusieurs plans de secours. C'est un choix de commandement qui peut me coûter cher si je me trompe et j'en suis pleinement conscient !
- Je rassemble mes cadres pour une réunion immédiate en salle de gestion opérationnelle. Ce briefing de quelques minutes est fondamental pour partager les informations disponibles, définir l'organisation et le rôle des acteurs clefs, définir les premières actions et le plan de montée en puissance. Nous devons avoir le même schéma opérationnel en tête et concourir chacun, dans nos rôles respectifs, à le mettre en place. Nous devons assurer la robustesse du dispositif qui va être mis à rude épreuve. Nous savons tous qu'après ces quelques minutes essentielles, nous ne nous retrouverons pas, tous ensemble, avant plusieurs heures.
- Notre objectif est clair, nous devons assurer le maximum de chance de survie s'il y a le moindre rescapé.
- Nous partagerons, entre le terrain, notre salle de commandement et la préfecture un point de situation toutes les quinze minutes afin d'éviter les fausses informations.

Chacun d'entre nous, parfaitement conscient des enjeux, a une vision claire de nos rôles respectifs et de l'organisation à déployer. Nous allons tous contribuer à poser les piliers de la réponse opérationnelle qui seront

essentiels pour assurer la cohérence et l'efficience du dispositif. La dimension interservices est déterminante et doit être intégrée en permanence. La réussite ne peut être que collective.

L'effort portera en permanence sur l'ouverture aux autres, l'analyse du contexte et l'évolution des besoins, le partage d'une vision commune et la complémentarité de chaque service dans les solutions qu'il convient d'inventer. Rien n'est simple, la pression est très forte mais cette réponse fondée sur le partage régulier des axes d'efforts et de la répartition des tâches en fonction des enjeux et la capacité agile à se réinventer à chaque fois que cela sera nécessaire, ont permis de nous adapter et de faire face avec succès.

Le principe « menant/concourant » est régulièrement utilisé, un service prend le leadership sur une tâche, aidé par les autres. Plusieurs types d'actions peuvent se dérouler concomitamment en mobilisant, à chaque fois, les autres entités avec la plus grande efficience. Il s'agit d'une réponse collective agile qui s'affranchit du corporatisme et des idées reçues pour permettre adaptation, réactivité et inventivité.

Ainsi, nous avons apporté une très grande attention à la création et à la coordination du parcours mémoriel des familles de victimes qui se rendaient sur place. Nos actions ont largement dépassé le cadre classique du soutien dans le périmètre des missions de secours telles que les urgences vitales ou la prévention des incendies. Elles se sont étendues à la création d'une zone de culte œcuménique et à l'aménagement d'un site de recueillement et de mémoire permettant de visualiser le secteur de la zone de crash qui n'était pas accessible, la création d'un

référentiel international permettant le soutien psychologique si nécessaire et la prise en compte des besoins de la police scientifique pour effectuer les prélèvements ADN sur les proches afin de faciliter l'identification des victimes. Une véritable bulle a ainsi été constituée autour des familles, permettant de prendre en compte de très nombreuses exigences techniques, sans que jamais ces familles ne soient importunées dans leur lourd processus de deuil.

Les enseignements tirés de cette intervention sont nombreux :

- Face à l'urgence et sous la pression, il est indispensable de prendre le temps de poser et de partager un schéma d'organisation et d'action avec les parties prenantes et les autres responsables.
- Être capable d'exprimer l'effet majeur à obtenir, cet objectif ultime va guider l'ensemble des acteurs dans la recherche de solutions cohérentes et convergentes.
- Adapter et réinventer sans cesse l'organisation à partir des effets obtenus et des effets souhaités.
- Accorder beaucoup d'importance et d'attention à la prise en charge des familles de victimes.
- Veiller sur la communauté des secouristes qui accomplissent un travail difficile et éprouvant.

COVID 19 : Face à l'inconnu, dans un contexte de contradictions permanentes, il faut tout inventer

Il ne s'agit pas de retracer de façon exhaustive l'ensemble des actions menées et encore moins d'évoquer la gestion nationale de cette crise mais bien de se concentrer sur le niveau départemental et la conduite des actions à