

Après l'événement

Le bien-être des équipes après un incident marquant sur le terrain



Image : LEAD

✓ **Reconnaître un rétablissement normal — et quand il ne l'est pas**

✓ **Quoi faire dans les premières heures, les premiers jours, le premier mois**

✓ **Mettre en place la réponse bien-être avant d'en avoir besoin**

Version 2026

Vérifiez ici la version la plus récente



Après l'événement

Le bien-être des équipes après des incidents marquants dans la sécurité de la conservation

Collection

LEAD Little Guides

Élaboration et collaboration

Ce Little Guide est le fruit d'une collaboration entre **Panthera** et **LEAD Conservation**.

Auteurs

Boris Vos

LEAD Conservation

Mark Booton

Panthera

Relecture

Ce Little Guide s'appuie sur les données probantes et les principes du Trauma Risk Management (TRiM), un dispositif de soutien par les pairs mis au point par les forces armées britanniques et largement adopté par les services de secours et les ONG internationales. L'approche a été adaptée au contexte de la sécurité de la conservation et ne constitue pas une application formelle du TRiM.

Relecteur(s) :

Anneloes Vree | Psychologue clinicienne et psychothérapeute

Grant Miller MBE | ZSL

Informations sur la version

Édition : 2026

Statut : Publié

Note de production

Des outils numériques assistés par IA ont été utilisés pour appuyer l'édition et la relecture.

La traduction de ce guide a été réalisée à l'aide de l'IA.

La collection Little Guides s'inscrit dans le cadre de l'**Integrated Threat Reduction (ITR)**.

Téléchargez l'ITR ici :



Ce little guide a été écrit pour des gens qui font un vrai travail, dans de vrais endroits.

SECTION



INTRODUCTION

Il y a des événements, dans la sécurité de la conservation, qui laissent une marque. Un échange de tirs avec des braconniers armés. Un collègue tué en patrouille. Un éco-garde qui a dû ôter une vie pour se défendre et qui doit reprendre le travail le lendemain matin. Une équipe arrivée sur un site de braconnage et qui a vu ce qu'il en restait. Une blessure grave. Une décision difficile prise sous une pression extrême, avec des conséquences irréversibles.

Ces événements ne sont pas rares. Dans certaines zones d'opération, ils font partie du métier de manière prévisible.

Ce qui arrive à une équipe après un tel événement fait partie de la mission opérationnelle. Les éco-gardes qui n'ont pas assimilé ce qu'ils ont vécu sont moins efficaces, commettent plus d'erreurs, quittent plus souvent l'organisation et risquent davantage de porter cette douleur dans le reste de leur vie.

La plupart des gens se rétablissent après un événement marquant. Le corps et l'esprit disposent de puissants mécanismes naturels de guérison. Mais le rétablissement est plus probable — et plus rapide — quand les personnes sont soutenues plutôt que laissées seules face à l'épreuve.

Ce guide parle de ce soutien. À quoi il ressemble. Qui l'assure. Et comment l'intégrer à l'équipe avant d'en avoir besoin.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à toutes les personnes engagées dans les opérations de sécurité de la conservation.

- Les membres d'équipe qui veulent comprendre leurs propres réactions et soutenir leurs collègues
- Les chefs de patrouille et les chefs d'équipe, responsables du bien-être de leurs équipes après un événement difficile
- La direction et les cadres qui mettent en place les dispositifs rendant le bien-être de l'équipe possible

- Le personnel de la salle d'opérations et des services d'appui, qui n'est pas sur le terrain mais que ce qu'il entend affecte souvent

Vous n'avez pas besoin d'une formation clinique pour utiliser ce guide. L'essentiel de ce qu'il décrit est pratique, humain, et à la portée de gens qui connaissent leurs équipes et s'en soucient.

Ce guide ne traite pas des familles et des conjoints restés à la maison, mais eux aussi sont touchés par les incidents graves, souvent sans information ni soutien. Prendre rapidement contact avec les familles après un incident grave fait partie de la réponse de l'encadrement. C'est une lacune qu'il vaut la peine de combler à l'échelle de l'organisation.

Que fera ce guide — et que ne fera-t-il pas ?

Ce guide ne va pas :

- Enseigner la psychologie ni la santé mentale clinique — cela relève de professionnels formés
- Remplacer un soutien professionnel en santé mentale là où il existe
- Évaluer la santé mentale de qui que ce soit — c'est l'affaire de professionnels formés

- Suggérer que le soutien entre pairs suffit à quelqu'un qui a besoin d'un traitement professionnel

Ce guide va :

- Expliquer à quoi ressemblent les réactions normales à un événement marquant, et quand elles deviennent inquiétantes
- Donner aux membres d'équipe, aux chefs et à la direction un rôle concret dans le bien-être de l'équipe
- Décrire une manière simple et pratique, pour une équipe, de veiller les uns sur les autres après un incident
- Aider les équipes à bâtir la réponse bien-être avant d'en avoir besoin, et non pour la première fois en pleine crise.

Comment utiliser ce guide ?

Vous pouvez lire ce guide du début à la fin, ou vous concentrer sur les parties qui comptent le plus pour votre rôle. Chaque section est écrite pour garder son sens prise séparément. Le guide est organisé ainsi :

- **Section I** est l'introduction et vous y êtes déjà

- **Section II** explique pourquoi la période qui suit un événement marquant compte, et ce qui tourne mal le plus souvent
- **Section III** présente trois notions centrales : les réactions normales, les facteurs de risque et la surveillance active
- **Section IV** donne un rôle concret aux membres d'équipe, aux chefs d'équipe et à la direction
- **Section V** montre à quoi ressemble la réponse en pratique, à travers un scénario réel
- **Section VI** propose des listes à consulter rapidement

Si vous venez de vivre un événement marquant et cherchez des repères immédiats, allez à la Section IV.

Si vous construisez le dispositif de bien-être de votre organisation avant qu'un incident ne survienne, commencez à la Section II.

Comment rester impliqué ?

Le QR code de la couverture renvoie à la version la plus récente de ce guide.

Un second QR code, au dos du guide, renvoie à un court formulaire de retour.

C'est une invitation ouverte à contribuer.

Questions, commentaires et leçons du terrain sont bienvenus et serviront à améliorer les prochaines versions.

Ce guide est fait pour être utilisé, mis à l'épreuve et amélioré avec le temps.

SECTION



**LES
FONDEMENTS**

Le mauvais présupposé

Il existe une version de l'histoire : les professionnels de la sécurité sont formés pour affronter les événements marquants. Ils en ont vu d'autres. Ils encaissent et passent à la suite.

Cette version de l'histoire est fausse.

Être solide et expérimenté n'empêche pas le corps de réagir à un événement traumatique. Cela peut changer la manière dont la personne montre cette réaction, ou sa disposition à en parler. Mais le corps réagit, quelle que soit la formation ou l'expérience.

Les réactions qui suivent un événement traumatique sont de la biologie. Le chapitre suivant le décrit en détail.

Ce qui provoque des dégâts durables, c'est le silence autour de la réaction — pas la réaction elle-même. Et le silence n'est pas le seul problème. La manière dont l'entourage réagit compte aussi. Si les collègues, la famille ou les chefs réagissent par l'alarme, la panique ou le dédain, cette réaction fait désormais partie de ce que la personne porte.

L'environnement autour de quelqu'un en difficulté peut soutenir le rétablissement ou lui faire obstacle.

Le prix du silence

Les organisations de sécurité de la conservation ont rarement des plans pour l'après-incident grave. L'équipe rentre. Les opérations reprennent. L'incident est débriéfé sur le plan opérationnel — ce qui s'est passé, quelles leçons en tirer, quoi faire différemment la prochaine fois. L'impact humain de l'événement n'est pas abordé, parce qu'il n'existe aucun dispositif pour l'aborder.

Certains membres de l'équipe se rétablissent facilement et l'auraient fait de toute façon. D'autres portent quelque chose qui ne se dénoue pas tout seul — et comme il n'existe aucun cadre pour vérifier, personne ne le remarque. Ils deviennent moins efficaces, plus distants, plus sujets aux erreurs ou à la prise de risque. Ils peuvent quitter l'organisation. Ils peuvent souffrir des années. Et de l'extérieur, cela ressemble souvent à autre chose : un problème de performance, un problème disciplinaire, un souci personnel.

Ne rien faire après un incident grave est en soi un message. Cela dit à l'équipe que ce qui s'est passé — et ce qu'elle en ressent — n'a pas d'importance.

Aucune organisation ne veut envoyer ce message. Mais sans réponse bien-être, c'est ce que l'équipe entend.

Ce qui ne marche pas, et pourquoi

Il existe une approche bien connue du soutien après un incident : toutes les personnes concernées s'assoient ensemble — généralement dans les 24 heures — et on leur demande de raconter ce qui s'est passé et ce qu'elles ont ressenti.

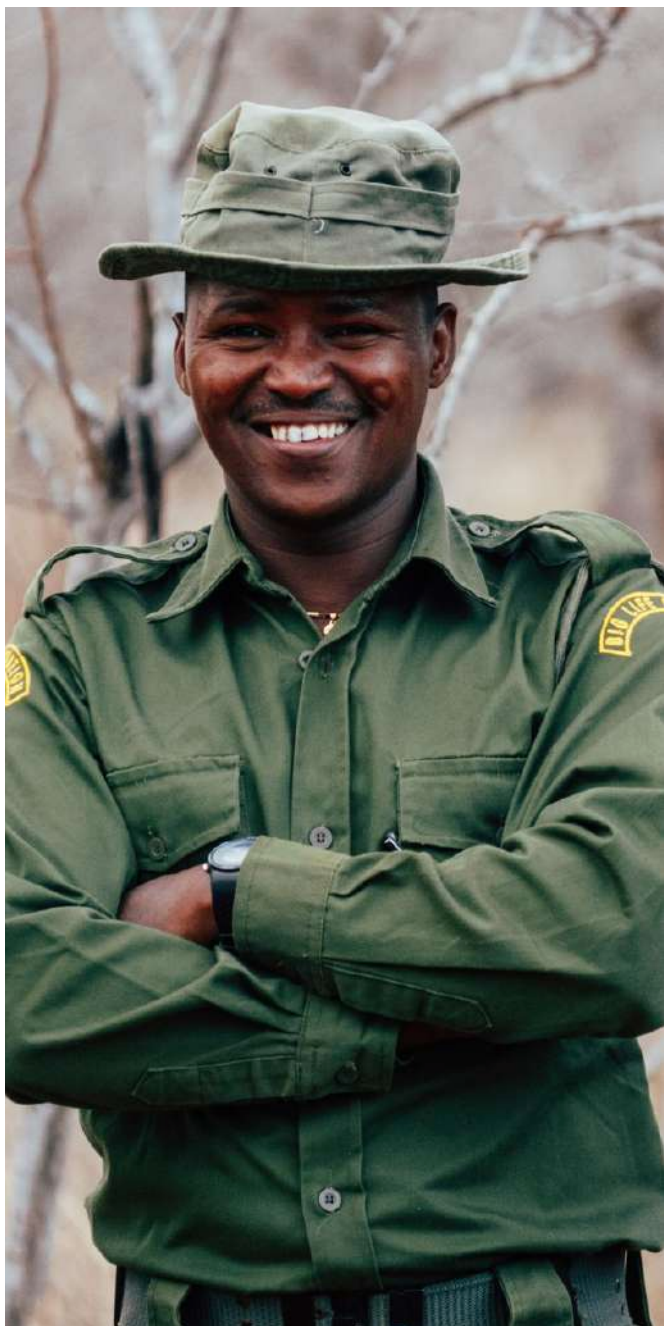
L'intention est bonne. **Les données disent de ne pas le faire.**

La recherche montre que cette approche peut faire obstacle au rétablissement naturel.

Demander à quelqu'un de repasser par un événement traumatique avant qu'il ne soit prêt — ou dans un groupe où les autres regardent — peut aggraver les choses au lieu de les alléger. Certaines personnes se sentent plus mal après un débriefing collectif qu'elles ne l'auraient été sans.

L'approche recommandée dans ce guide est différente. Elle ne demande à personne de se confier. Elle n'organise aucune séance collective obligatoire. Elle surveille — avec soin, avec constance et avec une attention réelle — afin que les personnes en difficulté soient repérées et aidées, tandis que celles qui se rétablissent naturellement sont soutenues sans qu'on s'en mêle.

La plupart des gens se rétablissent. Une équipe bien tenue rend cela plus probable — et repère ceux qui n'y arrivent pas.



SECTION



NOTIONS CLÉS

Réactions normales à des événements anormaux

Dans les heures et les jours qui suivent un tel événement, beaucoup de gens éprouvent certaines des réactions suivantes. Il est important de savoir que c'est normal — ce n'est ni une maladie, ni un échec.

- Souvenirs involontaires (aussi appelés intrusions) — images, sons ou détails qui reviennent sans prévenir, y compris pendant le sommeil. Cela fait partie de la manière normale dont le cerveau commence à assimiler un événement traumatique
- Être à cran — sursauter facilement, guetter le danger, avoir du mal à se détendre
- Sommeil perturbé — difficulté à s'endormir, réveils fréquents, rêves intenses ou cauchemars
- Difficulté à se concentrer — les tâches de routine deviennent plus dures que d'habitude
- Irritabilité — on s'énerve plus vite que d'ordinaire, des réactions disproportionnées à la situation

- Sentiment d'être éteint — coupé des autres, faire les gestes sans y être vraiment
- Symptômes physiques — fatigue, maux de tête, changements d'appétit

Chez la plupart des gens, ces réactions s'estompent en deux à quatre semaines. Le sommeil s'améliore. Les souvenirs se font plus rares. Le corps s'apaise.

Laissez ce temps s'écouler. Le rétablissement n'est pas quelque chose à forcer ou à expédier — c'est quelque chose qui advient. Une personne qui reçoit de l'espace et du contact pendant ces deux à quatre semaines a plus de chances de bien se rétablir que celle qui se force à paraître en forme.

Le mot clé est *la plupart*. Certains mettent plus longtemps. Le dispositif de bien-être de l'équipe existe pour trouver ces personnes.

Ce qui aide : garder une routine, dormir, bouger, rester en contact avec la famille et les gens de confiance, et savoir que ce que l'on ressent est normal et passera.

Ce qui n'aide pas : boire beaucoup, se couper des autres, ou tout enfouir en prétendant qu'il ne s'est rien passé.

Porter cela seul — sans une équipe qui sait que vous êtes en difficulté — c’est là que les dégâts se produisent.

Facteurs de risque : pour qui le rétablissement peut être plus difficile

Certaines personnes se rétablissent plus difficilement que d’autres. Certains éléments rendent cela plus probable — liés à ce qui s’est passé, à la personne, et à sa situation. Personne ne peut dire à l’avance qui sera en difficulté. Mais connaître ces facteurs aide les chefs d’équipe à porter une attention accrue aux personnes les plus susceptibles d’avoir besoin de soutien.

Ce qui s’est passé :

- Avoir cru, sur le moment, qu’on allait mourir ou être gravement blessé
- Avoir ôté une vie, ou pris une décision aux conséquences graves
- Avoir vu un collègue ou une connaissance mourir ou être grièvement blessé
- N’avoir pas pu aider quelqu’un qui avait besoin d’aide

La personne :

- Des expériences traumatiques passées qui n'ont jamais été traitées
- Du stress ou des difficultés hors du travail — famille, argent, santé
- Une tendance à se reprocher des choses hors de son contrôle

La situation :

- N'avoir personne à qui parler, ou être entouré de coéquipiers eux aussi en difficulté
- Être renvoyé au travail immédiatement, sans repos
- Sentir que l'organisation se moque de ce qu'on a traversé

Présenter ces facteurs ne signifie pas qu'une personne développera un problème grave.

Mais chacun est une raison d'être plus attentif, de prendre des nouvelles plus souvent, et de s'assurer que le soutien reste à portée de main.

La surveillance active : le principe central

Cette approche s'appuie sur des travaux développés par les forces armées britanniques, aujourd'hui utilisés par les services de secours, les médias, les sociétés de sécurité et des gouvernements partout dans le monde. Les données sont claires : quand des collègues formés prennent des nouvelles après un incident — à 72 heures puis de nouveau à quatre semaines — moins de personnes restent en difficulté sur le long terme, et davantage obtiennent une aide professionnelle quand elles en ont besoin.

Le principe central est simple : la surveillance active. Après un événement marquant, un collègue formé prend des nouvelles de chaque membre de l'équipe à trois moments — directement après l'événement, environ 72 heures après l'incident, puis de nouveau environ quatre semaines plus tard. Ce sont des entretiens de bien-être : des conversations structurées entre collègues, pas des évaluations cliniques.

L'entretien à 72 heures permet à chacun de se savoir vu, lui dit à quoi s'attendre, et aide à repérer ceux qui sont déjà en difficulté.

L'entretien à quatre semaines trouve ceux qui ne se sont pas rétablis. La plupart de ceux qui vont se rétablir iront bien mieux à ce moment-là. Ceux qui dorment encore mal, ont encore des souvenirs involontaires, s'éloignent encore de l'équipe — ce sont eux qui ont besoin d'un soutien professionnel.

L'entretien n'exige pas de la personne qu'elle dise ce qu'elle ressent. Un collègue prend contact, écoute et reste attentif. Si la personne s'ouvre, c'est bienvenu. L'attention se poursuit dans les deux cas.

Un entretien de bien-être, c'est l'équipe qui fait attention.

La blessure morale : quand la plaie est la culpabilité, pas la peur

Certains événements soulèvent des questions qui dépassent la peur et la menace. Un écordeur qui a ôté une vie. Une équipe qui a exécuté des ordres qu'elle estimait mauvais. Quelqu'un qui a pris part à quelque chose de contraire à ce qu'il croit juste.

C'est différent des réactions décrites plus haut. Cela va au-delà de ce qui est arrivé à quelqu'un. La plaie est dans ce qu'il a fait, ou n'a pas fait, ou à quoi il a pris part — et dans sa capacité à vivre avec.

Les chercheurs appellent cela la **blessure morale**. Les signes sont souvent la culpabilité, la honte, une perte de motivation et de sens, l'éloignement de ce qui importait avant, et la difficulté à faire confiance à son propre jugement — différents des cauchemars et de l'état d'alerte plus souvent associés au traumatisme.

Le soutien entre pairs peut aider face à la blessure morale — mais il aide en la nommant, pas en la résolvant. Un collègue qui reconnaît simplement que ce qui est arrivé était vraiment dur — plutôt que de l'écarter d'un revers de main — fait davantage que celui qui dit « tu n'avais pas le choix » ou « tu as fait ce qu'il fallait ».

La blessure morale demande souvent un soutien professionnel — quelqu'un de formé à ce type de difficulté. Le rôle du chef d'équipe est de reconnaître les signes et de s'assurer que cette aide est disponible.



SECTION

IV

**MISE EN
PRATIQUE**

Pour chaque membre de l'équipe

Vous n'avez pas besoin d'un poste d'encadrement ni d'une fonction bien-être pour soutenir un collègue après un événement difficile. Le soutien le plus important que la plupart des gens reçoivent est informel — un coéquipier qui remarque, qui prend des nouvelles, qui ne fait pas comme si l'événement n'avait pas eu lieu.

Ce que vous pouvez faire pour vous-même :

- Manger, boire et vous reposer dès que la situation le permet. Votre corps en a besoin pour se rétablir.
- Garder votre routine autant que possible. Les repères familiers aident quand tout le reste paraît incertain.
- Faire savoir à quelqu'un que vous êtes en sécurité — un conjoint, un membre de la famille, un ami hors de l'équipe. Rester relié aux gens de confiance est l'une des meilleures choses pour le rétablissement.
- Parler à quelqu'un. Pas forcément des détails de ce qui s'est passé. Simplement rester en contact avec les gens qui comptent pour vous.

- Limiter l'alcool. On a l'impression que cela aide au début. Mais cela perturbe le sommeil et aggrave les choses avec le temps.

Ce que vous pouvez faire pour un collègue :

- Prendre des nouvelles. Un simple « ça va ? » suffit. Vous n'avez pas besoin d'un plan pour la suite. Le seul fait de demander montre que vous avez remarqué.
- Ne pas exiger de confidences. Si un collègue ne veut pas parler, respectez-le. Votre rôle dans l'entretien est de prendre contact et de laisser la porte ouverte.
- Proposer une aide concrète plutôt que de chercher les mots justes. S'assurer que quelqu'un a mangé, le déposer quelque part, rester assis un moment avec lui — c'est souvent plus utile.
- Le dire si vous êtes inquiet. Si un collègue semble en difficulté et ne va pas mieux, parlez-en à votre chef d'équipe. Vous ne trahissez personne. Vous faites exactement ce qu'il faut.
- Ne pas dire à un collègue que tout ira bien. Vous n'en savez rien. « Je suis là » est plus honnête et plus utile.

Pour les chefs de patrouille et les chefs d'équipe

Les chefs d'équipe portent la responsabilité première de la réponse bien-être après un incident marquant. Leur rôle est d'exécuter une série d'actions précises, dans l'ordre, avec constance — pas de devenir thérapeutes.

Vous pouvez être vous aussi affecté par ce qui s'est passé. Cela compte également. Le dispositif de bien-être s'applique à vous autant qu'à votre équipe. La Section V y revient.

Réponse immédiate — les 24 premières heures :

QUOI FAIRE DANS LES 24 PREMIÈRES HEURES

Besoins de base

Assurez à chaque membre de l'équipe de la nourriture, de l'eau, du repos et la possibilité de contacter sa famille dès que possible. Cela passe avant la paperasse. C'est la première action bien-être.

Informez l'équipe

Donnez à l'équipe un compte rendu bref et factuel de ce qui s'est passé et de ce qui va suivre. Restez factuel. Ne demandez à personne de dire ce qu'il a ressenti. Ne spéculiez pas et n'exagérez pas. Nommez clairement l'événement plutôt que de l'éviter.

Normaliser

Dites-le directement à l'équipe : il est normal de ressentir quelque chose après cela. La plupart des gens le ressentent, un temps, puis se rétablissent.

Dire ce qui existe

Dites à l'équipe quel soutien lui est accessible : à qui parler, comment y accéder, et que demander de l'aide est un signe de professionnalisme, pas d'échec.

NE PAS organiser de séance collective de confidences

Ne demandez pas à chacun de livrer ses émotions au groupe. N'organisez pas de débriefing obligatoire. Créez une ouverture sans pousser personne à se confier.

L'entretien à 72 heures — dans les trois jours

Dans les trois jours suivant l'incident, ayez une brève conversation individuelle avec chaque membre de l'équipe. Elle n'a pas besoin d'être formelle. Elle n'a pas besoin d'être longue. Elle doit avoir lieu.

Quoi demander :

- Comment dormez-vous ?
- Mangez-vous ?
- Comment envisagez-vous le retour au travail ?
- Avez-vous besoin de quelque chose maintenant ?

Écoutez plus que vous ne parlez. Vous prenez contact et laissez la porte ouverte.

Après chaque conversation, notez simplement l'impression que vous avez eue. Cela aide au moment de l'entretien à quatre semaines.

Ce qu'il faut guetter à 72 heures :

- Ne pas dormir du tout, ou dormir très lourdement sans se réveiller
- Ne pas manger ou manger extrêmement peu
- Se retirer de l'équipe, éviter tout contact

- Parler de manière compulsive — incapable de cesser de revivre l'événement en détail
- Une irritabilité ou une agressivité marquée, inhabituelle chez la personne
- Des signes de consommation importante d'alcool
- Des propos suggérant une culpabilité profonde : « ça aurait dû être moi », « j'aurais dû en faire plus »

Aucun de ces signes ne déclenche automatiquement une orientation. Chacun est un signal pour être plus attentif, augmenter le contact, et se tenir prêt à agir au cap des quatre semaines.

Le suivi à quatre semaines — environ un mois plus tard

Notez-le dans l'agenda avant de l'oublier. Un mois après l'incident, reprenez des nouvelles de chaque personne concernée.

À quatre semaines, la plupart de ceux qui vont se rétablir iront bien mieux. Le sommeil se sera amélioré. Les souvenirs involontaires — les intrusions — se seront espacés. Ils auront retrouvé un travail normal.

Ceux qui ne se rétablissent pas — sommeil toujours mauvais, tâches toujours évitées, personne toujours pas elle-même — ont besoin de plus que d'un soutien entre pairs.

À quatre semaines, si quelqu'un ne se rétablit pas, votre rôle est d'orienter — pas de prendre en charge.

Comment l'aborder :

« J'ai pris des nouvelles de tout le monde depuis ce qui s'est passé le mois dernier. Je vois que c'est encore difficile pour vous. C'est logique, vu ce que vous avez traversé. Je pense que vous avez besoin de plus de soutien que je ne peux vous en donner. J'aimerais vous aider à parler à quelqu'un qui peut vraiment vous aider. Cela demande de la force. »

Ayez le contact identifié avant d'en avoir besoin. Connaissez le nom de la personne ou du service. Connaissez le numéro. N'envoyez personne chercher de l'aide tout seul.

Pour la direction et l'encadrement

La réponse bien-être après un incident marquant ne fonctionne que si elle est soutenue depuis le sommet. Un chef d'équipe qui tente de mener une réponse bien-être dans une organisation où la direction ne la soutient ni ne la finance sera en difficulté. Le dispositif doit être construit, financé et entretenu par ceux qui en ont l'autorité.

Réponse immédiate :

- Prendre contact avec l'équipe. Un responsable qui se déplace ou appelle dans les jours suivant un incident grave envoie l'un des signaux les plus clairs possible : l'organisation voit ce que l'équipe a traversé et le prend au sérieux.
- Prendre les décisions opérationnelles en tenant compte du bien-être. Qui a besoin d'une période de retrait ? Qui est apte à reprendre immédiatement ? Ces décisions ne doivent pas ignorer l'impact humain de ce que l'équipe a vécu.

- Communiquer avec les familles lorsque c'est approprié et possible. L'incertitude que vivent les familles après un incident grave est une source de détresse à part entière.

Le premier mois :

- Prendre des nouvelles des chefs d'équipe, pas seulement des membres d'équipe. Les chefs d'équipe sont souvent directement touchés par les incidents — et souvent les derniers à le dire, parce qu'ils se sentent responsables de leurs équipes. Ils ont besoin de la réponse bien-être aussi.
- S'assurer que les chefs d'équipe disposent de l'information, de la formation et du temps nécessaires pour mener les entretiens de bien-être. Un chef d'équipe qui gère les suites d'une crise sans appui suffisant aura du mal à veiller aussi sur son équipe.
- Veiller à ce qu'un soutien professionnel soit à portée de main pour ceux qui en ont besoin. Cela suppose de savoir à l'avance quels services existent et comment les joindre — pas de le découvrir quand quelqu'un est déjà en difficulté.

Construire le dispositif :

- Désigner des référents bien-être pour chaque zone d'opération. Ce sont des collègues non cliniciens — expérimentés, dignes de confiance, volontaires — formés à l'approche de l'entretien de bien-être et déployés après les incidents. Ils sont la première couche du dispositif, pas un substitut à la santé mentale professionnelle.
- Les former avant d'en avoir besoin. Une formation pratique à la conduite d'un entretien de bien-être, à ce qu'il faut écouter et à la manière d'orienter est le minimum. Deux jours suffisent pour la plupart des équipes. Le référent bien-être a besoin d'assez de connaissances pour avoir une bonne conversation et reconnaître quand quelqu'un a besoin de plus — pas d'une expertise clinique.

- Identifier des contacts de soutien professionnel pour chaque zone d'opération. Dans de nombreuses régions d'Afrique, les services de santé mentale ne sont pas à proximité. Sachez ce qui est accessible : programmes d'aide aux employés, services de télémédecine, organisations partenaires, structures régionales. Mettez ces informations à jour au moins une fois par an.
- Faire du bien-être de l'équipe un point d'ordre du jour systématique après tout incident significatif, et non une pensée après coup. Si le débriefing opérationnel comprend les leçons apprises, l'état du bien-être de l'équipe a sa place dans la même réunion.
- Le budgéter. Le soutien professionnel coûte de l'argent. La formation coûte de l'argent. Le temps consacré aux entretiens de bien-être coûte quelque chose. Ce ne sont pas des suppléments optionnels — ils font partie du coût du travail en environnement à haut risque.

Mettre en place le filet de sécurité

Cette préparation a lieu avant tout incident. Le plus mauvais moment pour chercher un professionnel de la santé mentale est la semaine qui suit un événement critique. Sachez qui vous appelez avant d'avoir à passer l'appel.

Votre contact en santé mentale

Identifiez un professionnel ayant de l'expérience du traumatisme professionnel ou du travail de terrain — quelqu'un qui comprend l'environnement dans lequel opèrent les éco-gardes, et à qui il ne faudra pas expliquer les bases avant qu'il puisse aider.

Il n'a pas besoin d'être à proximité. Beaucoup de professionnels travaillent très bien par téléphone ou en visio.

Informez-le avant toute orientation :

- Que fait votre équipe ? À quels types d'incidents fait-elle face ?
- Comment l'équipe est-elle structurée ? Qui est le référent bien-être ?
- Comment une orientation lui parviendra-t-elle, et en combien de temps peut-il répondre ?

Un professionnel qui dispose déjà de ce contexte peut aider dès le premier appel. Celui qui l'entend pour la première fois en pleine crise ne peut pas.

La télémedecine

Dans la majeure partie de l'Afrique, un professionnel de la santé mentale est loin. La télémedecine raccourcit considérablement cette distance.

Un appel téléphonique ou une séance vidéo suffit pour la plupart des premières évaluations et pour beaucoup de séances de suivi. Vérifiez que la plateforme utilisée par le professionnel fonctionne sur une connexion de smartphone basique — parce que c'est ce que vos chefs d'équipe ont sur le terrain.

Certains prestataires internationaux de télémedecine proposent des tarifs ONG et secteur de la conservation. Cela vaut la peine de demander.

Le contrat de disponibilité

Si votre contact en santé mentale n'est pas salarié à plein temps, un simple contrat de disponibilité met la relation par écrit.

Un contrat de base couvre trois choses :

- Une disponibilité garantie dans un délai convenu — par exemple, pouvoir prendre une orientation dans les 48 heures
- Un nombre minimum de séances par an inclus dans le coût
- Un processus clair : qui appelle, quelles informations sont partagées, ce qui se passe ensuite

Le coût est modeste. C'est bien moins que de perdre un éco-garde expérimenté faute de bien-être, ou de gérer une situation laissée sans réponse pendant des mois. Convenez-en avant d'en avoir besoin.

Connaissez votre carte régionale

Au-delà de votre contact principal, sachez ce qui existe d'autre à portée :

- Les hôpitaux ou cliniques ayant une quelconque capacité en santé mentale — même un infirmier psychiatrique ou un conseiller
- Ce que couvre votre assurance voyage ou santé en matière de soins de santé mentale — et comblez la lacune si elle ne le couvre pas

- Si des organisations partenaires de votre zone partagent des référents ou des ressources bien-être — d'autres structures de conservation ont peut-être bâti quelque chose dont vous pouvez profiter

Ressources communautaires et religieuses

Dans beaucoup de contextes africains, un pasteur, un imam ou un ancien de la communauté en qui l'on a confiance est plus accessible et mieux accepté culturellement qu'un professionnel clinicien. Ces relations sont réelles et précieuses — en particulier pour la blessure morale, où le sens et la communauté font partie de ce qui guérit.

Elles ne remplacent pas un soutien clinique quand celui-ci est nécessaire. Mais elles font véritablement partie du réseau bien-être, et l'organisation doit savoir qui elles sont.

La fiche de contacts

Un document. Une page. Pour chaque chef d'équipe :

- Le nom du contact en santé mentale
- Le numéro à appeler — et un numéro de secours

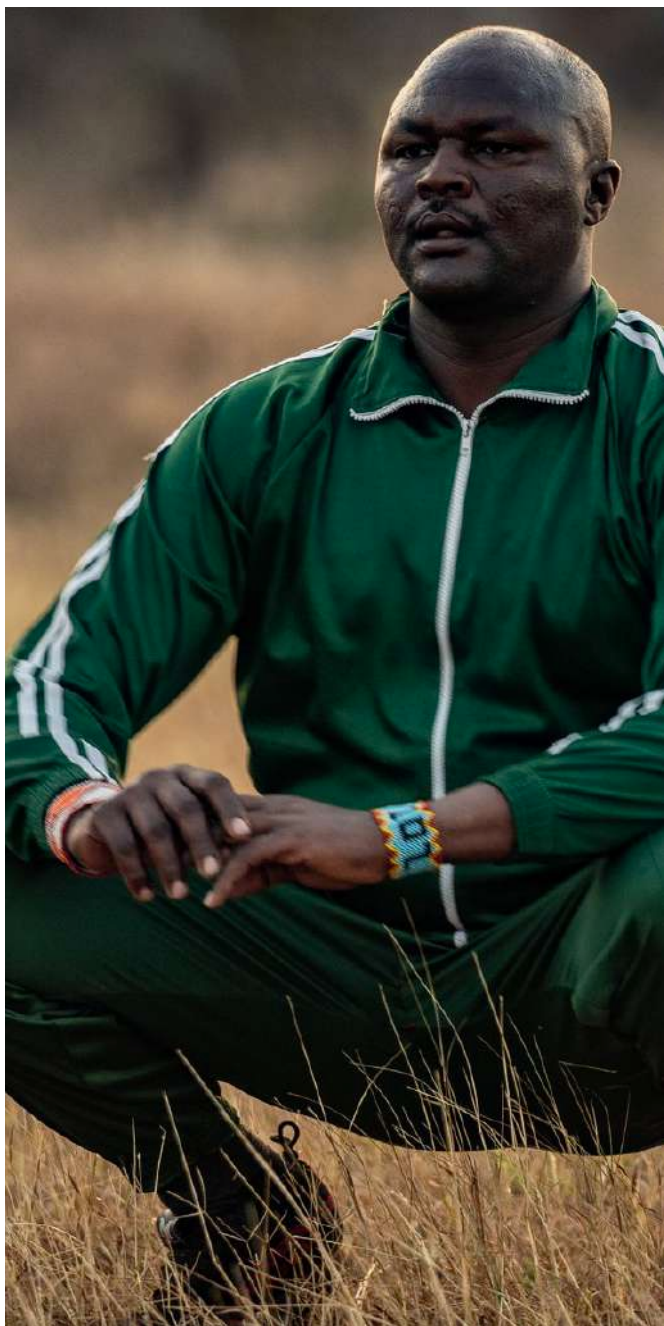
- Quoi dire en appelant : « Je suis chef d'équipe chez [organisation]. Je dois orienter quelqu'un vers un soutien bien-être. Nous avons convenu d'un processus d'orientation avec vous. »
- Les structures régionales et autres contacts, classés par distance

Mise à jour au moins une fois par an. Les numéros meurent. Les services ferment. Expliquez à chaque nouveau chef d'équipe ce qui s'y trouve et comment l'utiliser.

Donnez-la aussi aux membres d'équipe. L'accès au soutien ne doit pas dépendre de la disponibilité ou de la bonne volonté du chef d'équipe.

Testez le dispositif avant d'en avoir besoin

Une fois par an, passez l'appel. Vérifiez que le professionnel est toujours actif. Vérifiez que le processus fonctionne toujours. Un dispositif de bien-être qui n'a jamais été testé n'est pas un dispositif de bien-être. C'est une liste de bonnes intentions.



SECTION

V

SUR LE TERRAIN

Après l'embuscade

Imaginez le troisième jour d'une patrouille de quatre jours dans un secteur reculé de l'écosystème de la Selous, au sud de la Tanzanie. Une équipe de sept éco-gardes entre en contact avec un groupe de braconniers armés dans une brousse épaisse. Dans l'échange de tirs qui suit, un éco-garde — le membre le plus expérimenté de l'équipe et son point d'ancrage informel — est tué. Deux autres sont légèrement blessés. Les quatre derniers sont physiquement indemnes.

Le chef d'équipe a 31 ans. Il conduit des patrouilles depuis cinq ans. Il n'avait jamais perdu un membre de son équipe.

Il prend les bonnes décisions sur le terrain. Il sécurise la zone. Il coordonne l'évacuation des blessés. Il passe les appels. La salle d'opérations est informée. La patrouille rentre à la base.

Ce qui se passe dans les jours et les semaines qui suivent, c'est le sujet de ce guide.

Les 24 premières heures

Le chef d'équipe fait trois choses avant toute autre.

D'abord, il veille à ce que l'équipe mange. Il est tard dans l'après-midi et personne n'a rien pris depuis le matin. Il ne convoque pas de débriefing. Il ne rédige pas de rapport. Il s'assure qu'il y a à manger et à boire, et que tout le monde s'assoit ensemble assez longtemps pour en profiter.

Ensuite, il donne à chacun dix minutes pour contacter sa famille. Deux membres de l'équipe ont une compagne. L'un a de jeunes enfants. Le chef d'équipe sait que les familles apprendront sans doute qu'il s'est passé quelque chose avant d'apprendre que leur proche est sain et sauf. Il fait en sorte que cet appel ait lieu en premier.

Enfin, il parle à l'équipe réunie — brièvement, factuellement. Il nomme ce qui s'est passé. Il ne le minimise pas et ne l'habille pas de langage opérationnel. Il leur dit : c'était dur. Il est normal que ce soit dur. Vous dormirez peut-être mal. Votre esprit y reviendra peut-être. C'est ce qui arrive après une chose pareille. Cela s'atténuera sans doute avec le temps. En attendant, parlez-vous entre vous, et parlez-moi.

Il ne demande à personne ce qu'il ressent. Il n'organise pas de séance collective de confidences. Il conclut par : « Nous reparlerons dans les prochains jours. Un à un. Entre-temps, vous pouvez venir me voir si vous le souhaitez. »

Il contacte ensuite la salle d'opérations, rédige les rapports nécessaires et, à minuit, reste assis seul dans le noir un moment avant de dormir. Il dort mal.

Les entretiens à 72 heures

Au cours des deux jours suivants, le chef d'équipe a une brève conversation individuelle avec chacun des cinq survivants. Il fait simple — pas de questionnaire, pas de formulaire. Il demande : comment dormez-vous ? Mangez-vous ? Comment envisagez-vous de repartir ?

La plupart des conversations sont courtes. Quelques minutes. La plupart des membres de l'équipe disent que ça va. Deux disent qu'ils dorment mal mais paraissent stables par ailleurs. Un — le plus jeune de l'équipe, celui qui se tenait le plus près quand l'éco-garde expérimenté est tombé — est plus silencieux que d'habitude, mange moins et répond brièvement. Le chef d'équipe le note. Il augmente les contacts informels avec lui les jours suivants — il passe le voir, prend brièvement de ses nouvelles, s'assure qu'il ne disparaît pas.

Il a aussi la conversation avec lui-même, à sa manière. Il appelle un collègue d'une autre zone — quelqu'un en qui il a confiance — non pas pour les détails cliniques, mais simplement pour avoir au bout du fil une voix qui ne parle pas de l'incident.

Quatre semaines plus tard

À quatre semaines, le chef d'équipe reprend des nouvelles. La plupart des membres de l'équipe sont revenus à la normale. Le sommeil s'est apaisé. Les souvenirs involontaires se sont espacés. Ils parlent du collègue tué plus calmement — avec du chagrin, oui, mais sans être en crise.

Le plus jeune ne s'est pas rétabli de la même manière. Il dort toujours mal. Il a demandé des tâches allégées sans expliquer pourquoi. Son chef de patrouille de la rotation suivante a signalé qu'il semblait distrait sur le terrain. Quand le chef d'équipe s'assoit avec lui à quatre semaines, le jeune éco-garde dit doucement qu'il revoit sans cesse la scène — l'instant — et qu'il a le sentiment qu'il aurait dû faire autrement.

Le chef d'équipe écoute. Il ne le corrige pas et ne lui dit pas que tout ira bien. Il dit : ce que vous portez est plus lourd que ce que quiconque devrait porter seul. Je veux vous aider à parler à quelqu'un qui peut vraiment vous aider. Vous avez traversé quelque chose de grave. Vous méritez un vrai soutien.

L'orientation est faite dans la semaine. Une séance de télé-médecine est organisée via le programme d'aide aux employés de l'organisation. Deux mois plus tard, le jeune éco-garde a repris la patrouille à plein régime.

Le chef d'équipe

Six mois après l'incident, on demande au chef d'équipe ce qu'il a trouvé le plus dur.

Il dit que le plus dur a été les trois jours d'après — pas l'incident lui-même. Prendre des décisions tout en étant affecté. Essayer de prendre soin de cinq personnes sans vraiment prendre soin de lui-même. Personne de désigné pour prendre de ses nouvelles.

C'est la faille que la direction doit combler. Le dispositif de bien-être doit inclure celui qui le fait tourner.

Un chef d'équipe qui veille sur tous les autres sans que personne ne veille sur lui est un dispositif avec une faille en son centre.

SECTION

VI

LES LISTES DE DIX

Cette partie existe parce que les listes sont utiles.

Elles aident à vérifier son raisonnement, à repérer des schémas et à se rappeler ce qui compte vraiment. Vous n'êtes pas obligé de lire cette partie dans l'ordre.

Dix signes d'alerte qu'une personne ne se rétablit pas

- 1. Un sommeil qui ne s'apaise pas à quatre semaines.** Quelques nuits hachées sont attendues. Un sommeil durablement mauvais à quatre semaines — impossibilité de dormir, réveils fréquents, ou revivre l'événement en cauchemar — signale que le corps ne s'est pas apaisé. Les cauchemars répétés sont un symptôme précis : le cerveau rejoue l'événement pendant le sommeil, avec souvent un réveil en panique. Cela demande un soutien professionnel, pas seulement du repos.

- 2. Boire nettement plus qu'avant.** Se tourner vers l'alcool après un événement dur est courant et compréhensible. Quand cela dure et augmente, c'est un signe de difficulté et cela rendra le rétablissement plus dur.
- 3. L'évitement** — du sujet, du lieu, de certaines tâches, ou de la patrouille elle-même. Éviter ce qui rappelle l'événement est naturel les premiers jours. Quand cela dure des semaines et commence à limiter ce que la personne peut faire — trouver des raisons de ne pas sortir, demander une réaffectation sans explication — c'est devenu une partie du problème.
- 4. Revivre de manière compulsive** — incapable de cesser de parler de l'événement en détail. L'inverse de l'évitement. La personne revient sans cesse à l'événement, dans des détails crus, et ne semble pas pouvoir passer à autre chose. C'est un signe qu'elle a besoin de soutien.

- 5. Retrait et affect éteint.** La personne ne partage plus les repas, évite les contacts, perd son humour, fait les gestes sans y être vraiment. Celui qui s'est retiré et celui qui 'a l'air d'aller bien' vivent peut-être la même chose à des profondeurs différentes. Les deux méritent votre attention.
- 6. Irritabilité ou agressivité marquée et inexplicquée.** Des réactions émotionnelles inhabituelles chez la personne — la colère en particulier — peuvent signifier qu'elle est en difficulté et n'a aucun moyen de la gérer. Cela touche toute l'équipe et doit être traité.
- 7. Des propos suggérant une culpabilité profonde.** « J'aurais dû faire quelque chose. » « Ça aurait dû être moi. » « Je n'arrête pas de penser que si j'avais— » Ces propos, surtout répétés, peuvent indiquer une blessure morale plutôt que de la peur. Un autre type de soutien est nécessaire.

- 8. De l'imprudence en patrouille.** La personne se met à prendre des risques qui auraient été inacceptables avant l'incident. Cela peut signifier qu'elle a cessé de se soucier de sa propre sécurité. C'est dangereux et cela exige une attention immédiate.
- 9. Des moments d'absence en service — le regard vide.** La personne ne répond plus quand on lui parle, ne se souvient pas de ce qui vient de se passer, semble brièvement ailleurs. C'est de la dissociation — le cerveau qui décroche momentanément sous l'effet du stress. Ce n'est pas de la rêverie. En patrouille, c'est un risque direct pour la sécurité. Les collègues le remarquent souvent avant la personne elle-même.
- 10. Des propos sur le fait de ne plus vouloir être là.** « Ça n'a plus d'importance. » « Ils seraient mieux sans moi. » N'attendez pas de voir. Faites intervenir immédiatement une aide professionnelle — surtout en présence du signe 7 (culpabilité) ou du signe 8 (imprudence en patrouille).

Dix choses que le chef d'équipe fait la première semaine

- 1. Assurer nourriture, eau, repos et la possibilité de joindre les siens à chaque membre de l'équipe dès que la situation opérationnelle le permet.**

C'est l'action bien-être numéro un. Pas la paperasse, pas le débriefing, pas le rapport. Les besoins humains de base d'abord.

- 2. Informer l'équipe des faits : ce qui s'est passé et ce qui va suivre.** Un compte rendu clair, honnête et factuel empêche les rumeurs d'occuper la place. Restez bref. Restez factuel. Ne spéculez pas et ne minimisez pas.

- 3. Nommer l'événement directement plutôt que d'en faire un sujet interdit.**

L'évitement au niveau de l'encadrement signale à l'équipe que l'événement — et sa réaction à celui-ci — ne peut pas être abordé sans risque. Nommez-le.

Reconnaissez-le. Ne vous attardez pas sur les détails crus, mais ne faites pas comme si de rien n'était.

- 4. Dire à l'équipe à quoi s'attendre et normaliser la réaction.** Une explication de 60 secondes sur ce à quoi ressemblent les réactions normales est l'une des choses les plus utiles qu'un chef d'équipe puisse faire. La plupart des gens sont rassurés de savoir que ce qu'ils vivent est attendu.
- 5. Dire à l'équipe quel soutien existe, et le présenter comme la chose évidente à utiliser.** « Si vous voulez parler à quelqu'un, voici comment faire » — présenté comme une option normale, pas comme un dernier recours pour ceux qui n'ont pas su tenir seuls.
- 6. Avoir un entretien individuel avec chaque membre de l'équipe dans les 72 heures.** Pas une séance collective. Pas un formulaire structuré. Une conversation. « Comment dormez-vous ? Mangez-vous ? Comment envisagez-vous le retour ? » Cela suffit.

- 7. Repérer qui paraît le plus affecté et augmenter les contacts informels avec lui.** Cela demande de remarquer, rien de plus. Celui qui est plus silencieux que d'habitude, mange moins, dort moins bien. Accordez-lui plus d'attention sans que cela se voie.
- 8. Inscrire dans l'agenda le suivi à quatre semaines.** Si ce n'est pas programmé, cela n'aura pas lieu. L'entretien à quatre semaines est l'action bien-être la plus importante de tout le dispositif. Programmez-le avant de l'oublier.
- 9. Informer la direction de l'incident et de l'état du bien-être de l'équipe.** Le chef d'équipe ne devrait pas gérer les suites tout seul. La direction a besoin de savoir ce qui s'est passé et ce dont l'équipe a besoin. Si la direction ne le demande pas, le chef d'équipe doit le dire quand même.

10. Prendre de ses propres nouvelles.

Celui-ci est en dernier parce que les chefs d'équipe le font systématiquement en dernier, ou pas du tout. Vous y étiez aussi. Vous l'avez traversé aussi. Trouvez quelqu'un — un collègue de confiance, un responsable, un pair d'une autre zone — et prenez contact. Pas pour tout raconter. Juste pour ne pas porter cela entièrement seul.

Comment ce guide s'aligne sur les Global Ranger Competences

L'International Ranger Federation et l'Universal Ranger Support Alliance (URSA) publient les Global Ranger Competences — un référentiel commun de ce qu'un éco-garde professionnel doit savoir faire. Ce guide met plusieurs de ces compétences en pratique.

Chaque membre de l'équipe

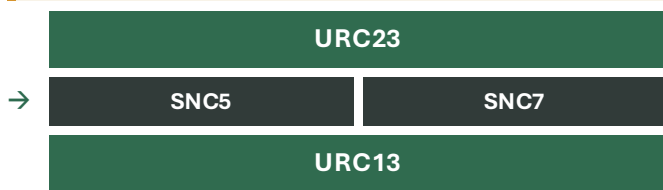
Veiller à son bien-être et à celui de ses collègues, y compris la santé mentale

Chefs d'équipe

Entretiens, moral, et la filière d'orientation

Direction

Bâtir et financer le dispositif de bien-être



Compétences universelles en vert · compétences d'encadrement en ardoise

Le lien le plus fort est le bien-être. Chaque éco-garde devrait veiller à sa santé et à son bien-être ainsi qu'à ceux de ses collègues, y compris la santé mentale (URC23). C'est exactement ce que l'approche par entretiens demande à chaque membre de l'équipe : faire attention à soi, et à la personne d'à côté.

Pour les chefs, cela va plus loin : encadrer les équipes et entretenir le moral (SNC5), et assurer le bien-être, la sécurité et la santé des éco-gardes (SNC7), y compris évaluer les risques et établir des protocoles. L'entretien à 72 heures, le suivi à quatre semaines et la filière d'orientation sont les protocoles que SNC7 demande aux chefs de bâtir.

Répondre correctement aux urgences (URC13) ne s'arrête pas quand le blessé est évacué et les rapports rédigés. Ce qui arrive à l'équipe ensuite fait partie de la réponse. Ce guide traite de cette partie-là.



International
Ranger
Federation



Universal Ranger
Support Alliance

ursa4rangers.org

“Mon plus proche parent est l’éléphant. Même les grands costauds ont besoin qu’on prenne de leurs nouvelles.”



Que sont les Little Guides ?

Les Little Guides sont des documents courts et pratiques, conçus pour être lus et utilisés rapidement. Chaque guide porte sur une idée ou une manière de travailler qui améliore la sécurité de la conservation sur le terrain.

Un Little Guide se lit en une trentaine de **minutes**. Vous n'avez pas à l'étudier, à le mémoriser ni à le lire d'une traite. Vous pouvez y piocher, y revenir plus tard, ou vous en servir comme référence pendant la planification, la formation ou la discussion.

Chaque Little Guide tient debout tout seul. Vous n'avez pas besoin de lire les autres pour comprendre celui-ci. En même temps, les guides sont conçus pour s'emboîter. Ils partagent un langage et une logique communs, et s'inscrivent tous dans le cadre plus large de l'**Integrated Threat Reduction (ITR)**.

Voyez les Little Guides comme des briques de construction. Chacune éclaire une partie précise du travail de sécurité de la conservation, tout en servant l'objectif d'ensemble : réduire les risques et les dégâts, orienter les comportements et obtenir un impact durable.



Un *Little Guide* pratique sur le bien-être des équipes après un incident marquant

La plupart des gens se rétablissent après un événement traumatique. Une équipe bien tenue rend cela plus probable — et repère ceux qui n’y arrivent pas. Ce guide donne à chaque membre d’une équipe de sécurité de la conservation un rôle concret pour veiller sur les autres après un événement difficile.

- **Apprendre que les réactions après un événement traumatique sont normales et attendues.**
- **L’entretien à 72 heures et le suivi à quatre semaines sont les deux actions les plus importantes après tout incident grave.**
- **Le chef d’équipe qui veille sur tous les autres a besoin, lui aussi, de quelqu’un qui veille sur lui.**
- **Le dispositif de bien-être doit être bâti avant d’en avoir besoin.**

Rester impliqué

Ce QR code renvoie à un formulaire de retour qui alimente directement le cycle de révision et de mise à jour de LEAD.



Little Guide