

FICHE 5

Détresse psychologique

VOUS OBSERVEZ QU'UNE DE VOS COLLABORATRICES EST EN DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE :

VOUS DÉCIDEZ D'AGIR

Les éléments de la situation

Quelque chose a changé dans l'attitude de cette collaboratrice. Vous avez noté qu'elle était plus taciturne que d'habitude, qu'elle cherchait à vous éviter et à s'isoler.

Elle multiplie les retards et les absences ces derniers temps et la qualité de son travail s'en ressent. Le jour où vous lui en avait fait la remarque, elle s'est mise à pleurer.

Ses collègues se plaignent de son agressivité et de son manque d'implication dans le travail collectif.

Tous ces signes vous amènent à penser qu'elle traverse une période de détresse. À titre personnel, vous aimeriez l'aider et, au plan professionnel, les risques pour sa santé relèvent de votre responsabilité.

L'état d'esprit des acteurs

Le problème que vit votre collaboratrice a sans doute pour effet de l'isoler davantage :

- elle n'arrive pas à s'impliquer dans son travail ni dans la relation ;
- elle ne voit vraisemblablement pas comment se faire aider et par qui ;
- elle peut même développer une certaine honte par rapport à son état.



Si elle est consciente de l'origine de son mal-être, elle peut avoir le sentiment qu'il est inavouable. En conséquence, il y a peu de chances qu'elle en parle ouvertement, même si vous faites le premier pas.

En ce qui vous concerne, faute de pouvoir anticiper sa réaction, vous vous sentez sûrement mal à l'aise à l'idée de l'aborder pour parler d'un problème que vous jugez personnel. Même si vous vous jetez à l'eau, vous ne sauriez pas vraiment comment vous y prendre pour ne pas la heurter.

Vous hésitez entre ne rien faire, laisser faire d'autres personnes à votre place ou prendre votre courage à deux mains pour évoquer le sujet avec elle.

Le risque psychosocial

Les symptômes qui sont décrits dans cette situation sont révélateurs d'un profond mal-être chez cette collaboratrice. Le risque d'une dégradation de son état psychique est réel. Quelle qu'en soit l'origine, personnelle ou professionnelle, son entourage ayant connaissance de sa situation, il est nécessaire d'intervenir en prévention tertiaire.

Son attitude de repli (pour se protéger) peut entraîner également une dégradation du climat relationnel au sein de l'équipe.

À terme, son probable désinvestissement professionnel ou les erreurs commises du fait de ses difficultés à se concentrer sur son travail peuvent entraîner des sentiments de culpabilité, de honte, de dévalorisation de ne pas être à la hauteur des exigences professionnelles.



⊕ Nos conseils pour agir :

- Dans cette situation, **évit**ez :

⊕ **de ne rien faire sous prétexte que vous ne savez pas quoi faire**

Les choses pourraient peut-être s'arranger toutes seules mais il est hautement probable qu'elles restent en l'état, voire qu'elles se dégradent si rien n'est fait pour venir en aide à cette collaboratrice. Il serait donc irresponsable de votre part de ne pas bouger alors que vous constatez l'existence d'un risque ;

⊕ **de vouloir traiter le problème seul**

Si, comme tout le laisse à penser, cette collaboratrice vit une situation de détresse psychologique, une assistance nécessite des compétences bien particulières. Autant votre soutien peut représenter un plus, autant votre rôle atteint ses limites quand il va s'agir de lui apporter de l'aide.

- Dans cette situation, **préférez** :

⊕ **en parler à un interlocuteur compétent et de confiance**

L'état de santé psychologique de cette collaboratrice relève sans doute du domaine médical. Dans la mesure où dans votre entreprise vous avez des contacts avec le médecin du travail, l'infirmière ou un psychologue, prenez contact avec eux pour savoir comment aborder cette situation. Si ce type de compétences n'est pas à votre portée, au premier degré, le représentant des ressources humaines ou le responsable de la sécurité peuvent être de bon conseil. Quoi qu'il en soit, n'agissez pas sans avoir pris des avis ;

⊕ **donner l'occasion à votre collaboratrice de sortir de son isolement**

Il ne s'agit en aucun cas de prendre en charge le problème mais seulement de donner l'occasion à la personne de trouver de l'aide à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Il n'est pas nécessaire de parler du problème que rencontre la personne mais, à travers vos observations sur ses comportements ou son état, vous pouvez lui faire sentir que vous constatez un changement pour lequel elle peut se faire aider. Votre



bienveillance à ce moment sera ressentie comme un réconfort qui peut beaucoup compter pour elle.

Votre rôle se limite à lui proposer du soutien, si elle décide de vous parler, accueillez sa plainte (au sens de la parole exprimant la souffrance) avec toute la neutralité possible et en évitant de donner votre point de vue sur sa situation. Tout jugement peut être vécu comme une incompréhension ;

⊕ **l'aider à faire le point entre ses problèmes personnels et ses difficultés professionnelles**

Pour ce qui est de ses problèmes personnels, orientez-la vers un professionnel de santé (médecin du travail, médecin traitant...). Sur ses problèmes professionnels, envisagez ce qui peut l'aider en aménageant son poste de travail ou sa charge, voire en améliorant les relations avec ses collègues. Quoi qu'il en soit, gardez la confidentialité de vos échanges ;

⊕ **continuer à être vigilant et accessible pour votre collaboratrice**

Quelle que soit l'issue qu'elle donne à votre premier entretien, vous devrez apporter une attention particulière à l'évolution de ses comportements pour être en mesure, le cas échéant, d'intervenir de nouveau. Ces points réguliers sur le plan d'action définis en commun peuvent participer au soutien dans les moments de fragilité.

Les idées clés

Même si vous avez le sentiment de ne pas pouvoir apprécier réellement la situation de détresse d'une personne de votre équipe, vous devez agir. Sa santé est exposée et ne rien faire participe au risque qu'elle se dégrade.

Vous êtes, en tant que manager, le premier à devoir mobiliser les acteurs compétents pour lui apporter de l'aide.

Il ne vous revient pas de traiter le problème de cette personne mais votre écoute et votre soutien peuvent représenter, à ses yeux, un véritable réconfort.