



Santé psy

# Comment agir en faveur de la santé psychologique au travail ?

**DÉCRYPTAGE.** En cette période sans précédent, la santé psychologique des collaborateurs est devenue un réel sujet de préoccupation. Une chose est certaine, la crise du Covid-19 a accentué le mal-être d'un certain nombre de collaborateurs du fait de l'isolation sociale subie au cours de ces derniers mois, venant s'ajouter à un contexte anxiogène. Les conséquences de cette addition ne se sont pas fait attendre : états dépressifs, addictions, hyperstress... Autant d'effets néfastes qui peuvent peser au quotidien. Alors, en partant de ce constat, que peut-on faire concrètement en tant que RH pour agir et s'engager aux côtés des collaborateurs ?

Par Naïwem Mizouni et Anaïs Coulon, ANDRH



## Guetter les signaux faibles

Certains signes illustrant un changement de comportement peuvent être annonciateurs du mal-être d'un collaborateur :

● **le retard et/ou l'absence.**  
« *Lorsqu'un collaborateur habituellement toujours présent commence à s'absenter, c'est qu'il y a une problématique particulière à*

*gérer* », déclare une responsable RH interrogée, engagée en matière de la santé psychologique. Dans ce cas de figure, ouvrir le dialogue autour de ces absences peut être un moyen de permettre aux salariés de s'exprimer sur ses difficultés ;

● **une attitude plus hostile.**  
Un comportement moins

conciliant, plus agressif, l'émergence de conflits... Tous ces signaux peuvent indiquer des situations de mal-être ;

● **l'isolement.** Ne plus donner son avis, ne pas donner de nouvelles, ne plus prendre de pauses en équipe sont autant d'exemples de prise de distance, annonciateurs d'une éventuelle difficulté.

Depuis mars 2020, Santé publique France a lancé l'enquête CoviPrev afin de suivre l'évolution de la santé mentale des Français. Les résultats de la dernière vague de l'enquête (février 2021) indiquent que les états anxieux et dépressifs ainsi que les problèmes de sommeil se maintiennent à un niveau élevé au sein de la population française. Les prévalences les plus importantes sont observées chez les 18-24 ans, les étudiants, les personnes vivant dans un logement surpeuplé, celles ayant des antécédents de troubles psychologiques, les personnes étant dans une situation financière très difficile et les inactifs.

Quelles que soient les conditions de vie, la peur, l'inquiétude, la colère comme le sentiment de solitude et d'isolement sont associés à une santé mentale dégradée.



**Aller consulter un psychologue peut être valorisé comme un acte courageux, permettant de parler avec une personne extérieure qualifiée, en toute liberté. »**

### Besoin de voir quelqu'un ?

Le sujet de la santé psychologique est parfois perçu de manière négative par les collaborateurs. Aller voir un professionnel de santé psychologique peut être vu comme un acte de faiblesse ou seulement réservé aux personnes en situation de grande détresse, ou associé à tort à la « folie ». Cependant, aller voir quelqu'un, selon l'expression consacrée, n'est pas une tare, bien au contraire ! La clé est de réussir à prendre le contre-pied de ces idées reçues : aller consulter un psychologue peut être valorisé comme un acte courageux, permettant de parler avec une

personne extérieure qualifiée, en toute liberté. Néanmoins, il peut être délicat de savoir par quel biais aborder le sujet...

### S'appuyer sur les temps d'échanges individuels...

Pour creuser cette question, nous avons interrogé une praticienne RH qui s'est emparée du sujet de la santé psychologique au sein de son entreprise. L'un des points capitaux selon elle pour orienter des collaborateurs en difficulté est de s'appuyer sur des temps d'échanges privilégiés. « *Les managers et moi abordons le sujet notamment par le biais des entretiens professionnels, dans une partie en "off" lors de laquelle les notes que nous prenons ne sont pas consignées dans le compte rendu officiel* », confie cette professionnelle. Ces conversations informelles avec les ●●●



**Les états anxieux et dépressifs ainsi que les problèmes de sommeil se maintiennent à un niveau élevé au sein de la population française. »**



●●● collaborateurs peuvent être l'occasion de prendre la température sur de nombreux aspects : ambiance au travail, avec les collègues et à la maison, sans pour autant être intrusif. Au-delà des entretiens annuels, prendre des nouvelles régulièrement (notamment quand le travail s'effectue à distance), reste indispensable. Le classique « *Comment ça va ?* » ne doit pas être négligé et doit permettre de questionner sur les conditions de travail et la situation personnelle des collaborateurs. Les échanges en présentiel ou a minima en visio, si le salarié en est d'accord, sont à favoriser.



### ... et sur les forces en présence

Au sein d'une organisation, d'autres parties prenantes peuvent avoir un rôle crucial dans tout ce qui a trait à la santé psychologique au travail. Il en

est ainsi des managers de proximité qui ont, du fait de leur présence au quotidien, des facilités à repérer les signaux faibles et à faire remonter des situations particulières. Viennent ensuite les représentants du personnel,

qui peuvent avoir plus de facilité à prendre le pouls et à évoquer le sujet par leurs propres canaux de communication internes. Ils peuvent donc être un excellent intermédiaire pour ouvrir les discussions et suggérer des points de vigilance auprès des équipes RH et de la direction. Enfin, il y a bien entendu la médecine du travail qui a un rôle capital à jouer. Sur ce point, la praticienne RH interrogée rassure sur la capacité de cette entité à gérer ces situations : « *De nos jours, la médecine du travail rassemble des spécialistes pluridisciplinaires, dont des psychologues, qui sont là pour accompagner les salariés.* »

« **Les managers de proximité ont, du fait de leur présence au quotidien, des facilités à repérer les signaux faibles et à faire remonter des situations particulières.** »



### Et mon rôle dans tout cela ?

La première chose à rappeler, c'est que non, vous n'êtes pas médecin. En revanche, il y a plusieurs axes sur lesquels vous pouvez agir seul ou de manière conjointe avec les parties prenantes évoquées précédemment : ● **prévenir les RPS** (risques psychosociaux) en agissant sur les leviers RH pertinents (organisation



## Quelques définitions pour y voir plus clair

● **Santé mentale** : état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, faire face au stress normal de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté.<sup>1</sup>

● **Troubles psychiques** : maladies affectant le psychisme, de durée variable et plus ou moins sévères (troubles bipolaires, dépression, schizophrénie...). « Maladies mentales », « maladies psychiatriques », « troubles mentaux », « troubles psychiques » sont des termes se référant au même concept.

● **Handicap psychique** : défini comme « une limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un problème de santé invalidant ». <sup>2</sup> Une personne est en situation de handicap psychique lorsque ses troubles psychiques impliquent une impossibilité à faire face à ses

obligations d'autonomie pour assurer ses besoins élémentaires.

● **Syndrome de la cabane** : peur de sortir de son lieu de confinement – par crainte d'être contaminé ou de contaminer. Cela peut se caractériser par les symptômes suivants : angoisse à l'idée de sortir de chez soi, fatigue psychologique et émotionnelle, peur de se retrouver avec plusieurs personnes à la fois, sensation de sécurité ressentie uniquement dans son foyer...

● **Stress** : réaction biologique (physique et/ou psychologique) à une stimulation extérieure qui se décompose en trois phases : alarme, résistance et épuisement si cet état perdure. L'hyperstress est un niveau de stress trop élevé et à risque pour la santé.

● **Anxiété** : émotion se référant à l'attente d'un problème à venir. Elle est caractérisée comme un « trouble anxieux » lorsqu'elle devient excessive et pathologique.

<sup>1</sup> Définition de l'OMS.

<sup>2</sup> La loi n° 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (article 114).

interne, horaires, communication interne, moments collectifs même à distance...);

● **accompagner les managers et les collaborateurs dans les changements** induits par la crise (travail et management à distance, relation client plus difficile, travailler en période d'incertitude...);

● **repérer les signaux faibles** (lire encadré);

● **écouter le salarié** et les différentes parties prenantes pour mesurer l'ampleur du problème. Les sondages internes et enquêtes anonymes permettent

notamment de prendre le pouls régulièrement dans l'organisation et suivre l'évolution de la situation dans le temps;

● **orienter vers les personnes compétentes** (médecine du travail, lignes d'écoute anonymes...), tout en gardant à l'esprit que pour que cette démarche soit efficace, elle doit émaner du salarié lui-même.

Et, comme l'indique la professionnelle RH interrogée, « *gardez à l'esprit que ce n'est pas parce qu'un salarié ne dit rien qu'il n'a pas de problème !* » ●



ALLER PLUS LOIN

**L'enquête CoviPrev de Santé Publique France**

**Santé Mentale Info : [www.psycom.org](http://www.psycom.org)**

**Plateforme téléphonique Information Covid-19 et orientation vers une ligne de soutien psychologique : 0 800 130 000 (7 j/7 - 24 h/24)**