

Comment discuter de leurs problèmes de santé mentale avec les collaborateurs.

Les do's et les don'ts d'un entretien confidentiel



Introduction

Chaque organisation est tôt ou tard confrontée à des problèmes psychologiques. Il existe de surcroît un risque réel de voir ces problèmes influencer négativement sur le travail. Au niveau individuel, les collaborateurs peuvent être confrontés à un stress persistant, un sentiment d'angoisse, voire même des problèmes de santé physique ou des absences de longue durée. Les problèmes de santé mentale jettent aussi une ombre au niveau collectif dans votre organisation. Par exemple, ils contribuent à créer une mauvaise ambiance, sapent la motivation des travailleurs ou suscitent des conflits.

Les organisations qui mettent en œuvre une politique RH responsable et durable n'attendent pas que ces problèmes aggravent l'absentéisme. Quelle qu'en soit la cause, il est capital de détecter à temps, pour chaque type de problème de santé mentale, le moment où un collaborateur se trouve dans la zone dangereuse.

Mais vos supérieurs hiérarchiques sont-ils en mesure de reconnaître les symptômes des problèmes psychosociaux ? Et peuvent-ils en discuter avec les collaborateurs concernés, que ce soit de leur propre initiative ou lorsqu'un travailleur en fait la demande ?

Table des matières

1. Discuter des problèmes psychologiques : pourquoi est-ce capital ?	6
<hr/>	
2. Quand intervenir ?	10
<hr/>	
3. Les do's et les don'ts d'un entretien confidentiel	16
Prévoir le bon cadre	19
Evoquer les signes	20
Ecouter de manière active	22
Faire toute la clarté	24
Apaiser et informer	25
Terminer l'entretien sur une note positive	26
<hr/>	
4. Que faire après l'entretien ?	28
<hr/>	

1

Discuter des problèmes psychologiques : pourquoi est-ce capital ?



Le nombre de personnes souffrant de problèmes psychologiques, y compris au travail, est sans précédent. Certains problèmes individuels peuvent également révéler un problème de plus grande envergure. Ne pas prendre des mesures préventives risque d'entraîner le départ d'un ou de plusieurs collaborateurs.

Les problèmes psychologiques influent sur le bien-être et les prestations de vos collaborateurs. Citons parmi les problèmes très fréquents :

Les troubles anxieux : des problèmes d'anxiété sans qu'il y ait une menace réelle.

Un stress permanent : l'équilibre entre la résistance mentale et la contrainte psychologique est rompu.

Le burn-out : un déséquilibre énergétique dû à une exposition prolongée à un stress permanent, avec pour résultat un épuisement mental et physique.

La dépression : trouble de l'humeur entraînant une perte d'intérêt.

L'addiction : pulsion incontrôlable qui pousse la personne à consommer des substances dont le corps ou l'esprit sont devenus dépendants.

Le rôle des supérieurs hiérarchiques

Au sein d'une organisation, différentes personnes jouent un rôle par rapport à la santé mentale des collaborateurs : la personne de confiance, le médecin du travail et le département RH.

Le rôle principal est celui des supérieurs hiérarchiques (dans les petites entreprises, il s'agit souvent du chef d'entreprise lui-même). **Ils sont les yeux et les oreilles de l'organisation sur le terrain.** De plus, une aide professionnelle n'est pas toujours disponible. C'est pourquoi offrir les « premiers secours » de manière correcte et en temps voulu peut faire la différence.

CONSEIL

Etablissez des procédures pour les situations où les premiers secours seront potentiellement requis en cas de problèmes psychologiques. Faites clairement savoir au sein de votre organisation que ces procédures existent, afin que chacun connaisse ses responsabilités.

Besoin d'inspiration ?

L'e-book [« Premiers Secours en Santé Mentale : une approche structurée »](#) vous fournira un plan par étapes grâce auquel vous pourrez élaborer des procédures claires.

Briser le tabou

En tant qu'employeur, vous avez donc intérêt à briser le tabou dont la santé mentale fait l'objet. Discuter de manière ouverte avec un membre du personnel qui souffre de problèmes psychologiques est un premier pas dans la bonne direction.



2

Quand intervenir ?



Les problèmes psychologiques se manifestent de nombreuses manières : ils vont d'une fatigue importante à une baisse de la motivation, en passant par des palpitations cardiaques. Si vous remarquez différents symptômes chez un collaborateur, il est grand temps d'en parler avec lui.

Les types de symptômes peuvent être classés comme suit :

Les symptômes physiques

Les symptômes comportementaux

Les symptômes mentaux et émotionnels

Symptômes physiques

Troubles du sommeil	Difficultés d'endormissement, insomnie.
Forte sensation de fatigue	Fatigue sans possibilité de récupérer.
Problèmes neurovégétatifs/ physiques	Problèmes cardiovasculaires, respiratoires, digestifs ou douloureux, ex. étourdissements, palpitations, maux de tête et douleurs abdominales.
Niveau d'énergie en baisse	Tant sur le plan physique qu'émotionnel.

Symptômes comportementaux

Changement d'attitude	Cynisme par rapport aux autres, diminution de la capacité d'empathie.
Isolement social	Se tenir en retrait, éviter les contacts et la collaboration au travail.
Augmentation de l'absentéisme	Absences courtes ou longues pour cause de maladie.
Baisse des performances	Ne pas réussir à répondre à des critères de production et d'efficacité objectifs.
Comportement agressif accru	Comportement hostile vis-à-vis d'autrui.

Symptômes mentaux et émotionnels

Perte de motivation

La motivation intrinsèque semble disparaître : perte d'enthousiasme et d'intérêt.

Frustration croissante

Sensibilité qui se traduit par de la nervosité et de l'irritabilité.

Angoisse

Sentiment de peur, d'insécurité, de tension, d'anxiété face aux situations futures.

Baisse du sentiment de valeur de soi

Sentiment de n'avoir guère de valeur.

Baisse du sentiment de compétence

Sentiment de ne pas être efficace, de ne pas atteindre ses propres objectifs.

Baisse du niveau de concentration

Difficultés à rester attentif.

Baisse du sentiment de contrôle

Baisse du sentiment de contrôle personnel ou psychologique face à tous les aspects du travail.

Affaiblissement de la mémoire de travail

Difficultés à retenir des informations, oublis, perte des automatismes.

3

Les do's et les don'ts d'un entretien confidentiel



Du cadre à une note positive à la fin : la réussite d'un entretien confidentiel dépend de très nombreux facteurs. Que convient-il de faire et de ne pas faire ?

Le cadre

Evoquer les signes

Ecouter de manière active

Faire toute la clarté

Apaiser et informer

Terminer l'entretien sur une note positive

CONSEIL

Un bon réflexe consiste à donner un verre d'eau à un travailleur en état de choc. Il ne s'agit pas seulement d'un geste de soutien : le fait d'avaler a un effet calmant.

Le cadre

Le cadre joue un rôle important dans la réussite d'un entretien confidentiel. Des téléphones qui sonnent, des collègues qui écoutent ou une ambiance chaotique vous empêcheront d'avoir un entretien à cœur ouvert. Choisissez donc **un endroit neutre**, loin de toute perturbation et **où la discrétion sera garantie**.

Nos conseils :

-
- ✓ Ne vous asseyez pas face à la personne, afin de ne pas créer un rapport de force inégal.
-
- ✓ Adoptez une attitude corporelle ouverte ; ne croisez pas les bras.
-
- ✓ Maintenez un contact visuel suffisant, mais ne fixez pas longuement votre interlocuteur.
-

Evoquer les signes

Dites concrètement pourquoi vous souhaitez vous entretenir avec votre collaborateur, si celui-ci n'est pas venu de lui-même frapper à votre porte.

Nos conseils :

-
- ✓ Faites preuve d'empathie, mais ne forcez pas les choses.
-
- ✓ Mentionnez les signes que vous avez remarqués : fatigue, stress... Vous offrirez ainsi à votre interlocuteur l'opportunité d'enchaîner et d'expliquer sa situation.
-
- ✓ Ne portez pas de jugement : émettre un jugement avant que la personne ait fini de parler mettrait fin à une conversation ouverte.
-



Ecouter de manière active

Ecoutez attentivement pour connaître chaque détail. A cette fin, il est important de demander à **connaître toute l'histoire** dès le départ. Comment les choses ont-elles commencé ? Qui était impliqué ? Que s'est-il passé ? Quelles sont les étapes déjà entreprises ? Et quel a été le résultat ?

Nos conseils :

- ✓ Posez des questions ouvertes.

- ✓ Donnez à votre interlocuteur suffisamment de marge pour expliquer son problème. Ne précipitez pas la conversation.

- ✓ N'interrompez pas le collaborateur.

- ✓ Encouragez votre collègue à clarifier ses propos :
« Que voulez-vous dire par là ? »

- ✓ Utilisez le langage corporel : contact visuel, hochements de tête, se pencher en avant.

- ✓ Ecoutez ce que dit la personne, mais observez aussi son ton et son langage corporel.

Faire toute la clarté

Exprimer des problèmes peut souvent faire partie de la solution. **En résumant les faits, vous pouvez offrir une structure** à la personne qui demande de l'aide. De plus, une question conduit parfois à une vision différente ou plus nuancée, par exemple : « Qu'est-ce qui va bien ? ».

Nos conseils :

- ✓ Posez des questions appropriées et ouvertes pour vous assurer que vous avez tout bien interprété.

- ✓ Reformulez ce que la personne a dit et résumez les faits et les sentiments. « Ai-je bien compris : vous ... » ou « Je ne me trompe pas si je dis que... ? »

Apaiser et informer

Le sentiment de ne pas être seul peut apporter un énorme soulagement au collaborateur. **Dites que vous êtes là pour l'aider** et qu'il peut, si nécessaire, aller voir des experts.

Nos conseils :

- ✓ Mettez l'accent sur le caractère confidentiel.

- ✓ Cadrez les faits : l'affection est une situation réelle et peut être traitée.

- ✓ Soulignez l'existence de programmes d'aide.

Terminer l'entretien sur une note positive

Une fois que le collaborateur a pu dire ce qu'il avait sur le cœur, la question suivante se pose : que faire maintenant ? Pour commencer, dites que vous appréciez le fait que la personne vous fasse confiance et ait demandé votre aide.

Suggérez une solution réaliste, mais uniquement si vous vous sentez à l'aise avec cette solution. **Vous n'êtes pas obligé de prendre immédiatement une décision** et vous pouvez le dire : « Je prends votre témoignage à cœur et je vais réfléchir à une solution. Je vous contacterai dans un délai de x jours. »

Si le collaborateur vous presse néanmoins de proposer une solution, vous pouvez **honnêtement admettre que vous n'avez pas les connaissances et l'expertise nécessaires**. En cas de problèmes graves, le recours à un professionnel est recommandé : le médecin, le conseiller externe en prévention, le psychothérapeute... Il est conseillé de convenir d'un planning et de **demander si vous pouvez vérifier l'évolution du travailleur**.

Nos conseils :

- ✔ Offrez la possibilité de rester en contact et concrétisez éventuellement des propositions en disant : « Pouvons-nous convenir chaque semaine d'un moment pour évoquer l'évolution de votre situation ? »

- ✔ Si nécessaire, demandez l'aide d'un expert, avec le consentement du collaborateur.

- ✔ Demandez, après l'entretien, qui peut être informé.

- ✔ Soyez réaliste dans ce que vous promettez. Par exemple, ne dites pas : « Dans quelques semaines, tout ira à nouveau parfaitement bien. »

- ✔ Ne proposez qu'une solution qui a des chances de porter ses fruits.

4

Que faire après l'entretien ?



Si l'entretien lui-même est essentiel, son suivi l'est tout autant. Non seulement il vous permettra de vérifier comment le collaborateur se sent, mais vous montrerez que vous vous préoccupez de sa situation. Garder le contact est important, même si le travailleur est absent durant quelque temps.

Vous pouvez à nouveau vous entretenir avec le collaborateur quelques jours ou quelques semaines après l'entretien. Signalez-lui bien qu'il s'agit de prendre de ses nouvelles et non pas de le contrôler.

Il suffit souvent de vérifier si la personne a pris contact avec le professionnel vers lequel vous l'avez envoyée. Un bref entretien de suivi vous permettra de savoir comment la personne se sent et de **manifester votre intérêt par rapport à son évolution.**

Reprise du travail

S'il a été décidé que le collaborateur resterait un certain temps chez lui, il est important pour le supérieur hiérarchique d'organiser **une rencontre immédiatement après la reprise du travail**. Le collaborateur se sentira apprécié et sera plus vite à son aise. Par ailleurs, ce sera l'occasion de lui expliquer si les choses ont changé au travail en son absence.

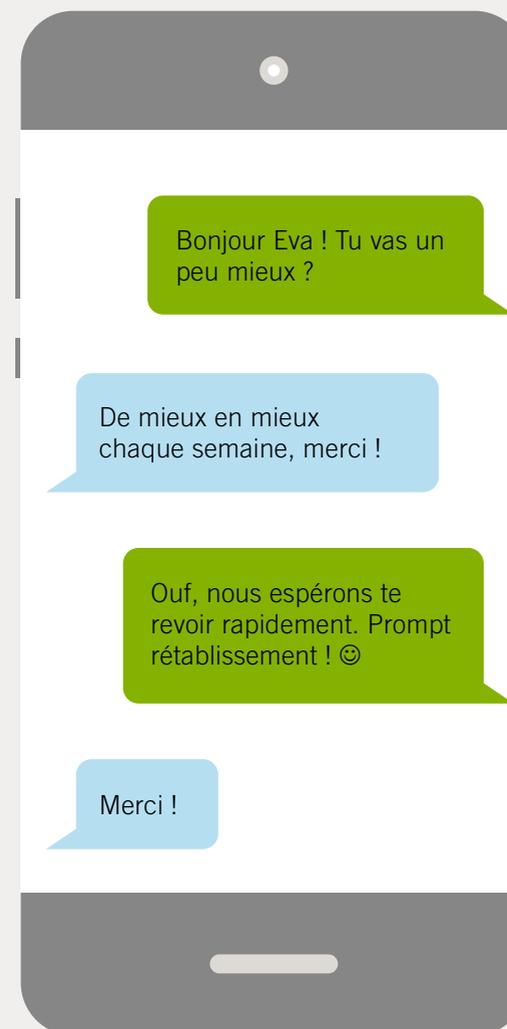
En tant qu'employeur, vous aurez tout à gagner en vérifiant si vous pouvez aider le travailleur qui reprend sa fonction à se sentir à nouveau à sa place dans l'entreprise.

CONSEIL

Maintenez le contact en cas d'absence de longue durée

Lorsque le congé de maladie d'un travailleur se prolonge, il est recommandé de maintenir le contact durant son absence. La personne restera ainsi impliquée et il sera nettement plus facile pour elle de reprendre le travail le moment venu.

En d'autres termes, vous augmenterez ses chances de revenir tôt ou tard.



Premiers Secours en Santé Mentale



Au cours de la [formation Premiers Secours en Santé Mentale](#), les dirigeants, les collaborateurs RH et les supérieurs hiérarchiques apprennent :

- ✓ à reconnaître les problèmes de santé mentale à un stade précoce ;
- ✓ à mener un entretien confidentiel ;
- ✓ et à orienter la personne concernée vers une aide professionnelle, si nécessaire.

Cette formation d'un jour au moins comporte un volet théorique, dans le cadre duquel un expert expose les causes et les symptômes et explique les problèmes psychiques spécifiques. L'importance des procédures qui permettent d'élaborer des scénarios préventifs et de déterminer les responsabilités est également abordée. Vient ensuite la partie pratique : par le biais de simulations et de jeux de rôles, les participants découvrent comment réagir de manière adaptée.

[Suivez la formation](#)



Pour de plus amples informations et des conseils inspirants en matière de prévention, de sécurité et de bien-être, rendez-vous sur www.mensura.be