

Tous les gestionnaires sont à l'occasion confrontés à la détresse psychologique d'un employé. Lorsqu'elles surviennent, de telles situations les interpellent sur de nombreux plans. En effet, si la détresse d'un employé peut avoir un impact sur le travail de celui-ci, elle peut aussi toucher le gestionnaire en tant que personne et l'amener hors des sphères où il est à l'aise. Pour cette raison, il est important pour les gestionnaires de savoir comment approcher un employé en détresse.

Malheureusement, en général, les gestionnaires ne sont pas formés pour intervenir dans le cadre des relations humaines. Faute de connaissances en psychologie et de confiance en leurs capacités dans ce domaine qui leur est inconnu, les gestionnaires ont souvent tendance à fermer les yeux devant la détresse au travail. Le présent document a pour but de changer les choses et d'augmenter votre aisance par rapport à ces situations qui ne sont pas toujours faciles à gérer.

## Comprendre la détresse psychologique

### ► Définition de la détresse

« La détresse psychologique est à l'ensemble de la santé mentale ce que la fièvre est à l'ensemble des maladies infectieuses : un symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé, mais qui ne peut, à lui seul, éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème auquel il se rattache ».<sup>1</sup>

*Étiologie : science des causes – partie de la médecine qui recherche les causes des maladies.*

### ► Les manifestations psychologiques

La détresse se manifeste de différentes façons. Afin de pouvoir la détecter, il faut se familiariser avec les quatre grandes catégories de manifestations psychologiques de la détresse.

#### 1. Les manifestations cognitives (les pensées)

- Pensées désorganisées
- Difficulté à s'exprimer
- Confusion par rapport au temps
- Jugement altéré
- Tendance à se sentir menacé
- Idées suicidaires
- Perte d'attention, de concentration

#### 2. Les manifestations émotives

- Agitation
- Instabilité
- Anxiété
- Sentiment d'impuissance
- Tristesse ou irritabilité



#### 3. Les manifestations comportementales

- Isolement
- Manque d'hygiène personnelle
- Agressivité dirigée contre soi-même ou contre autrui
- Augmentation de la consommation alcool ou de drogue

#### 4. Les manifestations physiologiques

- Insomnie
- Fatigue chronique
- Perte et gain de poids
- Palpitations cardiaques

1. Perreault, C. (1987). *Les mesures de santé mentale. Possibilités et limites de la méthodologie utilisée*, Cahier technique 87-06, Santé Québec, Montréal, 33 pages.



## ► Les facteurs sous-jacents des manifestations psychologiques

Il est nécessaire de souligner que les symptômes qu'un gestionnaire constate chez un employé en détresse ne sont pas suffisants pour lui permettre d'évaluer son état de santé. Pour cela, il est nécessaire de considérer l'ensemble des éléments qui peuvent contribuer au problème, qui peuvent l'atténuer ou, encore, qui peuvent l'aggraver.

### Le vécu, le passé et la personnalité de l'individu

- Qu'est-ce que l'employé a vécu récemment ou dans les dernières années (la maladie d'un proche, un accident, une promotion, la naissance d'un enfant, une séparation)?
- Comment se comporte-t-il habituellement?
- A-t-il tendance à dramatiser les choses?
- Est-ce qu'il fait de l'évitement en temps normal?

### État physique et psychologique

- A-t-il été malade récemment ou, encore, est-il souffrant en ce moment?
- A-t-il déjà fait une dépression?
- Soupçonne-t-on une dépendance, par exemple à l'alcool, à la drogue, aux jeux de hasard ou à Internet?

### Durée dans le temps des stressors

Il arrive que ce soit la durée dans le temps des stressors auxquels un employé fait face qui vide celui-ci de son énergie. Par exemple, une personne dont la mère est malade depuis longtemps ou dont l'adolescent présente des troubles de comportement peut, à la longue, sombrer dans la détresse psychologique.

### Soutien social inadéquat

Dans certains cas, les collègues d'un employé savent que ce dernier n'a pas beaucoup d'amis et de liens familiaux. Lorsqu'il est question de détresse psychologique, il s'agit assurément d'un facteur aggravant.



## ► La notion de crise

Une crise est une réaction à un changement qui se traduit par un sentiment de détresse, d'impuissance et de perte de contrôle. Les personnes en état de crise vivent une souffrance qui s'exprime par des maux ou des demandes caractérisées par la nécessité d'une action immédiate.

Si l'état psychologique de la personne semble très détérioré ou si celle-ci est en état de crise, orientez-la vers des ressources appropriées. Dans les cas très graves, il se peut que vous deviez accompagner la personne à l'urgence d'un centre hospitalier ou que vous ayez à appeler la police.

### Les six problèmes les plus fréquents

#### ► 1- Le trouble d'adaptation

Le trouble d'adaptation est très fréquemment rencontré en milieu de travail. Il s'agit d'une réponse psychologique à un ou plusieurs facteurs de stress identifiables qui conduit au développement de divers symptômes chez un employé. Les stressors dont il est question ici sont des stressors normaux rencontrés par tout le monde, comme une réorganisation du travail ou une séparation conjugale.

#### ► 2- L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est surtout connu sous l'appellation anglaise de « burnout ». Un point à retenir pour différencier un épuisement professionnel d'une dépression est que la dépression peut survenir dans n'importe quel contexte, alors que l'épuisement professionnel est nécessairement relié au travail. En soustrayant la personne de son milieu de travail, elle se met à aller mieux, alors que ce n'est pas nécessairement le cas lors d'une dépression.



#### ► 3- Les troubles de l'humeur

Selon l'Association canadienne de la santé mentale, les troubles de l'humeur affectent environ dix pour cent de la population. Il existe quatre différentes formes de troubles de l'humeur.

##### La dépression

L'humeur de l'individu tend à la tristesse et certains symptômes psychomoteurs (ralentissement, baisse de concentration, etc.) ou neurovégétatifs (perte d'appétit, de sommeil, etc.) prédominent.

##### La dysthymie

L'individu semble vivre une dépression atténuée, un état qui perdure durant au moins deux ans.

##### La maladie affective bipolaire

Communément appelée maniaque-dépression, il s'agit d'un trouble dans le cadre duquel les périodes de dépression alternent avec des périodes de grande énergie.

##### La cyclothymie

L'individu semble vivre une maladie affective bipolaire atténuée, un état qui perdure durant au moins deux ans.

#### ► 4- Les troubles anxieux

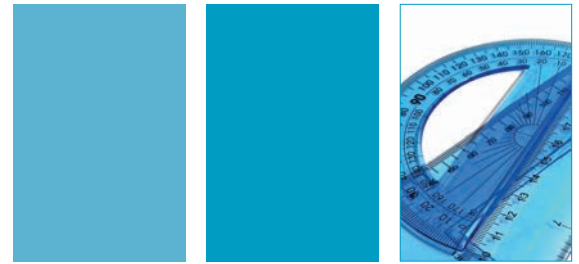
Les troubles anxieux sont les problèmes de santé mentale les plus communs. On estime qu'une personne sur dix en souffre. Les troubles anxieux sont des maladies que l'on peut diagnostiquer et traiter efficacement. Il existe six troubles anxieux. (DSM-IV)

- La phobie sociale
- La phobie spécifique
- Le trouble d'anxiété généralisé (TAG)
- Le trouble panique
- Le trouble obsessionnel compulsif (TOC)
- Le trouble de stress post-traumatique

#### ► Cinq actions à éviter

1. Vous ne devez pas porter le fardeau des autres à leur place.
2. Vous ne devez pas passer des heures et des heures à écouter les autres.
3. Vous ne devez pas faire les choses à la place des autres (uniquement de manière exceptionnelle).
4. Vous ne devez pas interpréter les propos d'une personne en détresse.
5. Vous ne devez pas vous sentir coupable.





## ► 5 - Les dépendances

Lorsque l'on pense aux dépendances, on pense immédiatement à la consommation de drogues ou d'alcool. Or, il y a plusieurs autres formes de dépendances. Celles-ci peuvent, par exemple, concerner l'affectivité, les jeux de hasard, la sexualité, la nourriture, le travail et Internet. En général, on doit cependant se rappeler qu'il existe deux catégories de dépendance : les dépendances physiques et les dépendances psychologiques.

## ► 6- Le stress post-traumatique

La présence d'un état de stress post-traumatique signifie que la personne atteinte a vécu, a été témoin ou a été confrontée à un événement ou à des événements durant lesquels des individus ont pu mourir ou être très gravement blessés, ou bien ont été menacés de mort ou de grave blessure, ou bien durant lesquels son intégrité physique ou celle d'autrui a pu être menacée. La réaction de la personne à l'événement s'est traduite par une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur. L'événement traumatique est constamment revécu.

### ► L'intervention en milieu de travail

Les sept étapes de la démarche à suivre.

1. Relever les indices de détresse dans le comportement et l'attitude d'un employé.
2. Élaborer des hypothèses sur l'état de santé de cet employé.
3. Agir rapidement après 2 semaines, une intervention est nécessaire.
4. Rencontrer l'employé pour vérifier vos hypothèses.
5. Agir comme ressource facilitante auprès de la personne.
6. Offrir votre soutien.
7. Effectuer le suivi approprié.

### ► Orienter quelqu'un vers de l'aide professionnelle

Les principes de prévention des problèmes psychologiques soulignent l'importance d'intervenir tôt pour éviter la détérioration de l'état de santé d'une personne. Ainsi, la procrastination, c'est-à-dire le report d'une intervention, est à éviter à tout prix. Plus vous intervenerez tôt, moins il y aura de détérioration.

Malheureusement, les psychologues rencontrent très souvent des individus en difficulté depuis très longtemps, alors qu'une intervention précoce aurait eu pour effet de leur éviter beaucoup de problèmes. En tant que gestionnaire, vous êtes dans une position idéale pour orienter un employé vers de l'aide professionnelle dès l'apparition des premiers signes de détresse. Une telle action aidera la personne et sera aussi bénéfique du point de vue du travail, car elle permettra d'éviter une baisse de productivité et, donc, des impacts sur les résultats.



### ► Les limites de vos compétences

Votre rôle de gestionnaire est, dans la mesure du possible, de détecter la détresse et d'intervenir rapidement pour éviter la détérioration de l'état de l'employé, cela en lui fournissant les outils appropriés pour favoriser son retour à la santé. Pour cela, il est important que l'employé saisisse que vous n'êtes pas un professionnel spécialisé en psychologie et qu'il est préférable qu'il consulte un intervenant s'il veut faire des confidences.

Cela ne veut pas dire que vous deviez adopter une attitude fermée par rapport à l'individu, mais plutôt qu'il vous faut reconnaître explicitement que vos compétences ne vous permettent pas d'aller plus loin dans le cadre d'une intervention de nature psychologique.



### Le suicide

Bien que, en tant que gestionnaire, vous ne soyez pas un spécialiste en matière de détresse psychologique, vous êtes très bien placé pour détecter chez un de vos employés les signes qui peuvent accompagner la détresse suicidaire.

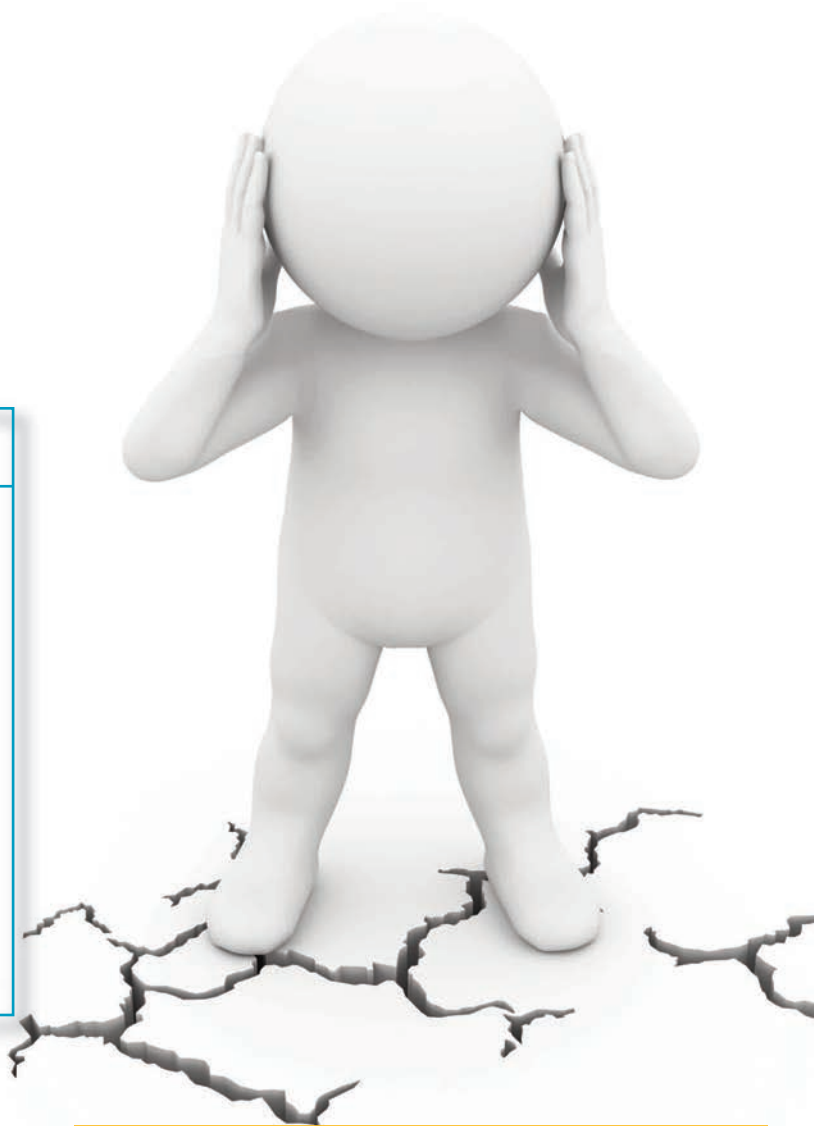
Si vous avez des soupçons concernant un possible passage à l'acte, il faut agir immédiatement et ne pas laisser la personne seule. Vous devez ensuite trouver quelqu'un qui prendra la personne sous sa responsabilité (médecin, ambulancier, policier, membre de sa famille, etc.) et vous devez vous assurer qu'elle bénéficiera d'un suivi médical et psychothérapeutique.

#### ► Facteurs de risque liés au suicide

Y a-t-il des antécédents connus? La personne a-t-elle déjà fait une tentative de suicide?	Si oui, le risque de passage à l'acte est plus élevé.
L'individu consomme-t-il de l'alcool ou de la drogue de manière abusive?	Si oui, le risque de passage à l'acte est plus élevé.
La personne est-elle isolée et sans soutien social?	Si oui, le risque de passage à l'acte est plus élevé.
L'individu est-il capable de se contrôler?	Si non, le risque de passage à l'acte est plus élevé.
La personne est-elle capable de prendre soin d'elle-même?	Si non, le risque de passage à l'acte est plus élevé.

#### ► Voici une démarche simple pour mieux composer avec une personne en état de crise suicidaire

1. Questionnez la personne de manière directe (par exemple, demandez-lui si elle pense au suicide).
2. Renseignez-vous à propos du plan suicidaire de la personne (comment, où et quand).
3. Tentez de savoir si la personne a accès au moyen qu'elle compte utiliser pour se suicider (médicament, arme à feu, corde, etc.) et essayez de mettre ce moyen hors de sa portée.
4. Prenez en considération les facteurs de risque dans la vie de la personne.



#### Cernez vos limites psychologiques

Il y a plusieurs questions que vous devez vous poser avant une intervention. Que direz-vous? Comment le direz-vous? Comment vous comporterez-vous? Comment agirez-vous afin de ne pas nuire à la personne? Comment ferez-vous pour vous engager sur un terrain qui relève du domaine des experts de la santé et non de celui des gestionnaires?

Les réponses à ces questions et à bien d'autres s'enracinent d'abord et avant tout dans votre compréhension de vos propres limites psychologiques. Si en vous projetant dans la situation ou en la vivant vous ressentez un malaise, c'est que vous avez probablement dépassé vos limites.



## ► Techniques de communication

### Nommer les choses

Il faut appeler les choses par leur nom. Lorsque l'on nomme une réalité qui accable un individu, cela a souvent comme effet de le soulager.

### Rester calme et parler lentement

Quand vous ressentez de la nervosité, parlez lentement. Ceci influencera votre rythme respiratoire et l'impact calmant se fera aussi sentir chez votre interlocuteur.

### Utiliser le langage non verbal

Un simple signe de la tête ou un clignement des yeux constitue du langage non verbal. N'hésitez pas à recourir à ce moyen de communication.

### Préparer des phrases-clés

Préparer des phrases-clés peut vous aider à mieux intervenir et à aider l'employé.

**Exemple :** « Je serai franc avec vous : je suis inquiet. »

*Ce n'est pas facile ce que vous vivez. Permettez-moi de... »*

### Ne pas interrompre la personne

Laissez la personne parler, surtout quand elle s'exprime lentement ou difficilement.

Être un gestionnaire est une tâche difficile et parfois ingrate, surtout quand il faut agir auprès de personnes en état de détresse. En effet, faire face à la détresse des autres et savoir la gérer est un défi de taille. Sachez que plus vous accepterez ce contact parfois intime avec l'autre, plus vous deviendrez habile à aider vos employés et à réagir adéquatement. Dites-vous que beaucoup de souffrance peut ainsi être évitée et que la satisfaction que vous ressentirez à cause de cela sera élevée.

### Poser des questions et reformuler

Posez des questions et demandez à la personne de clarifier les points flous. En reformulant dans vos mots ses propos, vous vérifierez de plus votre compréhension et montrerez que vous écoutez.

### La communication de type « perroquet »

Il s'agit d'une technique qui passe par la reformulation sous forme interrogative afin d'inciter l'autre à développer ses idées.

**Exemples :** « Je ne me sens pas bien. » = « Tu ne te sens pas bien? »

### Refléter l'émotion

Vous devez refléter l'émotion que vous percevez afin de la désamorcer et de démontrer votre intérêt pour ce que vit l'employé.

**Exemple :** « Je vois que tu as beaucoup de peine en ce moment. »

### Recevoir les émotions et éviter le déni

Le monde des émotions peut être inconfortable. Pour aider une personne, il faut toutefois être ouvert à discuter de ses émotions.

Rappelez-vous de plus qu'en vous montrant humain, vous ne pouvez que faire du bien à vos employés, et ce, même si vous êtes quelque peu maladroit. Enfin, si vous ressentez une lourdeur psychologique après certaines de vos interventions et que cette lourdeur perdure, n'hésitez pas à consulter vous-même un professionnel. Une consultation d'une heure avec un intervenant peut être suffisante pour vous aider à mieux comprendre les vagues qu'une intervention a provoquées en vous.

## Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



### Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

**1.877.744.2789**

### Intervention post-traumatique

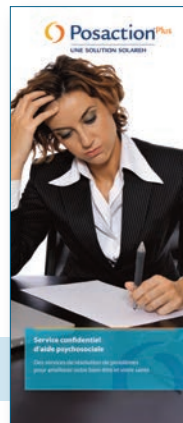
- Service 24/7 lors d'incidents graves

**1.800.361.9569**

Pour connaître tous les détails du programme  
[www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)



## De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

### Service confidentiel 24/7

**1.800.361.9569**

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

**Services sans frais d'utilisation**

## Gérer la détresse psychologique

### Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail
- Résoudre un problème de rendement



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction<sup>®</sup> Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à [www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

**SOLAREH**  
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-210-HUM