

# Management

## Sensibiliser, détecter et prévenir les signes de détresse psychologique

Les troubles psychologiques touchent de plein fouet les soignants, en particulier dans des moments de crise extrême comme celle du COVID-19. Ils sont le plus souvent causés par des conditions de travail pénibles, mais aussi par des tâches dont le poids émotionnel et symbolique est difficile à endurer. **Dans ce contexte, le management est essentiel pour éviter que la détresse n'atteigne un point de non-retour. D'où l'importance de savoir détecter, prévenir et corriger ces situations par nature extrêmement délétères.**

1/3



### Les causes de la détresse psychologique au travail

Tout d'abord, rappelons que la détresse psychologique au travail n'est pas un sentiment, une humeur... mais bien un problème de santé. Elle est le plus souvent **multifactorielle et la conjonction de plusieurs effets.** « La plupart des risques sont liés aux interactions entre le type de travail, le cadre organisationnel et managérial, les aptitudes et compétences des employés, et le soutien à leur disposition pour s'acquitter de leur travail », explique ainsi l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

**Les dysfonctionnements classiquement identifiés** comme susceptibles de générer de la détresse psychologique au travail peuvent aussi avoir cours en établissement au préjudice des personnels soignants. On peut citer, sans être exhaustif :

- ✓ L'insuffisance des mesures pour préserver la santé et la sécurité des personnels.
- ✓ Les mauvaises pratiques en matière de communication et de management.
- ✓ Une faible place laissée au personnel dans les prises de décisions relatives à ses missions et aux modalités pour les accomplir.
- ✓ Le sentiment d'être peu soutenu ou d'être manipulé.
- ✓ Des horaires trop rigides et/ou trop importants et, plus largement, une charge de travail qui devient très difficile d'assumer.
- ✓ La perception, justifiée ou pas, d'un déficit de reconnaissance des efforts consentis et de son implication.
- ✓ Des tâches ou des objectifs manquant de clarté, en particulier au niveau supra-organisationnel.
- ✓ L'absence de cohésion, d'entraide et d'esprit d'équipe.
- ✓ L'inégalité de traitement de la part de la hiérarchie pouvant aller jusqu'aux brimades et au harcèlement.
- ✓ Des fonctions en inadéquation avec les compétences, qu'il s'agisse de surqualification ou de sous-qualification de la personne au regard des tâches qu'elle doit assumer, mais également d'écart entre ce qu'elle est censée accomplir et ce qu'elle doit effectivement assumer au quotidien.
- ✓ La charge émotionnelle importante inhérente à certains postes plus exposés que d'autres, ce qui est souvent le cas pour les professionnels médicaux et paramédicaux.

En partenariat avec

# Management

## Sensibiliser, détecter et prévenir les signes de détresse psychologique

2/3



### Comment se manifeste cette détresse ?

La détresse psychologique se manifeste par tout un ensemble de signes qui sont autant d'indicateurs d'un mal-être profond, enclin à s'ancre s'ils ne sont pas décelés dans le temps. On peut notamment citer :

- Un changement et/ou une variabilité du comportement. La personne est plus émotive et/ou irascible, parfois même agressive et lunatique.
- Des expressions de fatigue quasi-permanentes et leur corollaire, un manque de concentration.
- Un isolement croissant et un repli sur soi qui se manifeste par une propension à de moins en moins partager des moments (repas...) avec les autres.
- Une apparence, voire une hygiène moins soignées qui laissent apparaître un laisser-aller et une dévalorisation de soi.
- Un moindre respect des horaires et de la ponctualité avec, à la clé, des changements d'habitude quant aux heures d'arrivée et de départ du travail. Des modifications qui peuvent être dues à un déficit de récupération pour cause de sommeil perturbé, mais également à une motivation déclinante.
- Des absences plus fréquentes, voire récurrentes, que celles-ci soient ponctuelles – la personne s'éclipse pendant son travail – ou durables par le biais d'arrêts maladie.
- Une attitude qui traduit un défaut d'entrain ou de motivation ou encore, une lassitude continue.



### Quelles solutions de management mettre en place ?



**Adopter le bon management** est essentiel, a fortiori quand il n'est pas toujours possible, comme à l'hôpital, de peser ni d'infléchir sur le fonctionnement de la structure dans son ensemble. Il est en effet démontré que la manière d'encadrer les équipes accroît ou, au contraire, atténue dans des proportions importantes l'intensité des facteurs de stress.

L'urgence et le caractère exceptionnel de la situation face au COVID-19 ont transformé l'organisation de nombreux établissements et leur management. De nombreux témoignages, y compris médiatiques, attestent de la mise en place de fonctionnements moins verticaux, plus horizontaux. Un souci d'efficacité qui est également une bonne chose pour prévenir les risques de détresse psychologique. En effet, les consignes en termes de management pour lutter contre ce risque font écho à ces changements :

- Le management purement vertical et binaire** nuit aux membres de l'équipe. On ne peut pas se limiter à l'octroi d'une gratification (éloge, prime, promotion...) ou d'une sanction, quelle que soit sa forme (réprimande, mauvaise notation...), selon que la personne a atteint ses objectifs ou pas, a commis une faute, etc. De même, l'une des conditions pour se prémunir contre la souffrance au travail est d'éviter la surveillance et la subordination excessives des personnels. Il est nettement préférable de **favoriser un degré minimal d'autonomisation** au regard des responsabilités de chacun. De même qu'il est nécessaire d'être réceptif aux suggestions innovantes et d'amélioration, notamment des conditions de travail.
- L'heure est désormais au **management participatif** afin de s'inscrire dans une **démarche collaborative**. Animer les équipes dans la coconstruction afin de susciter leur adhésion et donc leur engagement est indispensable pour prévenir la détresse psychologique. Ce qui impose de prendre en compte, autant que possible, les aspirations et les besoins de chacun. Chacun a besoin de sens dans son travail, a fortiori dans les établissements de santé.
- Enfin, il est crucial d'être attentif aux comportements et à leurs diverses formes d'expression de ceux que l'on encadre. Pour cela, deux maîtres-mots : **l'écoute et le dialogue** même informel pour ne jamais donner l'impression aux personnes en souffrance qu'elles sont délaissées. Il en va de la légitimité et de la crédibilité du manager, lequel doit **instaurer une proximité relationnelle** sans pour autant se montrer intrusif.

En partenariat avec

# Management

## Sensibiliser, détecter et prévenir les signes de détresse psychologique

3/3



### Focus

#### Attention à l'après-crise !

La sortie de la période de crise sanitaire va être autant, voire plus sensible en termes de management des équipes. Aujourd'hui, beaucoup de soignants et de personnels impliqués dans les établissements « tiennent » face à l'adversité. Les managers auront un rôle très important en sortie de crise pour débriefer en équipe, être attentifs aux signes de détresse post-crise... Ils devront aussi gérer le fait qu'il faudra intégrer les changements positifs de la crise dans l'organisation et le management ordinaire. Il sera difficile pour les personnels et contre-productif pour les structures de revenir sans changement à la situation telle qu'elle était avant la crise.

#### Prendre soin du manager

Pour bien manager, il faut être soi-même en bonne santé et épargné par la détresse psychologique. Les managers de managers doivent donc être attentifs à leur santé psychologique. La condition principale est d'éviter de les mettre face à des injonctions contradictoires, destructrices du sens de leur mission.



### Liens utiles pour l'équipe soignante

#### L'ASSOCIATION SPS (Soins aux Professionnels en Santé)

Reconnue d'intérêt général avec 100 % d'appels décrochés, elle propose son dispositif d'aide et d'accompagnement psychologique à tous les professionnels en santé, aux étudiants, à leur famille.

0 805 23 23 36

Service & appel gratuits

Disponible 24 h/24, 7 j/7. +  
Une application mobile ASSO

#### SPS\*, avec 1000 psychologues en soutien.

Réseau national du risque psychosocial, composé de 1 000 psychologues, médecins généralistes et psychiatres, en téléconsultations ou consultations (liste départementale accessible depuis le site SPS).

#### LA CELLULE DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

Mise en place par le ministère des Solidarités et de la Santé ouverte à tous les professionnels de santé, qu'ils exercent en milieu hospitalier, médico-social ou libéral, ou qu'ils soient étudiants en santé et internes. **Disponible de 8 h à minuit, 7 j/7.** La plateforme fonctionne grâce à des psychologues hospitaliers volontaires et bénévoles.

0 800 73 09 58

Service & appel gratuits

#### LES CUMP (cellules d'urgence médico-psychologique)

Elles épaulent et soutiennent les soignants en souffrance, mais aussi les administratifs qui sont pleinement impactés par cette crise. Composées de professionnels, psychiatres, psychologues et infirmiers spécialisés en psychiatrie. Il existe une CUMP par département, rattachée au SAMU. Joignable via le 15 (tél. fixe) ou le 112 (tél. portable).



#### CENTRE NATIONAL DE RESSOURCE ET DE RÉSILIENCE (CN2R) <http://cn2r.fr>

\* Téléchargeable gratuitement sur smartphone via Apple Store (iOS) ou Google Play Store (Android).

#### Sources

Prévention au travail. Articles sur la prévention des risques psychologiques, en particulier. <https://www.preventionautravail.com/>

Morin EM. La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. Gestion. 2010;35:34-40.

Morin EM. Prévenir la détresse, certes - Promouvoir le bien-être psychologique, certainement ! Le Journal des Psychologues. 2010;283:38-41.

Laurent Séravalli « Petit guide de (sur)vie à l'usage des soignants », éditions Médecine et Hygiène.

En partenariat avec