

Dépêche n° 655486
0 MIN DE LECTURE

Par [SIXTINE DE VILLEBLANCHE](#) Publiée le
20/07/2021 à 11h30



Santé mentale des salariés (2/5) : "le psychologue n'est pas là que pour faire du curatif" (S. Cot-Rascol et A. Mongin)

L'épidémie de coronavirus a fait de la préservation de la santé une priorité absolue. Dans les entreprises, cet objectif a primé sur tous les autres. Derrière le risque physique lié au virus a peu à peu émergé le risque de la dégradation de la santé mentale des salariés. Après avoir montré que la prise de conscience du sujet était toutefois relative dans les entreprises ([lire sur AEF info](#)), AEF info a interrogé deux psychologues cliniciennes, spécialisées en santé au travail, et qui aident les salariés par le biais des lignes d'écoute. Quel est leur métier ? Comment accompagnent-elles les entreprises ? Sur quels types de problématiques interviennent-elles et comment ? Sophie Cot-Rascol, responsable du dispositif de soutien psychologique individuel HuCare chez Empreinte Humaine, et Agathe Mongin, psychologue clinicienne, racontent leur quotidien de travail.



Agathe Mongin, psychologue clinicienne, et Sophie Cot-Rascol, responsable du dispositif des lignes d'écoute, cabinet Empreinte Humaine Droits réservés - DR

AEF info : En quoi consiste votre métier ? Que faites-vous pour accompagner les salariés en difficulté ?

Sophie Cot-Rascal : Je suis responsable du dispositif HuCare de soutien psychologique individuel chez Empreinte Humaine et je suis psychologue clinicienne en santé au travail, avec un parcours en cabinets de prévention des risques psychosociaux depuis plus de dix ans. J'ai intégré Empreinte humaine il y a un an et demi pour créer ce dispositif de soutien psychologique individuel, qui passe par les lignes d'écoute mais pas seulement. On m'a laissé carte blanche, pour construire un programme global, qui comble les lacunes des hotlines, qui peuvent laisser penser qu'il ne s'agit que de dispositifs d'urgence à solliciter une fois que le mal-être d'un salarié est déjà là. Je voulais travailler selon une autre logique et redonner ses lettres de noblesse à des dispositifs de soutien psychologique 24 heures/24, 7 jours/7, qui peuvent non seulement venir en aide à des personnes dans un état de détresse élevé, mais surtout pour que tout salarié se responsabilise à son niveau et soit autonome sur la façon dont il prend en charge sa propre santé psychologique.

Agathe Mongin : Je suis psychologue clinicienne avec une expérience de trois années en qualité d'intervenante sur des lignes d'écoute psychologique destinées à des salariés d'entreprises. J'ai pu constater l'importance du rôle du psychologue dans ces dispositifs : il n'est pas là pour faire que du curatif, il doit aussi pouvoir aider le salarié à renforcer ses ressources pour se maintenir en bonne santé.

AEF info : Comment accompagnez-vous les entreprises ?

Sophie Cot-Rascal : Nous proposons aux entreprises de mettre en œuvre un programme en direction de la santé psychologique au travail, et pas simplement une cellule de crise. La cellule d'écoute est le noyau dur du programme, qui compte d'autres actions de sensibilisation autour du sujet de la santé psychologique : Comment prévenir le risque de burn-out ? Comment gérer son stress ? Comment comprendre les émotions ? Comment interagir autrement avec les autres ? Comment anticiper un changement à venir ? Ces autres actions peuvent être des animations d'ateliers collectifs, des groupes d'expression, l'accès à des fiches ou des vidéos conseil, des formations, en tenant compte

des diverses fonctions au sein de l'entreprise. Nous allons par exemple travailler à l'endroit du manager pour lui permettre de se préserver aussi dans son rôle de manager. On leur a demandé beaucoup pendant la crise, mais eux aussi doivent être acteurs de leur propre santé.

AEF info : Quelles sont les problématiques qui se posent aujourd'hui en entreprise ?

Sophie Cot-Rascal : Les entreprises arrivent avec des constats : "Je vois mes salariés fatigués, épuisés. Je les sens fragilisés, dans le doute de l'avenir, sans la même motivation et implication dans le travail. Je crains que cela ne se dégrade et qu'ils aillent de moins en moins bien et qu'ils soient moins efficaces et productifs". Ce sont des constats flous. Mais ce qui est intéressant c'est que l'on voit des entreprises qui sont beaucoup moins dans le déni et qui commencent à mieux se saisir du sujet de la santé psychologique au travail, donc ces constats sont précieux. Elles disent souvent qu'elles ont essayé une hotline et n'en veulent pas ! Elles veulent un dispositif où elles ne sont pas totalement déresponsabilisées et continuent d'être partie prenante des demandes leurs salariés.

AEF info : Comment se passe l'accompagnement ?

Sophie Cot-Rascal : À l'ouverture d'un programme de prévention, il y a à l'origine un numéro de téléphone dédié. L'histoire commence par une conférence que l'on tient auprès de tous les salariés concernés pour leur présenter la mise en place de cet espace d'expression anonyme et confidentiel. Cela permet de déstigmatiser le recours au psychologue et déconstruire les croyances populaires autour de la ligne d'écoute : "Si je l'appelle, c'est que je suis fou ou malade". Ensuite, démarrent les premiers appels.

Agathe Mongin : À tout moment de la journée, du week-end ou de la nuit, on va recevoir des appels de bénéficiaires, les salariés, qui vont avoir accès au dispositif et vont l'utiliser quand ils en ressentent le besoin en les invitant à se trouver dans un espace de confidentialité propice à la libération de la parole autour d'une problématique rencontrée. On va les accueillir et préciser avec eux ce qui les amène à nous contacter. On retrouve des problématiques très variables, d'ordre personnel ou professionnel. Le travail d'accompagnement se fait à la fois sur ces deux aspects, le personnel et le professionnel. Ce n'est pas un espace de

psychothérapie à proprement parler, mais cela a une vertu thérapeutique.

AEF info : Sur quelles thématiques intervenez-vous principalement ?

Agathe Mongin : Il peut s'agir d'une personne en difficulté dans sa relation de couple ou dans la parentalité. Il peut aussi s'agir de situations d'épuisement professionnel, de conflits au travail, entre pairs ou avec les supérieurs, de harcèlement, de personnes qui sont en dépression ou qui l'ont déjà vécu et anticipent... Nos méthodes d'action passent par la psychoéducation, ce qui s'inscrit dans le volet de la prévention, pour donner de l'information, pouvoir anticiper et comprendre comment cela peut se passer, pour déstigmatiser le "aller mal".

Sophie Cot-Rascal : Nous avons beaucoup traité de problématiques à mi-chemin entre les deux sphères personnelle et professionnelle, avec une remise en question du sens du travail et de la vie. La crise sanitaire a bousculé la question sur "qu'est-ce que je veux faire de la suite de ma vie", ce qui vient questionner le rapport au travail, à soi et à sa famille.

AEF info : Pouvez-vous détailler le fonctionnement d'une ligne d'écoute pour un salarié en épuisement professionnel, en arrêt maladie depuis plusieurs semaines ? Comment faire la part des choses entre ce qui relève du professionnel et ce qui relève du personnel ?

Sophie Cot-Rascal : Aucun des acteurs ne peut travailler seul dans son coin. Dans un cas comme celui-là, on va activer l'ensemble du réseau de préventeurs. On va d'abord travailler avec le salarié puis lui montrer l'intérêt d'un accompagnement pluridisciplinaire (médecin du travail, service RH, manager et représentants du personnel). Cela ne se fait pas en un jour, car il faut pouvoir activer toutes ces parties prenantes.

Agathe Mongin : Dans l'accompagnement que je peux proposer à un tel bénéficiaire, une des premières idées est la psychoéducation, lui faire prendre conscience de ce qui se passe dans un épuisement professionnel, qu'il a dépassé ses limites et donc lui en faire prendre conscience. Il faut pouvoir se reposer et récupérer, pouvoir se recharger, et envisager une reprise, après avoir ciblé les facteurs d'épuisement et trouver une nouvelle relation plus saine au travail. Il y a un vrai travail sur

les besoins. Pour le salarié, dans ce travail individuel entre lui et le psychologue, il pourra revenir sur son vécu, pour faire le lien entre le pro et le perso, l'un ayant des impacts sur l'autre. On travaille sur ce cercle vicieux.

Sophie Cot-Rascal : Dans le burn-out, il y a souvent des facteurs organisationnels, qui font que les conditions sont réunies pour qu'un profil bascule. Il y a aussi beaucoup la manière dont on se situe par rapport au travail et combien on repousse les limites de l'acceptable par conscience professionnelle élevée. Il va falloir rééquilibrer et trouver le bon dosage pour ne pas se mettre en danger.

Il est nécessaire enfin de sensibiliser l'ensemble du collectif de travail. Un manager me parlait par exemple d'un salarié très investi, qu'il ne voulait pas dissuader de travailler beaucoup ! Or il est aussi de la responsabilité de l'environnement professionnel de prévenir le risque de surengagement individuel. La prévention de la santé psychologique au travail dépend d'une chaîne de vigilance pluridisciplinaire.

AEF info : Face à un salarié qui est confronté à des problèmes liés à la parentalité, l'entreprise a-t-elle à un rôle à jouer ?

Agathe Mongin : Prenons le cas de parents divorcés. Le père va nous solliciter car il est compliqué pour lui de trouver sa place au sein de la famille et de savoir s'ajuster dans sa fonction de père et dans la gestion des relations avec son enfant. Nous allons lui donner des techniques et des conseils sur la communication, pour lui permettre de créer un cadre bienveillant et harmoniser ses propres besoins avec ceux de sa famille.

Sophie Cot-Rascal : Nous sommes typiquement sur des cas de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Le cerveau ne sait pas faire la différence entre les deux vies. Les entreprises commencent à le comprendre et il est utile de pouvoir offrir ces espaces de rééquilibrage à tous les salariés quels que soient les sujets. Le télétravail forcé engendré par la crise a renforcé cette confusion, notamment parce que les espaces de vie étaient mêlés.

Agathe Mongin : On est la même personne quand on se lève le matin chez soi et quand on va au travail deux heures après. Des difficultés conjugales ou de parentalité ont un retentissement

sur la capacité de la personne à être plus présent au travail, plus productif. Il y a une interaction constante entre les deux sphères.

AEF info : Vous avez également à répondre à des salariés qui font face à des conflits au travail. Comment agir de manière individuelle alors que plusieurs individus peuvent être impliqués ?

Sophie Cot-Rascal : Nous avons beaucoup entendu parler d'une montée en puissance des tensions du fait du travail à distance et de cette communication très particulière à l'écrit, froide, voire avec des smileys, qui laissent place à des interprétations et un peu d'agressivité passive. Nous répondons à ces sollicitations par des bonnes pratiques sur la communication à distance et en redonnant de la place à une communication non violente.

Agathe Mongin : Cette communication non violente va être au centre de la réponse. Cela peut passer par un jeu de rôles entre le bénéficiaire et nous, pour anticiper ces situations et développer l'affirmation de soi. Nous allons nous baser sur une situation vécue qui a posé problème et nous faisons jouer au bénéficiaire à la fois son propre rôle et celui de la personne en face.

Sophie Cot-Rascal : En parallèle de cet accompagnement individuel, on a déployé des groupes d'expression, pour faire circuler librement la parole et désamorcer des incompréhensions, des tensions, des émotions. Cela constitue une soupape de sécurité. Nous sommes le tiers facilitateur qui permet que la parole circule.

AEF info : Comment aidez-vous des salariés victimes de harcèlement ?

Sophie Cot-Rascal : Quand nous accueillons un salarié qui nous dit qu'il se sent harcelé, nous allons travailler avec le vécu. On ne pourra pas objectiver la situation mais on va travailler sur le ressenti, l'histoire et le sensibiliser au fait qu'il existe des outils pour ne pas rester coincé dans une situation de harcèlement. On va le guider sur la façon de se signaler sur le sujet et lui rappeler que des démarches peuvent être menées par l'employeur. Nous dirons d'ailleurs que cette personne a "un vécu de harcèlement".

AEF info : Quelle est la durée de vos accompagnements ?

Agathe Mongin : C'est variable en fonction de la problématique de départ. Par exemple, un salarié peut nous contacter car il stresse pour son entretien annuel d'évaluation du lendemain. Dans

ce cas, il sollicitera un conseil auprès d'un psychologue. L'idée est de faire un travail sur la gestion du stress, en s'appuyant notamment sur les techniques empruntées aux thérapies cognitives et comportementales. On lui apprend à se relaxer, ce qui est possible par téléphone dès lors qu'une relation de confiance s'instaure entre le salarié et le psychologue. Cela peut aussi passer par du conseil ou un travail sur la frustration.

Nous sommes sollicités pour des moments d'angoisse. Il peut s'agir d'une personne qui a une réunion importante dans une heure et qui s'est enfermée dans les toilettes, en proie à une crise d'angoisse. Nous pouvons dans ce cas travailler sur la relaxation et outiller les bénéficiaires sur cette gestion de l'anxiété et sur la façon de l'anticiper. Le suivi d'un épuisement professionnel sera plus long.

AEF info : À quels moments conseillez-vous à un bénéficiaire d'aller vers un suivi médical ?

Agathe Mongin : Dans notre bagage de psychologue, nous avons aussi la capacité d'établir un état des lieux de la santé psychologique et voir si certains signaux montrent qu'il y aurait besoin de faire un bilan chez le médecin pour des problèmes de thyroïde chez une personne qui

montre des symptômes dépressifs, par exemple. Nous sommes régulièrement amenés à valoriser auprès des salariés le rôle du médecin du travail, pour agir en prévention des risques psychosociaux. Nous les aidons à identifier le rôle du médecin traitant, du psychiatre, etc.

AEF info : Comment aidez-vous les entreprises à se rajuster ? Quels retours leur faites-vous sur les différentes situations que vous avez pu rencontrer ?

Sophie Cot-Rascal : Il y a deux niveaux. Le reporting général, tout d'abord, que l'on remet à toute entreprise. Il suit chez nous des critères de référence et offre la possibilité à l'employeur d'avoir connaissance des facteurs de risques et de protection. Il va avoir un très fort éclairage sur les endroits fragiles, les ressources à renforcer. Nous allons amener des données quantitatives et une analyse qualitative pour guider l'orientation de la politique de prévention d'une entreprise.

Le second niveau correspond à une situation qui pourrait nécessiter des actions personnalisées de la part du RH ou du manager. C'est un travail d'orfèvrerie que l'on va préparer avec le salarié, pour lui montrer l'intérêt de procéder à une levée d'anonymat, pour qu'il soit accompagné de façon plus

complète. Puis commence le travail avec d'autres acteurs, en maintenant toujours l'autonomie et la marge de manœuvre du salarié.

Nous observons une évolution des mentalités, avec beaucoup moins d'employeurs qui résistent à mettre en œuvre des politiques

de prévention, portées par la gouvernance. Il ne s'agit pas simplement de cocher la case des obligations en matière de prévention des risques psychosociaux. On s'éloigne de cette idée et tant mieux. Cette crise aura aidé à convaincre ceux qui encore étaient dans le doute.