Santé psy des RH

« Le métier RH implique une gestion du sang-froid qui peut aller jusqu'à une déconnexion émotionnelle »

INTERVIEW. La fonction RH est souvent en première ligne lorsqu'il s'agit d'accompagner la santé mentale des salariés. Mais qu'en est-il de leur propre bien-être psychologique ? Grégoire Vitry, systémicien et chercheur en psychologie, et Claude de Scorraille, psychologue, nous apportent leur regard sur les spécificités de la santé mentale des RH et le service d'écoute mis en place avec l'ANDRH pour accompagner ses adhérents.

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH

Quelles sont les spécificités de la santé mentale des professionnels RH ?

Grégoire Vitry : Les RH sont à l'interface entre la direction et les salariés. Leur fonction implique à la fois de représenter l'entreprise et de soutenir les collaborateurs et collaboratrices, ce qui crée une forte pression émotionnelle. Ils et elles reçoivent des confidences, gèrent des crises, et sont parfois perçus comme des « psychologues internes ». Ce rôle hybride exige un équilibre subtil entre empathie et distance professionnelle, ce qui peut mener à une charge mentale importante.

Claude de Scorraille : Le métier RH implique une gestion du sang-froid qui peut parfois aller jusqu'à une déconnexion émotionnelle. À force de ne pas écouter leurs propres émotions, les RH peuvent développer des symptômes sans les relier à leur état mental : troubles du sommeil, irritabilité, fatigue chronique… Ce paradoxe est d'autant plus marquant qu'on attend d'eux qu'ils soient des garants du bien-être, mais sans avoir eux-mêmes un espace dédié pour s'exprimer.



Avec Grégoire Vitry, systémicien, PhD, chercheur en psychologie



et Claude de Scorraille, psychologue

G. V. : Un autre point clé est le « syndrome du sauveur ». Vouloir résoudre tous les problèmes et porter les difficultés des autres sur leurs épaules peut les amener à un effondrement brutal lorsqu'ils réalisent qu'ils ne peuvent pas tout gérer seuls. Cela s'apparente au « RH hélicoptère », à l'image du « parent hélicoptère » qui vole au-dessus de son enfant et s'investit tellement dans l'accompagnement qu'il finit par s'oublier lui-même.

Quels sont les signaux d'alerte que les RH doivent surveiller pour leur propre santé mentale ?

C. d. S. : Plusieurs signes physiques et psychologiques peuvent alerter :

- troubles du sommeil ;
- état d'irritation accru ;
- confusion dans la prise de décisions ;
- ou encore une perte d'engagement.

Certains RH vont s'investir de manière

excessive, tandis que d'autres auront tendance à se replier sur eux-mêmes.

G. V. : Un RH en difficulté peut aussi éviter certaines réunions, repousser des entretiens importants, s'isoler, ou adopter une posture plus rigide dans ses décisions. A contrario, quand un RH a tendance à trop vouloir contrôler, c'est un cercle vicieux : plus il contrôle, plus il s'épuise, et plus il perd en efficacité et en crédibilité auprès de ses collaborateurs. Le cynisme, la perte de sens et le désengagement émotionnel sont également des signaux à ne pas négliger.

C. d. S. : La difficulté, c'est aussi cette nécessité de trouver la bonne distance. Leur fonction leur demande d'être proches des collaborateurs et collaboratrices sans être trop impliqués émotionnellement. Un excès de distance peut les rendre inefficaces, tandis qu'une trop grande implication peut les épuiser. Trouver cet équilibre est un vrai défi. La fonction RH s'expose alors à des risques spécifiques en raison de sa forte charge mentale, à la solitude dans la prise de décision et à une pression émotionnelle forte. Être attentif aux signaux d'alerte et oser demander du soutien est essentiel.

Comment les difficultés économiques, comme celles que nous vivons actuellement, peuvent-elles impacter la santé mentale des RH ?

C. d. S. : Lorsqu'une entreprise traverse une crise économique, la situation est souvent plus facile à appréhender sur le plan psychologique car tout le monde est concerné. Il y a une forme de mobilisation collective face à un « ennemi commun » : la crise. Les salariés et la direction savent qu'ils sont tous affectés, ce qui peut paradoxalement créer un sentiment de solidarité et un alignement dans les efforts.
En revanche, les périodes de forte croissance sont souvent bien plus éprouvantes pour les RH. L'augmentation des effectifs, la nécessité de réorganiser les processus, les nouvelles attentes en matière d'innovation génèrent un stress diffus et une pression constante. Contrairement à une crise économique où les causes des difficultés sont claires, les périodes de croissance sont marquées par une incertitude plus grande.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur le service d'écoute RH mis en place par l'ANDRH ?

G. V. : Ce service « Écoute RH » propose aux adhérents de l'ANDRH une séance d'accompagnement prise en charge. L'objectif est d'apporter un diagnostic interactionnel et psychologique afin d'aider la personne à comprendre les dynamiques sous-jacentes de sa situation. Nous ne cherchons pas à désigner un « coupable » mais à analyser comment les interactions et les rôles en place influencent le stress ressenti.
Ce service d'écoute permet de sortir d'un isolement souvent ressenti par les RH. Prendre du recul sur sa situation, échanger avec un professionnel et analyser ses propres interactions permet de prévenir l'épuisement et de mieux traverser les difficultés rencontrées dans l'exercice de cette fonction.

C. d. S. : Lors de ces entretiens, nous identifions trois niveaux de difficultés :
- un blocage stratégique (ne pas savoir quoi faire) ;
- un blocage communicationnel (ne pas savoir comment dire les choses) ;
- un blocage émotionnel (avoir peur des conséquences de ses actions).

En fonction de cela, nous proposons des pistes concrètes pour aider la personne à retrouver une marge de manœuvre. Point important à rappeler : ces séances sont bien sûr confidentielles ! Rien n'est remonté à l'ANDRH ou à votre employeur.

G. V. : Pour aller plus loin, nous avons aussi mis en place un outil d'intelligence artificielle qui aide à repérer les signaux faibles et à orienter les personnes qui en ont besoin vers les ressources adaptées. Cet outil permet une première prise de conscience avant de solliciter un accompagnement humain. ●

POUR ALLER PLUS LOIN :

● ***Quand le travail fait mal, Claude de Scoraille,*** **Olivier Brosseau, Grégoire Vitry, InterEditions (2017).**

● ***Efficience et mécanismes de mise en œuvre de l'approche systémique stratégique dans la résolution des conflits au travail*** **par Audrey Bécuwe et Grégoire Vitry (2022).**

● ***Quelle efficience perçue de la démarche d'intervention systémique de l'École de Palo Alto pour la résolution des problématiques de santé au travail ?*** **par Damien Richard, Grégoire Vitry et Audrey Bécuwe, RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise vol.12, n°50 - Hiver/ Printemps 2023.**