

Santé psychique: dialogue entre dirigeants et experts

Anna Aznaour, journaliste RP, anna@aznaour.com

Un nouveau module de formation réunit dirigeants d'entreprise et experts autour de la problématique de la santé psychique au travail. Éclairage sur une journée d'échange.

Pour faire concrètement bouger les choses, il fallait réunir les protagonistes de la métamorphose souhaitée autour d'une problématique brûlante. C'est ce qu'a fait le séminaire «Santé et Entreprise» lors du lancement de son premier module consacré à la santé psychique. La formation a rassemblé, le 10 février 2017, un public de dirigeants d'entreprise, de médecins, d'experts et de journalistes dans le campus La Vaudoise à Lausanne.

Les préjugés ont la vie dure

Les spécialistes de la santé au travail sont des «gauchistes», et les dirigeants d'entreprise sont des fêrus de profit sans aucun égard pour leurs collaborateurs. Voici en résumé les préjugés courants sur les professionnels de ces deux mondes qui se chevauchent, mais ne se mélangent pas souvent. Pourtant, les uns ont besoin des autres, souligne le professeur Michel Guillemin, l'instigateur du séminaire. Pour favoriser le dialogue, la compréhension des réalités de chacun de ces deux groupes s'avère essentielle:

- Les professionnels de la santé au travail souffrent du manque de reconnaissance et de considération qui biaise leur légitimité. Ils peuvent également être prisonniers de conflits éthiques, voire de loyauté envers le patron.
- Les dirigeants d'entreprise ne sont pas forcément bien informés par leurs cadres sur la situation réelle de souffrance dans leur entreprise. Eux-mêmes sont submergés de pressions légales et de tracasseries administratives, entre autres, qui peuvent avoir un impact sur leur santé.

Mais si repenser l'approche de la gestion de la santé au travail s'avère compliqué, ce n'est pas impossible, à condition de se faire confiance et d'amorcer le dialogue.

Détresse et santé psychique

D'après les résultats de l'enquête suisse 2012 sur la sécurité et la santé au travail,



Comité d'organisation du Séminaire Santé et Entreprise

De gauche à droite: Michel Guillemin, Monique Guillemin, Jacques Besson, Christine Besse, Thierry Weber, Jacques Gobet

Photos: Anna Aznaour

80% des interrogés déclaraient s'attendre à une augmentation du stress lié au travail au cours des cinq prochaines années. Avis partagé de tous indifféremment de leur statut de personne professionnellement active ou pas. Quant à l'enquête suisse sur la santé, conduite en 2012 également, elle soulignait que plus d'une personne sur trois souffraient de détresse psychologique dans le pays. En 2017, les médias ont rapporté 9 suicides chez les agriculteurs du canton de Vaud, survenus au cours de l'année 2016. Le professeur Jacques Besson, psychiatre au CHUV, a fait état de l'ouverture d'une structure spéciale au sein de l'institution suite à ces drames. Son objectif: la détection et le traitement précoce des risques suicidaires dans le secteur de l'agriculture.

Les recommandations des autorités, elles, esquissent des champs d'action et des mesures qui s'articulent autour des notions de sensibilisation, de déstigmatisation et de travail en réseau des spécialistes. Thomas Mattig, directeur de Promotion Santé Suisse, a mis l'accent sur le Salutogénèse. Ce concept, développé dans les années 90, se fonde sur la notion de cohérence entre la perception, les aptitudes et les ressources de la personne qui, pour être résiliente, doit trouver un sens à sa vie et à ses expériences vécues, bonnes ou mauvaises. Mais la résilience ne dépend pas que de soi. Elle est surtout le résultat de la confiance des autres et du contexte, comme l'a souligné la psychologue Catherine Vasey, spécialiste du burn-out.

| Employé-e | Manager | Chef du manager | Equipe | Médecin traitant |
|--------------------|--|--------------------------|-----------------------------|------------------|
| Angry bird | Le sandwich | Dalai Lama | Les Sept Nains | Dumbledore |
| Diva | Sisyphé | Terminator | Bande de loups | Dr Dolittle |
| Imposteur, guignol | Casque bleu (ONU) | Madame Rottenmeier | Dalton Brothers | La sorcière |
| Teigne | Impuissant | Petit joueur | Navy Seals | Happy pills |
| Jojo | Chien d'aveugle | Le lâche | Les souffrants | Ouioui |
| Lady Gaga | Hercule | Quel idiot ! | Colin maillard | Écureuil |
| Hulk | Celui qui chuchotait à l'oreille des chevaux | Le colérique | Mur des Lamentations | Le joli docteur |
| Cruella | L'exploité | Lèche-bottes | Ceux qui grincent des dents | Mouche du coche |
| Kangourou | Funambule | Mr "Jenesaispasvraiment" | Les figurants | Drôle d'oiseau |



Catherine Vasey, psychologue, créatrice de Noburnout.com



François Schoch, patron de First Industries



Thomas Mattig, directeur de Promotion Santé Suisse

Maladies mentales et stigmatisation

En dix ans (1999-2009), le nombre de personnes, en Suisse, admises à l'Assurance-invalidité (AI) pour troubles psychiques a accusé une progression six fois plus importante que celle des personnes admises à l'AI pour des raisons non psychiques. La politique actuelle préconise une réinsertion professionnelle pour les bénéficiaires de cette rente, atteintes de maladie psychique. Or, le marché de l'emploi, déjà bien saturé, n'offre guère de chances aux travailleurs à la santé fragile. Il s'ensuit que stigmatisation et précarisation conduisent finalement à l'exclusion sociale des personnes souffrantes. Les raisons de cette progression géométrique de la maladie mentale, liées en partie aux conditions de travail de plus en plus stressantes, au mode de vie peu sain et au désespoir de ne pas trouver un travail, se soldent par une marginalisation aux coûts sociaux et humains déplorables.

Le psychologue Niklas Baer a présenté les résultats de l'étude (Baer, Frick & Fasel, 2009), qui a analysé les mises en invalidité pour raisons psychiques et qui a démontré que les rentiers AI concernés ont eu un parcours professionnel chaotique, marqué de plusieurs licenciements, périodes de chômage et de travaux peu qualifiés. Une autre étude, menée auprès de responsables hiérarchiques et du personnel dans les cantons de Bâle-Campagne

et Bâle-Ville (près de 1000 personnes), pointait les réalités suivantes (Baer, Frick, Fasel & Wiedermann, 2011):

- d'après les responsables du personnel, 25% de leurs collaborateurs ont connu un problème psychique qui a altéré leur capacité de travail;
- dans 90% des cas, le problème lié à un trouble psychique a donné lieu à un licenciement, et ceci après plusieurs tentatives de le résoudre autrement, entreprises par les supérieurs hiérarchiques;
- ces travailleurs qualifiés de «difficiles», ayant des «problèmes de caractère» remplissent, selon l'étude, les critères diagnostiques d'un trouble de la personnalité;
- la perception des responsables du personnel concernant le comportement du collaborateur «difficile» se soustrait souvent de la prise en compte du contexte de la situation. Les actions entreprises par les responsables sont alors plus conformes à leur propre style de management pas toujours compatible avec le problème à résoudre;
- la culture de l'entreprise joue un rôle primordial dans la gestion des difficultés qu'un travailleur souffrant d'un trouble psychique peut créer. Dans les environnements où les erreurs sont gérées de façon transparente, ces situations sont mieux prises en charge;
- l'exclusion fréquente des collaborateurs souffrant de troubles psychiques n'est pas seulement due à leur compor-

tement mais aussi à ceux de tous les protagonistes de la situation qui ont leur part de responsabilité dans sa détérioration.

En résumé, l'information et l'assistance aux employeurs pour gérer les collaborateurs atteints de maux psychiques s'avèrent indispensables, de même que la formation, destinée aux cadres, relative à l'encadrement de ces travailleurs. Ces mesures sont d'autant plus urgentes, que selon la dernière révision de la loi sur l'Assurance-invalidité (6a), c'est précisément cette population de rentiers qui doit être réinsérée professionnellement. L'assurance Helsana relève que le coût des indemnités journalières pour maladies psychiques a presque doublé entre les années 2009 et 2015. Réalité corroborée par Philippe Hebeisen, directeur général de la Vaudoise Assurance, qui confie que leurs charges de sinistre explosent actuellement, surtout celles liées aux troubles psychiques.

Confidences d'un patron

Que peuvent réellement faire les patrons d'entreprise pour épargner à leurs collaborateurs la souffrance au travail? François Schoch, fondateur et dirigeant de l'entreprise First Industries, prône la clarté dans les échanges: «Les règles du jeu dans l'entreprise doivent être claires pour tout le monde. Il est très important que les gens sachent où l'on va parce que le plus déstabilisant, c'est l'incertitude et l'opacité. Le marché mon-

dial est déjà passablement porteur d'inconnu, et les travailleurs, qui voient la diminution du nombre de commandes, craignent pour leur emploi. Depuis l'ouverture de l'entreprise en 2005, nous avons eu deux types de licenciements: les premiers liés à la conjoncture économique et les seconds dus à la violence comportementale. L'un de nos ouvriers avait menacé avec une arme factice l'un de ses collègues. Il a été licencié avec effet immédiat. Erythréen d'origine, il avait fait la guerre dans son pays, où la violence faisait partie de son quotidien. Avant cet incident, il y avait déjà eu une bagarre avec le même collègue. Les deux avaient reçu un avertissement écrit. La violence physique est tout simplement intolérable. Au même titre que la violence psychologique. Mais cette dernière est beaucoup moins facile à détecter, et donc à sanctionner. En tant que patron, je n'ai pas la formation pour, et dans ce cas de figures je fais surtout appel à mon bon sens. Identifier et résoudre ce genre de problématique est le travail des psychologues et des psychiatres. Et, si eux n'arrivent pas à le faire, c'est à désespérer du système. Pour sensibiliser les patrons à la souffrance au travail, il faudrait passer par les réseaux qui les regroupent, comme celui de Solutions par branche EKAS www.ekas.admin.ch»

Les cadres face aux problèmes psychiques de leurs collaborateurs

La sensibilisation est indispensable, mais elle ne peut effacer le souvenir des mauvaises expériences que font certains dirigeants et qui les rendent très prudents lors des recrutements. D'après les données que le psychologue Niklas Baer a recoltées à l'aide de ses questionnaires adressés aux cadres et aux responsables du personnel dans la région d'Oberaargau (BE), 90% des répondants disaient avoir été confrontés à un employé avec des problèmes psychiques manifestes. Ils soulignaient notamment (71% des interrogés) n'avoir reçu aucune formation quant à la manière de gérer ces collaborateurs.

Lors des recrutements, ces cadres recherchent surtout la fiabilité et la motivation chez les postulants. Quant à l'état de santé des postulants, les dépendances (alcoolisme) et les maladies qui affectent l'état psychique (schizophrénie, dépression) sont jugées rédhibitoires d'office. Lorenzo Stoll, le directeur de SWISS Air-

lines pour la Romandie, a insisté sur l'importance du savoir-être de ses collaborateurs pour un dirigeant. Lui-même avoue privilégier cette qualité à celle du savoir-faire lors des recrutements.

Pour sonder et comprendre l'attitude des différents protagonistes impliqués dans des relations professionnelles difficiles, plus de 1'500 cadres se sont prêtés au jeu des surnoms du psychologue Niklas Baer (voir tableau). Les résultats de leurs réponses rendent compte des attitudes qui oscillent entre la colère, la résignation, la fuite, l'indifférence, l'exubérance et l'autoritarisme pratiquées aussi bien par les employés que par les cadres et les médecins traitant.

Workshops: jeux de rôles

Comment se faire entendre par un supérieur dans une situation de rapport de force défavorable? Ou encore, étant cadre, négocier avec un collaborateur las des coupes budgétaires qui rendent l'accomplissement d'un travail de qualité quasi impossible? Lors des trois workshops distincts, animés chaque par un binôme de spécialistes de la santé au travail*, les participants au séminaire ont pu expérimenter différentes pistes d'actions possibles via un jeu de rôles.

La mise en situation s'est faite autour d'un scénario fictif opposant un chef du département marketing dans une enseigne de vêtements à sa nouvelle directrice financière. Cette dernière impose des changements (coupes budgétaires, système de timbrage, etc.) qui exaspèrent et découragent le premier. Le patron de l'entreprise est pris à parti par les protagonistes du conflit, qui essayent d'obtenir son soutien dans cette affaire. L'attitude et la manière de communiquer des participants qui ont joué les rôles des protagonistes du conflit ont fait l'objet d'analyse et de discussion dans les groupes. Comment rester factuel et adopter un style de communication bienveillant pour trouver des solutions au conflit a été le débat après le jeu de rôle.

Savoir écouter et apprendre à entendre

«La première chose que le directeur de l'IHEID** m'a demandée lors de l'entretien

de recrutement, c'était: «Savez-vous écouter?», relate Claudia Saviaux Druliolle. Engagée comme directrice des ressources humaines chez IHEID, elle obtient rapidement le soutien de la direction pour la mise en place d'une politique d'entreprise tournée vers le personnel. L'interdiction d'envoi de courriels professionnels après les heures de travail, pas de pression ni d'encouragement à faire des heures supplémentaires, et une attention accrue aux changements comportementaux (agressivité, absentéisme) sont les piliers de cette approche. Par ailleurs, pour éloigner le spectre des accusations mutuelles – «Ce n'est pas ma faute, mais celle de la personne de l'autre département» –, un décloisonnement est pratiqué via des activités qui permettent aux collaborateurs de faire connaissance, de comprendre le travail et les difficultés des uns et des autres, et, ce faisant, d'adopter un langage commun.

Quelques adresses pour des conseils et une prise en charge

Des outils d'intervention dans les entreprises sont proposés par l'Association suisse des psychologues du travail et des organisations psy4work.ch, ainsi que l'Institut de santé au travail (IST). D'autres organismes encore comme l'Unité de réhabilitation du CHUV, le Réseau de soutien et d'orientation vers le travail (RESSORT) et le site d'information avec tests et explications sur le burn-out www.noburnout.ch apportent leur soutien et leur expertise aux personnes et aux entreprises en difficulté.

* Animateurs des workshops: Lorenzo Pestalozzi (CRPM Lausanne), docteur Catherine Barlet-Ghaleb (IST), Jacques Gobet (Suissco Innovations), Danièle Spagnoli (CHUV), Willi Studer (Proviatus SA), docteur Bastien Chiarini (IST)

** IHEID – Institut de hautes études internationales et du développement à Genève

Bibliographie

- Baer, N., Frick, U., & Fasel, T. (2009). Dossier-analyse der Invalidisierungen aus psychischen Gründen: Typologisierung der Personen, ihrer Erkrankungen, Belastungen und Berentungsverläufe. Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 6/09.
- Baer, N., Frick, U., Fasel, T., & Wiedermann, W. (2011). «Schwierige» Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche (No du rapport 1/11).