

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Bericht im Rahmen des mehrjährigen
Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP-IV)*

«Schwierige» Mitarbeiter

*Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen
durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche*

Forschungsbericht Nr. 1/11



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédérale des assurances sociales OFAS

Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales

L'augmentation du nombre de rentes octroyées par l'assurance-invalidité (AI) pour raisons psychiques est, depuis quelques années, un phénomène préoccupant. C'est pourquoi l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) a attribué plusieurs mandats de recherche, afin de savoir plus précisément dans quels cas les personnes atteintes de troubles psychiques restent ou se réinsèrent dans le monde du travail, et de mieux cerner les actions à entreprendre dans ce domaine. Certaines caractéristiques personnelles freinant ou, au contraire, favorisant l'accès au marché du travail ont été mises en évidence dans l'étude «Analyse de dossiers d'invalidité pour raisons psychiques». Le passage du système de soins au monde de l'emploi a été analysé dans les études de cas «Insertion des personnes atteintes de troubles psychiques».

Le nombre de rentes AI pour raisons psychiques augmente alors que les maladies psychiques n'ont pas augmenté durant les dernières décennies en Suisse et que, d'une manière générale, la santé psychique de la population s'est améliorée. On avance différents facteurs pour expliquer cette apparente contradiction: on a pris davantage conscience des problèmes et maladies psychiques au sein de la société, tandis que la crainte d'une médicalisation de la vie humaine est parfois exprimée. De fait, le nombre des psychiatres a augmenté, et les personnes atteintes psychiquement acceptent plus facilement de se faire traiter. On évoque aussi des changements dans le monde du travail: le passage à une société des services et du savoir, qui offre moins d'emplois appropriés pour des personnes présentant des problèmes de santé et requiert de plus en plus des compétences sociales (capacité à travailler en commun et à communiquer, souplesse, etc.). Or, ces compétences sont mises à plus rude épreuve du fait de la pression croissante de la concurrence économique. Les résultats de la présente étude doivent donc être considérés sous l'angle d'une perception plus fine de l'augmentation de la pression sur le lieu de travail: dans les cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne, des responsables du personnel et des supérieurs hiérarchiques ont été interrogés directement sur le comportement qu'ils adoptent envers les collaborateurs qu'ils ont eux-mêmes identifiés comme «difficiles». Cette fois, l'accent a été mis sur les employeurs, leurs attitudes et leurs stratégies d'intervention.

Les employeurs se retrouvent de plus en plus souvent face à des collaborateurs «difficiles», dont le comportement a des incidences négatives sur la performance professionnelle ou sur la collaboration au sein de l'équipe. Un tel comportement peut être le signe d'une maladie psychique. Les chercheurs se sont posé, entre autres, les questions suivantes: quels sont – selon la perception qu'en ont les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel – les situations problématiques les plus fréquentes? Comment déceler précocement les troubles psychiques? Comment faut-il réagir pour que les rapports de travail puissent se poursuivre? Pour répondre à ces questions, des responsables du personnel et des supérieurs hiérarchiques ont été interrogés sur une situation réelle à laquelle ils avaient été confrontés. Grâce à une simulation électronique, leurs stratégies d'intervention dans une situation fictive et leur capacité d'action lorsque des problèmes se posent ont également été examinés. Enfin, des questions spécifiques concernant l'assurance-invalidité ont été posées aux participants.

Un courrier électronique a été envoyé aux entreprises pour prendre contact avec elles; celles-ci devaient à leur tour faire circuler le message à l'interne. Le taux de réponse n'a donc pas pu être calculé, si bien que l'étude ne peut pas être considérée comme représentative.

La recherche montre que les problèmes relationnels et de performance constituent des signaux précoces, sur la base desquels il est judicieux de s'interroger sur l'évolution psychique d'une personne. En effet, ces signaux sont fréquents et apparaissent très vite, dans bien des cas avant que la personne s'absente de son travail. Ils peuvent rendre très difficile la collaboration avec l'équipe de travail et les supérieurs. En revanche, les absences sont moins fréquentes; c'est pourquoi elles ne peuvent pas vraiment faire office d'indicateur précoce. Cette découverte est capitale si l'on veut

identifier très tôt un comportement socialement problématique et pesant, auquel s'ajoutent selon les circonstances des problèmes de performance ou une modification de l'attitude sur le lieu de travail, et si l'on veut mettre en place des mesures de soutien.

Lorsque quelqu'un a des problèmes relationnels, d'autres personnes sont impliquées, le supérieur hiérarchique et, le plus souvent aussi, l'équipe. La manière dont les problèmes sont perçus – certains collaborateurs passent par exemple pour «lunatiques» ou «apathiques», d'autres pour malades – ne fournit pas seulement des informations sur les personnes, mais aussi sur leur environnement, la hiérarchie et l'équipe, qui ont manifestement de la peine à gérer la situation. Les entreprises savent par expérience ce qu'il faut faire pour que les personnes souffrant de maladies physiques conservent leur emploi, mais elles sont souvent démunies face aux collaborateurs qui pourraient avoir des problèmes psychiques. On peut se demander alors si des mesures de formation ou le recours à un soutien externe pourraient permettre d'améliorer la situation.

A ce stade précoce, les employeurs s'adressent rarement aux offices AI, car ils estiment que les problèmes ne relèvent pas de l'assurance. Cela signifie qu'ils ne demandent l'aide des offices AI que lorsque les problèmes sont devenus plus aigus. Pour prévenir les mises à l'invalidité, des services externes appropriés devraient pouvoir conseiller les supérieurs hiérarchiques dès que ce genre de problème se pose sur le lieu de travail, problème qui peut dégrader le climat de l'entreprise, peser sur le travail en commun de l'équipe ou avoir des conséquences sur la performance au travail. Cela est d'autant plus vrai que les personnes interrogées ont dit que, dans la plupart des cas, le problème était résolu au moyen d'un licenciement, parfois au terme d'une période prolongée de tâtonnement dans l'entreprise. Un nouveau champ d'action s'ouvrirait pour les offices AI s'ils devaient fournir des prestations à un stade aussi précoce du processus que celui qui est indiqué dans l'étude, cette tâche ne relevant pas actuellement des services de l'assurance. L'office AI sera-t-il l'interlocuteur adéquat à ce stade précoce? La question doit encore être discutée.

L'étude montre qu'il faudrait rendre les supérieurs hiérarchiques plus sensibles aux comportements singuliers dans les relations de travail, sans pour autant stigmatiser tout comportement inhabituel comme comportement pathologique.

Jusqu'à présent, les interventions des offices AI dans le cadre du placement ont amélioré l'image de l'assurance-invalidité dans les entreprises, même si l'enquête a montré que certains outils à disposition des employeurs, comme la détection et l'intervention précoces, ne sont pas encore assez connus. La 6^e révision de l'AI prévoit un nouvel instrument: les conseils et le suivi axés sur la réadaptation. Grâce à lui, les employeurs qui se posent des questions sur le handicap au travail pourraient faire rapidement appel à l'office AI. Le dispositif doit permettre de fournir des services simples, rapides et adaptés, grâce auxquels les personnes peuvent conserver leur travail, et les entreprises leur savoir-faire. Dans le processus de réadaptation, les offices AI aimeraient soutenir plus étroitement les employeurs comme les salariés. Des rencontres, durant lesquelles les possibilités et les limites de l'assurance-invalidité seraient présentées, devraient être organisées entre les cadres des entreprises et les collaborateurs des offices AI. Les premiers pourraient ainsi faire appel à temps aux offices AI pour résoudre les problèmes. On doit encore déterminer au cas par cas dans quelle mesure l'office AI doit être mobilisé en cas de comportement particulier et pesant. Il va de soi que, pour que le processus soit couronné de succès, les collaborateurs des entreprises, mais aussi ceux des offices AI, doivent être suffisamment qualifiés et sensibilisés, de façon à évaluer correctement la situation professionnelle des personnes concernées.

Stefan Ritler

Chef du domaine Assurance-invalidité

Résumé

Situation de départ et but de la recherche

Le nombre de mises en invalidité pour raisons psychiques a fortement et constamment augmenté ces dernières décennies en Suisse comme dans la quasi-totalité des pays industrialisés, si bien qu'environ 40 % des bénéficiaires de rente AI perçoivent aujourd'hui des prestations pour ces raisons. Cette évolution s'explique en partie par des motifs épidémiologiques, car les troubles psychiques sont très fréquents (prévalence au cours de la vie d'environ 50 %) et l'étaient déjà par le passé. Mais l'épidémiologie ne dit pas pourquoi le nombre de mises en invalidité pour raisons psychiques a autant augmenté. Il faut donc supposer que d'autres facteurs sont en jeu, comme une intensification des processus d'exclusion sociale, des mutations économiques et des changements dans la perception des problèmes psychiques ou dans la manière de traiter les salariés souffrant de troubles psychiques.

L'analyse des mises en invalidité pour raisons psychiques ces vingt dernières années (Baer, Frick & Fasel, 2009) a fourni des indices montrant que les personnes s'engageaient souvent sur une voie menant à l'AI bien avant leur premier contact avec l'assurance. La majorité des bénéficiaires de rente AI pour raisons psychiques ont eu des carrières à trous, ponctuées de licenciements, de périodes de chômage ou d'exercice d'activités peu qualifiées. Par ailleurs, rares sont les employeurs qui s'efforcent de retenir les collaborateurs qui souffrent de troubles psychiques avant que ceux-ci fassent appel à l'AI.

Avec la 5^e révision de la loi, l'AI a étendu ses activités en misant sur l'intervention précoce et elle prévoit, dans la 6^e révision à venir, d'en faire encore plus dans ce domaine au sein des entreprises. Mais si les actions préventives se multiplient, il n'y a pas suffisamment de connaissances scientifiques sur les processus à l'œuvre en amont dans la sphère professionnelle, débouchant sur une mise en invalidité. C'est pourquoi l'Office fédéral des assurances sociales a confié un mandat de recherche aux auteurs de la présente étude pour qu'ils élaborent une base empirique permettant de connaître le type et la fréquence des situations problématiques liées à des raisons psychiques dans les entreprises. Il s'agissait aussi de créer une typologie des situations problématiques les plus fréquentes et d'identifier les facteurs ayant une incidence sur la résolution du problème, ainsi que les besoins des personnes touchées. Il fallait enfin fournir des indications sur les moyens permettant de sensibiliser les milieux professionnels à la problématique.

La présente recherche est une enquête pilote indépendante menée auprès de supérieurs hiérarchiques et de responsables du personnel des cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne. Des indications devaient aussi être fournies sur la faisabilité d'une enquête sur le même thème à l'échelle suisse ainsi que sur la forme de celle-ci. Le travail a été soutenu par un groupe d'accompagnement comprenant des représentants des associations régionales d'employeurs et de spécialistes des ressources humaines, de la Conférence des offices AI, du Secrétariat d'Etat à l'économie, de Pro Mente Sana et de l'Office fédéral des assurances sociales.

Concept et procédure

L'enquête auprès des supérieurs hiérarchiques et des responsables du personnel a été menée entre mi-avril et mi-juillet 2010. Elle s'est effectuée en deux temps: lors d'une première étape, les participants ont été invités à se souvenir d'une situation réelle impliquant un collaborateur «difficile»

pour des raisons psychiques. Il fallait que celle-ci ait été particulièrement éprouvante pour eux personnellement et pour l'entreprise. Les personnes interrogées avaient été informées du sens à donner au mot «difficile»: ce qui était visé, c'étaient les problèmes psychiques de certains collaborateurs, qui pouvaient apparaître à différents niveaux et être plus ou moins graves. Cet adjectif a été utilisé pour pouvoir se baser sur la perception des responsables, car il n'est pas sûr que chacun sache ce qu'est un «trouble psychique» ou ce que signifient les expressions d'une langue de spécialité. Les personnes devaient répondre à une série de questions sur la situation évoquée, concernant le comportement «difficile» (caractéristiques et évolution), les interventions des responsables, les réactions de l'équipe, ainsi que sur l'issue ou la solution trouvée. D'autres questions ont ensuite été posées sur l'entreprise, les participants eux-mêmes, les collaborateurs «difficiles» ainsi que l'implication de l'AI. Les caractéristiques des collaborateurs «particulièrement pénibles» pour des raisons psychiques devaient permettre d'établir une typologie de la perception que les responsables hiérarchiques ont de ces collaborateurs.

Dans une deuxième étape, il s'agissait de savoir comment les supérieurs hiérarchiques et les responsables des ressources humaines traitent les collaborateurs présentant des troubles psychiques. Les participants devaient alors résoudre une situation problématique mise en scène. Cette partie complexe de l'enquête avait été mise au point par la Chambre de commerce de Bâle-Campagne, qui avait aussi collaboré à la conception de l'enquête en ligne, l'avait programmée et gérée. Les cinq principaux troubles psychiques ayant un impact sur le travail ont été mis en scène. Chaque participant a été confronté à l'un des troubles tiré au hasard. L'évaluation a porté sur la qualité de la réponse trouvée pour résoudre le problème, sur l'état d'esprit des participants au cours de l'expérience et sur les éléments qui les ont incités à licencier les employés fictifs.

Les personnes sollicitées (par courrier électronique) étaient des supérieurs hiérarchiques et des responsables du personnel des cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne membres de l'Union patronale de Bâle, de la Chambre de commerce de Bâle-Campagne ou de l'Association bâloise pour la gestion du personnel. Des courriels ont ainsi été adressés à environ 8200 personnes. Les cadres contactés ne devaient pas être les seuls à répondre à l'enquête, mais ils devaient la transmettre à tous leurs collaborateurs ayant des fonctions hiérarchiques ainsi qu'aux responsables du personnel. Etant donné l'approche, il n'a pas été possible de connaître le nombre de personnes interrogées ni du même coup le taux de réponse.

Particularités des participants

Au total, 2183 accès à la page d'accueil de l'enquête ont été enregistrés; 1055 personnes ont répondu à une partie des questions au moins; 537 personnes ont répondu à l'ensemble des questions de la 1^{re} partie; 479 personnes ont pris part au jeu, et aucune d'entre elles n'a arrêté de jouer avant la fin.

L'âge moyen des participants était de 49 ans. Ils exerçaient une fonction de cadre depuis en moyenne une quinzaine d'années et avaient 14 personnes sous leurs ordres – il s'agissait donc pour l'essentiel de cadres expérimentés. Les responsables ayant des fonctions directoriales et les cadres supérieurs étaient particulièrement nombreux. A l'inverse, les cadres moyens et inférieurs étaient nettement sous-représentés. C'est pourquoi les résultats ne sont pas représentatifs de ce qui se passe dans les grandes entreprises. Cela tient au fait que les cadres supérieurs ont rarement transmis le questionnaire à leurs collaborateurs ayant eux aussi des fonctions hiérarchiques. En revanche, les résultats sont fondés pour la grande majorité des petites entreprises, dans lesquelles il y a peu de niveaux hiérarchiques.

Les collaborateurs «difficiles»

En matière de sexe, de position professionnelle, de taux de travail et de revenu, il n'y a guère de différences entre, d'un côté, les employés qualifiés de «difficiles» par les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel et, de l'autre, la population active suisse ou la population résidente adulte. En règle générale, les analyses ci-dessous valent tout autant pour les hommes que pour les femmes. Les collaborateurs «difficiles» ont en moyenne 41 ans, soit un peu plus que la moyenne de la population active, et se singularisent surtout par un taux de divorce deux fois plus élevé. Cela tendrait à indiquer qu'il existe, très probablement, des liens entre problèmes professionnels et privés, autrement dit que les personnes qui ont des problèmes sur leur lieu de travail en ont aussi dans leur vie privée et inversement.

La majorité des situations problématiques évoquées s'étaient produites de deux à quatre ans plus tôt et avaient duré en moyenne près de trois ans. Dans la moitié des cas, les problèmes n'étaient pas encore résolus lors de l'enquête. On peut présumer que, dans la majorité des cas, une période relativement longue (de plusieurs mois à plusieurs années) s'est écoulée entre le début du problème et le moment où il est reconnu comme tel par les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel. Il semble qu'en général les comportements «difficiles» sont perçus relativement vite, mais qu'ils ne sont considérés comme de véritables problèmes que beaucoup plus tard. Les problèmes psychiques décelables avant ou dès l'entrée en fonction sont reconnus comme tels particulièrement tard. En revanche, les problèmes qui ne commencent qu'après quelques années de travail dans l'entreprise sont reconnus beaucoup plus rapidement, car les cadres peuvent faire une comparaison avec le comportement que la personne avait auparavant. Globalement, la moitié de collaborateurs ayant des comportements frappants sur le plan psychique les avaient avant ou dès leur entrée en fonction, ce qui signifie qu'ils ne sont pas tombés malades en effectuant leur travail dans l'entreprise.

Les problèmes psychiques des collaborateurs ont le plus souvent des effets négatifs dans plusieurs domaines fonctionnels: la performance, le comportement professionnel, les relations au travail et les absences. Tous ces effets n'apparaissent cependant pas en même temps. Les relations avec les collègues ont une importance capitale: dans 80 % des situations «difficiles» évoquées, il y a des problèmes relationnels, dans deux tiers de cas des problèmes de performance, mais dans 40 % des cas seulement des absences prolongées. Ce dernier effet négatif n'apparaît donc pas dans la majorité des situations problématiques. Cette découverte est très importante, car presque tous les programmes de détection précoce (gestion des absences, gestion par cas, gestion du handicap, etc.) des entreprises ou des assurances sont basés sur les absences prolongées.

Les problèmes relationnels sont l'indice précoce le plus fréquent de l'existence de problèmes psychiques. S'il y a des absences, celles-ci ne se produisent que dans un deuxième temps, parfois lorsque les problèmes sont déjà devenus chroniques. Selon les supérieurs hiérarchiques et les responsables des ressources humaines, les problèmes relationnels constituent l'effet de loin le plus éprouvant des situations «difficiles» pour les personnes interrogées comme pour les équipes impliquées. Les comportements professionnels insatisfaisants, les problèmes de performance et en particulier les absences sont nettement moins éprouvants pour les «nerfs». Les problèmes relationnels constituent la principale raison pour laquelle on s'adresse à un responsable du personnel.

Quelle est la nature des comportements «difficiles»? Les surnoms donnés par les cadres aux collaborateurs concernés au début de l'enquête (pour faciliter l'enquête) fournissent une première réponse, intuitive, à la question. Très souvent, les termes utilisés tendent à indiquer que la personne est prétentieuse («donneur de leçons», «crâneur», «prima donna», «petit chef»), a un comportement méprisant («teigne», «sorcière», «mobbeur», «vipère»), fait preuve de beaucoup d'insouciance («bouffon», «loustic», «clown», «sans souci»), est dépressive («déprimé», «pleurnicheur», «chagrin», «front plissé»), est agressive («guerrier», «monsieur danger», «destroy», «Rambo») ou paraît bizarre («psychotique», «gnome», «original», «étrange»). Le vocabulaire employé permet d'établir une typologie de quinze sortes de comportements frappants.

Cette liste de surnoms constitue en soi l'un des grands résultats de l'enquête, parce qu'elle montre que l'utilisation de ces expressions peut avoir un effet libérateur et que les cadres sont très affectés sur le plan émotionnel. Il faut donc s'interroger sur la volonté souvent affichée de ne pas nommer clairement les comportements «difficiles» ou les handicaps, parce que cette politique d'évitement empêche les cadres de faire baisser la pression en actionnant une soupape importante, ce qui a un impact négatif sur leur capacité à faire face et à s'engager. En effet, la première chose à faire pour résoudre un problème, c'est probablement de le nommer. La liste permet aussi de voir que la palette des comportements particulièrement éprouvants est très large. De plus, les qualificatifs servant à désigner les collaborateurs «difficiles» indiquent relativement clairement quels sont leurs problèmes.

Les comportements problématiques les plus fréquents sont les suivants: le refus de reconnaître ses erreurs et la mise en cause des autres (dans 46 % des cas), les changements d'état d'esprit et d'humeur marqués et imprévisibles (dans 39 % des cas), les problèmes de concentration (dans 35 % des cas) et le fait de «se cabrer» lorsque des instructions sont données (dans 34 % des cas). Les comportements évoqués étaient très rarement liés à des angoisses, des obsessions, des dépendances, des troubles douloureux ou des manies. Cela montre que ce qui passe pour «difficile» dans le monde du travail, ce ne sont pas d'abord les problèmes psychiques aisément définissables et tenant à la personne, mais des comportements de tous les jours comme le refus de reconnaître ses erreurs et les sautes d'humeur, qui ne sont le plus souvent pas associés à des troubles psychiques, mais font presque toujours souffrir les collègues.

Une trentaine de modes de comportements problématiques ont été identifiés. Ceux-ci ont été regroupés dans 5 catégories:

- Type de problème 1 (32 % des cas): peu de traits frappants, mais bien spécifiés
- Type de problème 2 (23 % des cas): «problèmes de caractère», bonne performance
- Type de problème 3 (19 % des cas): problèmes de performance uniquement
- Type de problème 4 (13 % des cas): «problèmes de caractère», problèmes de performance
- Type de problème 5 (13 % des cas): passivité, dépression.

Ce qui est frappant, c'est la fréquence des problèmes de personnalité (problèmes de caractère) dans la sphère professionnelle. Ceux-ci sont présents dans deux des types identifiés. Le plus grand groupe de personnes ayant des problèmes sur le lieu de travail est constitué de personnes souffrant de troubles de la personnalité (appelés autrefois par les psychiatres névroses de caractère), comme c'est le cas pour les bénéficiaires de rente AI (l'analyse des mises en invalidité pour raisons psychiques (Baer, Frick & Fasel, 2009) l'avait montré). Les troubles psychiques sont sans doute

particulièrement graves dans le type 4, où il y a en même temps des problèmes de caractère et de performance. Il faut toutefois faire une distinction entre diagnostic et perception. Dans le cas des bénéficiaires de rente AI, les diagnostics médicaux les plus fréquents font état de troubles de la personnalité. Dans la présente enquête, effectuée auprès de non-spécialistes, les «problèmes de caractère» viennent en premier. Nous ne savons pas combien de personnes ayant des «problèmes de caractère» sur leur lieu de travail rempliraient les critères diagnostiques d'un trouble de la personnalité. Il existe de telles zones grises dans toutes les enquêtes sur les phénomènes psychiatriques en milieu professionnel. Toutefois, selon les données disponibles, les critères permettant de diagnostiquer un trouble de la personnalité pourraient bien être remplis dans une grande partie des cas.

Des analyses plus poussées montrent que les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel se basent surtout sur deux éléments pour qualifier des collaborateurs de «difficiles»: les prestations fournies et le comportement social. Ce résultat ne va pas de soi, car ils pourraient prendre aussi en compte le comportement professionnel ou les absences. En fait, il suffit d'appliquer les deux critères «bonne / mauvaise performance» et «bon / mauvais comportement social» pour identifier une grande partie des types mentionnés. Ce résultat est en soi intéressant pour en savoir plus, rapidement, sur les problèmes d'origine psychique au lieu de travail.

Fréquence des troubles psychiques en entreprise

Contrairement à nos craintes, les plus de mille supérieurs hiérarchiques et responsables du personnel n'ont guère eu de peine à se souvenir d'une situation particulièrement pesante, dans laquelle était impliqué un collaborateur présentant un profil psychologique singulier. Plus encore, 70 % d'entre eux avaient déjà vécu à plusieurs reprises ce genre de situation.

Les responsables du personnel estiment de plus que pas moins de 20 à 30 % de leurs collaborateurs ont déjà connu une fois une réduction de leur capacité de travail en raison de problèmes psychiques, même relativement légers. Dans les petites et très petites entreprises, dont les collaborateurs se connaissent bien et ont d'étroits contacts, environ 50 % des personnes auraient des problèmes psychiques ayant une incidence sur leur capacité de travail. Plus l'entreprise est grande, moins les problèmes psychiques sont perçus, ce qui ne tient probablement pas à ce qui se passe dans l'entreprise, mais au fait que les cadres interrogés sont en contact moins étroit avec les collaborateurs.

Il est probable que seule une partie des quelque 25 % de collaborateurs ayant ou ayant eu des problèmes psychiques ont des troubles aussi graves que ceux décrits par les sondés dans le cadre de l'enquête. Il ne faudrait toutefois pas minimiser l'importance des cas «plus légers». Le jugement porté par les responsables du personnel ne permet pas de se prononcer sur le caractère pathologique des problèmes psychiques perçus. Si l'on sait que, selon des données épidémiologiques fiables, chaque année un quart de la population souffre d'un trouble psychique au moins passager (prévalence annuelle), l'ordre de grandeur donné à titre d'estimation n'a rien de surprenant.

Les responsables estiment que les troubles psychiques ayant un impact sur le travail constituent un phénomène de masse. Il est donc d'autant plus surprenant que le problème n'ait pratiquement pas été abordé dans le débat sur les assurances sociales. Par ailleurs, l'ampleur du phénomène explique en partie pourquoi les employeurs hésitent souvent à réembaucher des travailleurs

souffrant de troubles psychiques: ils font souvent valoir qu'ils ne peuvent pas assumer d'autres charges parce que l'encadrement de leurs collaborateurs est déjà suffisamment éprouvant.

Interventions des supérieurs hiérarchiques et des responsables du personnel

Les supérieurs hiérarchiques entreprennent passablement de choses pour améliorer la situation lorsque des problèmes se posent. Eux et les responsables du personnel avouent que dans 90 % des cas, ils ont eu des entretiens avec les personnes concernées et ont tenté de les aider personnellement. En même temps, ils ont souvent discuté de l'organisation du travail, rappelé quels étaient les devoirs de tout collaborateur, évoqué les conséquences négatives possibles des comportements, informé et soutenu les collègues de travail, demandé aux personnes concernées d'être plus motivées et de se ressaisir. Très rarement, soit dans seulement 17 % des cas, un service de soutien externe non médical a été appelé à la rescousse.

Dans 40 % des cas, les supérieurs hiérarchiques ont demandé au collaborateur «difficile» de consulter un médecin ou un psychologue, et cela particulièrement souvent lorsque les personnes présentaient des symptômes de troubles douloureux, de troubles anxieux et de problèmes de dépendance, ou des symptômes maniaques, dépressifs, psychotiques et obsessionnels, conjugués à des absences. Dans bien des cas, les supérieurs hiérarchiques estimaient donc que ces comportements relevaient de la maladie. En revanche, il est très rarement arrivé qu'on demande à un collaborateur ayant des problèmes relationnels, c'est-à-dire à un collaborateur souffrant d'un trouble de la personnalité, d'aller voir un médecin. Autrement dit, c'est précisément lorsque les problèmes apparaissent très tôt, concernent la sphère relationnelle et sont particulièrement éprouvants pour les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail qu'on recommande rarement un traitement. On peut comprendre que l'on fasse appel à des professionnels surtout lorsqu'il y a des absences prolongées et des symptômes singuliers, mais en agissant ainsi, on ignore les situations dans lesquelles les absences sont rares et les personnes ont des troubles de la personnalité (parfois invalidants) qui les font souffrir, elles ainsi que leurs collègues.

Les interventions mentionnées peuvent être regroupées dans quatre catégories:

- Type d'intervention 1 (15 % des cas): agir sur tous les fronts
- Type d'intervention 2 (24 % des cas): attendre
- Type d'intervention 3 (47 % des cas): réclamer une amélioration de la performance
- Type d'intervention 4 (14 % des cas): recourir à des professionnels

Le plus souvent, l'accent est mis sur les prestations à fournir. Dans 80 % des cas, cela concerne les petites entreprises. Les supérieurs hiérarchiques en appellent au sens du devoir et demandent à la personne de faire preuve de motivation. Vient en deuxième place, en termes de fréquence, une attitude relativement passive. Cette approche aussi est particulièrement courante dans les petites entreprises. On en fait peu, on se contente d'attendre et de voir comment la situation évoluera. Le troisième type d'attitude (plus fréquent dans les grandes entreprises) va dans le sens contraire: on agit dans presque tous les registres, ce qui donne une impression d'activisme désordonné. Les supérieurs tentent tout ce qui est possible, tant sur le plan personnel que professionnel, se montrant compréhensif, mais aussi formulant des menaces. Le quatrième type d'intervention est lui aussi plus fréquent dans les grandes entreprises. On demande alors aux personnes de consulter des professionnels ou on fait appel à des services extérieurs.

Il ressort de l'évaluation statistique que les réactions des supérieurs hiérarchiques et des responsables du personnel varient plutôt selon leur style de gestion, les particularités de la situation n'étant pas vraiment prises en compte. Certains font preuve d'attentisme, d'autres demandent aux personnes d'améliorer leurs prestations, d'autres encore agissent sur tous les fronts, mais ils ne le font pas parce que cette approche se justifie en l'espèce, mais parce que c'est probablement toujours ce qu'ils font lorsqu'ils sont confrontés à une situation difficile. Ce résultat montre très clairement que les supérieurs perçoivent plus ou moins la particularité de la situation à laquelle ils sont confrontés, mais ne sont pas en mesure d'avoir des réactions différenciées. Il semble donc que les employeurs ont un rôle clé à jouer dans le domaine étudié (aussi parce que les problèmes psychiques sont très fréquents dans les entreprises), mais qu'ils auraient aussi grand besoin d'être formés et soutenus.

Réactions de l'équipe

Le plus souvent, lorsque l'un de ses membres a un comportement psychique particulier, l'équipe fait preuve d'impatience, de colère ou d'incompréhension (dans 60 % des cas). En même temps, dans la moitié des cas, le comportement «difficile» suscite aussi de l'inquiétude, de l'empathie et de la compassion, et on veut venir en aide à la personne. Près de la moitié des équipes ont manifestement des réactions de stress; elles se sentent dépassées et déstabilisées. Globalement, les résultats montrent que les situations problématiques décrites ne constituent pas seulement une épreuve pour les supérieurs, mais qu'elles provoquent d'abord et surtout des réactions émotionnelles fortes dans les équipes. Les réactions de l'équipe varient en fonction du type de comportement «difficile»: lorsque des problèmes de caractère sont en jeu, il y a très souvent de l'irritation, de l'incompréhension et de la colère, et très rarement de la compassion. A l'inverse, les collaborateurs dépressifs suscitent peu d'irritation et de colère, et souvent ils provoquent de la compassion – certains collègues ont envie de les aider –, mais aussi du désarroi.

Encore une fois, une typologie a été établie. Les trois types suivants de réaction des équipes ont été identifiés:

- Type de réaction 1 (33 % des cas): souci de l'autre
- Type de réaction 2 (21 % des cas): ambivalence, désarroi, stress
- Type de réaction 3 (46 % des cas): rejet, irritation, colère

Un tiers des équipes réagit surtout en voulant aider et sans colère («souci de l'autre»), près de la moitié réagit avec irritation et colère, sans compassion («rejet, irritation, colère»), et environ un cinquième réagit de manière ambivalente, avec beaucoup de compassion et en même temps avec beaucoup de colère, de réactions de stress, du désarroi et des sentiments fluctuants. Ces dernières équipes sont les plus clairement déstabilisées.

Il vaut la peine de noter que dans un tiers des cas, l'équipe perd en cohésion. Cela se produit en particulier lorsque les problèmes sont liés à une personne qui a des troubles de la personnalité: dans près de 50 % des cas, l'ambiance se détériore au sein de l'équipe. Cela se produit beaucoup moins souvent lorsque les personnes ont des symptômes psychiques spécifiques, souffrent de dépression ou n'ont que des problèmes de performance. Les cas les plus fréquents où l'ambiance au sein de l'équipe se détériore sont ceux où les personnes «difficiles» ont un comportement narcissique, dévalorisent leurs collègues, font preuve d'incompréhension et sont agressives.

Mais l'impact sur l'équipe dépend aussi des supérieurs hiérarchiques et des personnes qui composent celle-ci: dans les équipes où les erreurs ne sont pas taboues, il est beaucoup plus rare que le climat se détériore que dans les équipes où on tend plutôt à dissimuler les erreurs. Ce résultat semble plausible, car ce sont précisément les collaborateurs qui ont des problèmes de personnalité qui ont le plus de peine à percevoir leurs erreurs et donc en attribuent souvent la faute aux autres (c'est aussi là le comportement frappant le plus souvent mentionné par les supérieurs hiérarchiques). Un tel comportement a évidemment beaucoup plus d'effets dans une équipe très sensible aux reproches que dans une équipe où les erreurs ne sont pas forcément sanctionnées.

La manière dont les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel interviennent a aussi un impact marqué sur la réaction de l'équipe: les équipes particulièrement inquiètes, stressées et ambivalentes ont plus souvent que la moyenne des supérieurs hiérarchiques qui affrontent les situations problématiques en faisant preuve d'un activisme tous azimuts. Même s'il est difficile de savoir ici où est la cause et où est l'effet (une équipe déstabilisée peut pousser son supérieur hiérarchique à multiplier les interventions), lorsque les supérieurs ont une ligne de conduite claire, l'équipe a des repères et est moins sous pression. En revanche, en ce qui concerne le recours à un soutien professionnel, le lien de cause à effet est établi: lorsqu'il y a un tel recours, les équipes sont plus promptes à apporter leur aide. Selon toute apparence, le recours à une aide professionnelle externe allège le fardeau pesant sur chacun, ne serait-ce qu'en nommant clairement le problème, si bien qu'il est plus facile d'aider par la suite. Ces résultats mettent en évidence la puissante dynamique et la complexité des situations problématiques liées à des problèmes psychiques en entreprise, dont l'évolution ne dépend pas seulement du comportement du collaborateur «difficile».

Evolution et résolution des problèmes

Tous les problèmes n'évoluent pas selon le même schéma: au premier abord, on distingue trois types d'évolution. Le problème peut commencer par passer inaperçu avant que la situation n'empire, progressivement ou brutalement (50 % des cas). D'autres situations (30 %) se caractérisent par une évolution en dents de scie. Enfin, il arrive que la situation soit «difficile» dès le début (20 %).

Une typologie a été établie ici aussi. Elle a permis d'identifier quatre types d'évolution des problèmes:

- Type d'évolution 1 (16 % des cas): «erreur de recrutement»
- Type d'évolution 2 (22 % des cas): «dégringolade»
- Type d'évolution 3 (35 % des cas): «toujours là»
- Type d'évolution 4 (27 % des cas): «perturbateur»

Dans le type 1, des problèmes multiples et marqués apparaissent dès l'embauche, en particulier dans le domaine de la performance et du comportement professionnel, mais aussi souvent des contacts sociaux. Cette catégorie a donc été baptisée «erreur de recrutement», en reprenant le point de vue des employeurs en grossissant le trait. A l'inverse, dans le type 2, les problèmes n'apparaissent qu'en cours de route, mais ils touchent tous les domaines, absences comprises – c'est pourquoi on a choisi de parler schématiquement de «dégringolade». Les personnes concernées souffrent souvent de dépression. Dans la catégorie «toujours là», on trouve en revanche des collaborateurs présentant rapidement des problèmes d'ordre relationnel uniquement

et qui ne s'absentent pas. Ces personnes finissent presque toujours par présenter également des problèmes de performance et par adopter un comportement professionnel inadéquat. Le «présentéisme» est aussi l'une des caractéristiques de cette catégorie: l'employé vient travailler, même lorsqu'il n'en est pas vraiment capable. Enfin, le «perturbateur» connaît uniquement des difficultés d'ordre social.

Les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel interrogés ont indiqué que les problèmes ont pu être «résolus» dans près de la moitié des cas. Selon eux, leur méthode de gestion (dans 50 % des cas), l'ouverture d'esprit du collaborateur concerné (40 % des cas) ou celle des équipes concernées (près de 30 % des cas) ont contribué à la résolution du problème. Ils n'ont mentionné l'assurance-invalidité que dans un cas sur 33.

Avant d'aller plus loin, il faut bien comprendre ce que les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel entendent par «problème résolu»: dans 90 % des cas, la solution trouvée a été la résiliation des rapports de travail. Même lorsqu'ils parlent d'«amélioration», c'est encore au licenciement qu'ils pensent dans 70 % des cas. On peut donc raisonnablement penser qu'au moins une partie des situations encore difficiles ou allant en s'aggravant seront elles aussi résolues par un licenciement. Mais il serait faux d'avoir un a priori négatif sur le fait que les licenciements constituent la stratégie dominante. En effet, un licenciement est parfois préférable à une situation qui ne cesse d'empirer au détriment de tous. On constate en même temps que les supérieurs et les responsables du personnel se révèlent souvent dépassés et incapables de maintenir les collaborateurs présentant des problèmes psychiques dans leur entreprise dans des conditions acceptables pour tous. Il faut également souligner que les licenciements se font sans précipitation, puisqu'ils interviennent en général après une longue période de recherche de solutions diverses. Ils sont le résultat d'une certaine impuissance, comme il ressort aussi des interventions.

Implication de l'assurance-invalidité

Première constatation: l'AI n'est quasiment jamais considérée comme source de solution. Mais les situations étudiées permettent d'en apprendre davantage sur son rôle. L'assurance-invalidité a été impliquée dans 14 % des cas, soit presque aussi souvent que les sociétés de conseil, les services sociaux externes et les médecins-conseils, mais bien plus rarement que les assurances d'indemnités journalières en cas de maladie. Toutefois, son utilité est moins souvent reconnue que celle des services sociaux externes et des entreprises de conseil privées. Concrètement, seule une moitié des participants estiment que les spécialistes des offices AI ont bien ou très bien géré la situation, tandis que l'autre moitié considère le résultat comme plutôt mauvais ou très mauvais. Pour les services sociaux et les sociétés de conseil en revanche, le rapport utile/inutile est de 3 contre 1.

Dans la plupart des cas, les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel n'ont pas reçu d'informations détaillées sur les répercussions des troubles psychiques sur la capacité de travail, sur la manière de traiter le collaborateur concerné, ainsi que sur les possibilités d'adaptation du poste de travail. Plus d'une fois sur deux, les responsables n'ont pas été conseillés sur la manière de traiter le collaborateur ni sur les possibilités d'adaptation du poste de travail. Or d'un point de vue pratique, pour surmonter des problèmes lourds et complexes et prévenir toute perte d'emploi, il faut que l'employeur sache précisément quels sont les problèmes concrets du collaborateur et connaisse l'attitude à adopter et les adaptations qui s'imposent.

84 % des participants à l'enquête n'ayant eu aucun contact avec l'assurance-invalidité (sur un total de 86 %) n'envisagent pas de faire appel à l'AI si un cas similaire devait se représenter à l'avenir. Différentes raisons sont avancées: il ne s'agit que de «problèmes de caractère» et non d'affections psychiques, les problèmes ne sont pas encore assez importants à ce stade, l'entreprise a déjà fait de mauvaises expériences avec l'assurance-invalidité ou préfère régler ce genre de problème en interne.

Manifestement, le caractère parfois pathologique des personnalités difficiles ou des troubles de la personnalité n'est pas reconnu (d'où une détection bien trop tardive des collaborateurs concernés). D'autre part, beaucoup pensent encore que le stade de la maladie doit être fort avancé pour que le collaborateur devienne un «cas» intéressant l'AI. Lorsqu'une telle attitude est adoptée, le problème s'aggrave, et il devient plus difficile de faire de la prévention.

Les entreprises faisant état d'une «mauvaise» expérience avec l'assurance-invalidité considèrent celle-ci comme trop bureaucratique, distante, trop éloignée de la pratique et impersonnelle. Elles déplorent également son manque de compétence en matière de problèmes psychiques au travail. Les supérieurs et les entreprises ont souvent cherché à résoudre les problèmes en interne, ce qui parle plutôt en leur faveur. Mais en même temps, vu les grandes difficultés qui se posent, le danger est que tous se sentent dépassés, et le collaborateur difficile risque d'être licencié.

Enfin, l'enquête a relevé un déficit de communication bien précis de l'AI: seul un quart des personnes interrogées savent clairement que depuis le 1^{er} janvier 2008, elles peuvent annoncer facilement à l'assurance-invalidité les cas des collaborateurs souvent absents (à des fins de détection et d'intervention précoces).

Simulation de problèmes et réaction des supérieurs hiérarchiques

A la fin de l'enquête sur la situation vécue en entreprise, un problème fictif a été soumis aux participants. Ils ont été confrontés au hasard au cas d'un collaborateur dépressif, d'un employé atteint de troubles douloureux d'origine psychique, d'une personne souffrant de phobie sociale, d'un alcoolique ou d'un collaborateur présentant un trouble de la personnalité. Au début de la simulation, les participants ignoraient toutefois le diagnostic. Les supérieurs hiérarchiques ont tout d'abord dû indiquer dans quelle mesure cette situation leur faisait éprouver de l'irritation, de l'empathie et du stress. Ils ont ensuite choisi parmi cinq possibilités d'intervention celle qui leur semblait la plus efficace.

Au cours de l'expérience, ils ont été interrogés trois fois sur ce qu'ils ressentaient. De même, ils ont dû dire trois fois ce qu'ils feraient: attendre passivement, faire appel à un thérapeute, faire preuve de fermeté, licencier ou intervenir sur plusieurs plans (compréhension, fixation de limites et traitement médical). La théorie comme la pratique montrent que seule une intervention combinée est utile sur le long terme.

On constate que même des problèmes fictifs simples suscitent beaucoup d'irritation, d'empathie et de stress dès le début de la simulation. L'implication émotionnelle des cadres doit donc être encore plus importante lorsqu'il s'agit de collaborateurs réels avec lesquels ils interagissent directement.

L'empathie des supérieurs hiérarchiques et des responsables du personnel diminue nettement au fil du temps, quel que soit le tableau clinique, tandis que la propension à licencier le collaborateur concerné augmente. Les collaborateurs présentant un trouble de la personnalité ou souffrant

d'alcoolisme suscitent particulièrement peu d'empathie, au contraire des collaborateurs dépressifs et de ceux atteints de troubles douloureux. Cette constatation confirme les résultats de l'enquête: les troubles de la personnalité ne sont pas considérés comme des maladies et ne suscitent guère d'empathie. En conséquence, les personnes qui en sont atteintes sont fortement menacées de licenciement.

En ce qui concerne les interventions, 14 % des participants ont fait «tout juste», c'est-à-dire qu'ils ont choisi à chaque fois une intervention prometteuse. 19 % des participants ont par contre eu «tout faux», puisqu'ils ont choisi à chaque fois une intervention moins prometteuse. On constate donc que les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel adoptent trois fois la bonne attitude plus souvent que par hasard (la probabilité de choisir par hasard trois fois la bonne intervention est de 8 ‰). Et ils choisissent moins souvent trois fois une mauvaise solution que ne le voudrait le hasard (probabilité de 51 %).

D'autre part, la grande majorité des participants sont incapables de sélectionner à chaque fois la «bonne» intervention, à savoir celle attendue par les auteurs de l'étude. Un travail d'information serait donc nécessaire dans les entreprises. Les participants n'ont quasiment jamais (dans 3 % des cas seulement) adopté la bonne attitude quand ils étaient confrontés à une personne souffrant d'un trouble de la personnalité: cela montre une fois de plus la nécessité de formations adaptées à ce type de problème. En revanche, les participants ont résolu particulièrement souvent de manière optimale le cas impliquant un collaborateur atteint de troubles douloureux. Cela ne tient pas au fait que ces troubles sont plus «simples», puisqu'il s'agit au contraire généralement de situations particulièrement difficiles. Les bons résultats s'expliquent davantage par le fait que ces troubles semblent être de nature physique. Apparemment, cette impression suffit à faciliter la résolution du problème. On peut en déduire que la gestion des collaborateurs souffrant de troubles psychiques au travail serait bien plus efficace si on faisait preuve à leur égard de la même attitude et de la même patience qu'à l'égard des collaborateurs atteints dans leur santé physique.

Enfin, les facteurs augmentant ou diminuant la propension à licencier ont été relevés. Voici les principaux facteurs qui, dans la simulation, ont augmenté la probabilité de licenciement d'un collaborateur atteint de troubles psychiques:

- collaborateur atteint d'un trouble de la personnalité
- forte irritation du supérieur dès la première confrontation avec la situation problématique (et non uniquement au moment du licenciement)
- peu d'empathie du supérieur
- supérieur affirmant ne connaître personne souffrant de problèmes psychiques dans son entourage
- supérieur qui avait licencié quelqu'un dans la réalité
- supérieur qui, dans la réalité, s'est contenté de réclamer de meilleures performances et d'en appeler au sens du devoir

Il ressort clairement de cette liste que la problématique spécifique du collaborateur a peu d'impact sur la gestion de son cas par les supérieurs hiérarchiques. Ce sont surtout les réactions émotionnelles qui guident ces derniers; et leurs réactions sont très différentes selon qu'ils perçoivent, ou non, des troubles psychiques dans leur entourage personnel.

Les problèmes psychiques sont si répandus dans la population qu'il est objectivement très improbable de ne jamais avoir été confronté à des problèmes psychiques dans l'environnement personnel élargi. Or, il est possible que la disposition ou la capacité des supérieurs hiérarchiques à reconnaître des problèmes psychiques dans leur entourage professionnel et à vouloir les traiter soient liées au fait qu'ils connaissent, ou pas, des personnes atteintes de problèmes psychiques dans leur environnement personnel. Le manque de disposition ou de capacité en ce domaine est assurément le facteur qui incite le plus à licencier (environ quatre fois plus).

La simulation semble par ailleurs bien refléter la réalité. Ainsi, les supérieurs qui, dans la réalité, n'ont pas (ou pas encore) licencié de collaborateur ont aussi eu moins tendance à avoir recours au licenciement lors de l'expérience. Celle-ci pourrait donc être utilisée à des fins didactiques.

Conclusion

Les cas décrits par les quelque 1000 supérieurs hiérarchiques et responsables du personnel de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne ne constituent que la pointe particulièrement éprouvante de l'iceberg. Les responsables du personnel estiment que 25 % de l'effectif de leur entreprise souffrent ou ont souffert de problèmes psychiques diminuant leur capacité de travail. Dans les plus petites entreprises, où les gens se connaissent bien, ce taux est même évalué à 50 %. La problématique des troubles psychiques ayant un impact sur la capacité de travail constitue donc un phénomène de masse dans les entreprises.

Il s'agit non seulement d'une problématique très large, mais qui a aussi des conséquences très importantes sur la sphère professionnelle. Les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel ne sont pas les seuls à en porter le poids. En effet, la présence d'un collaborateur souffrant de problèmes psychiques engendre souvent une détérioration de l'esprit d'équipe, un stress important, du désarroi et de vives réactions émotionnelles ambivalentes. Même si les problèmes ne sont pas aussi aigus pour les 25 % d'employés souffrant de troubles psychiques, ce serait une erreur de les minimiser. On sait en effet que même une maladie psychique de gravité modérée réduit la performance et génère des absences.

L'incapacité des supérieurs et des responsables du personnel à fournir à ces collaborateurs un cadre acceptable pour tous contraste avec l'ampleur du phénomène et avec ses conséquences. Ils sont peu nombreux à demander le soutien de l'AI.

Les interventions des supérieurs hiérarchiques ne sont en rien liées au comportement problématique du collaborateur concerné. Ils réagissent à ces situations selon leur habitude, soit de manière passive, autoritaire, ou active et non ciblée, sans tenir compte du tout du type de problème rencontré. Cette approche non différenciée se reflète aussi dans le recours au licenciement: la décision de licencier dépend moins du type de problème que du caractère du supérieur (naturellement fort irrité par les collaborateurs souffrant de problèmes psychiques), mais aussi surtout du manque d'habitude ou de disposition à mettre les problèmes psychiques sur le même plan que les problèmes physiques et donc à les affronter.

D'un autre côté, les rares supérieurs qui se sont adressés à l'assurance-invalidité n'ont pour la plupart pas obtenu des spécialistes de description suffisante du handicap ni de conseils sur l'attitude à adopter ou les possibilités d'adaptation du poste de travail. On ne s'étonnera donc pas que les offices AI n'aient été considérés comme source de solution que dans 3 % des cas seulement. Mais si les supérieurs n'ont pas recours à l'assurance-invalidité, c'est loin d'être uniquement parce qu'ils

ont eu des expériences négatives avec l'assurance. Beaucoup ne reconnaissent en effet pas le caractère pathologique des troubles de la personnalité et n'informent les offices AI que lorsque la maladie est à un stade avancé, quand ils ne licencient pas le collaborateur avant d'en arriver là. La plupart des entreprises ignorent manifestement que, depuis la 5^e révision, l'assurance-invalidité mise fortement sur la prévention.

En outre, les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel font de toute façon rarement appel à une aide extérieure et ils sont peu nombreux à pousser leurs collaborateurs «difficiles» à se faire soigner. Du coup, ils ne soulagent pas suffisamment les équipes, qui sont dès lors incapables de réagir de manière fonctionnelle et utile. Avec leur activisme contradictoire, beaucoup de supérieurs ont même tendance à augmenter le désarroi, le sentiment d'impuissance et l'ambivalence émotionnelle dans les équipes.

Il n'est donc pas étonnant qu'au moment de l'enquête, un peu plus de la moitié des problèmes avaient été «résolus» par une résiliation des rapports de travail. Pour les autres, on peut s'attendre à un licenciement à plus ou moins brève échéance, car bien des situations demeurent problématiques, quand elles n'ont pas empiré.

Globalement, les résultats de l'enquête permettent de tirer la conclusion suivante: tant que les entreprises seront dépassées par les cas de collaborateurs atteints de troubles psychiques et qu'elles seront incapables de réagir autrement que par une résiliation des rapports de travail, ces collaborateurs viendront gonfler les rangs des personnes tributaires de l'assurance-invalidité ou d'autres branches de la sécurité sociale.

Le défi est grand, tant l'assurance-invalidité et les autres branches de la sécurité sociale que pour les employeurs. Vu l'ampleur du phénomène et l'impact parfois considérable des maladies psychiques sur l'environnement professionnel, les employeurs et le monde politique devraient accorder nettement plus d'importance à ce thème.

Il n'y va pas uniquement de l'engagement de certains supérieurs hiérarchiques et responsables du personnel. Les résultats montrent clairement qu'ils essaient, souvent pendant des années et de manière intensive, en utilisant des approches variées, et malgré le fait que la situation est éprouvante pour eux, de maintenir les collaborateurs dans leur entreprise. Ce qui fait défaut, ce n'est donc pas l'engagement, mais le soutien professionnel, l'information et la formation, ainsi que des instruments utilisables pour la résolution efficace des problèmes dans les entreprises. La même chose vaut pour l'assurance-invalidité: elle doit se doter de concepts fondés lui permettant de soutenir les employeurs de façon plus efficace et préventive.

Pour les auteurs de l'étude, il est clair que les supérieurs ou les spécialistes de l'assurance-invalidité ne parviendront pas à eux seuls à surmonter les réactions profondément négatives de la société vis-à-vis des problèmes suscités par les troubles psychiques. Pour améliorer durablement la situation, deux mesures s'imposent:

- *Les problèmes psychiques au travail sont perçus globalement par les responsables comme un phénomène de masse, et il n'est pas rare qu'ils aient des conséquences très contraignantes sur l'entreprise, les supérieurs hiérarchiques et l'équipe de travail : c'est pourquoi les acteurs concernés – l'assurance-invalidité, les employeurs, les syndicats, les assurances privées, les établissements de réadaptation, le corps médical, les tribunaux des assurances sociales et le monde politique – devraient lancer un large débat public, non*

stigmasant, sur ce phénomène et sur l'attitude à adopter face aux problèmes psychiques dans la sphère professionnelle.

- *Les entreprises sont dépassées par les collaborateurs malades psychiquement, elles ne voient guère d'autre solution que le licenciement et se sentent peu soutenues, alors que, parallèlement, elles seront vraisemblablement de plus en plus sollicitées pour embaucher des bénéficiaires de rente AI: parallèlement à la préparation de la 6^e révision de l'AI, les différents acteurs devraient donc développer, sur des bases solides, des mesures, des processus et des paramètres suffisamment différenciés afin d'améliorer la résistance des entreprises face aux problèmes.*