

«QUE SE PASSE-T-IL DONC AVEC JEAN UNTEL ?»

Le projet de recherche mandaté par l'association **Artisana** étudie la manière dont les responsables de PME comptant moins de 50 employés gèrent l'apparition soudaine de problèmes psychiques chez leurs collaborateurs. **Jean Untel** est un collaborateur ou une collaboratrice-type dont le comportement ou les performances deviennent tout à coup problématiques pour des raisons assez obscures, ce qui peut être un marqueur de problèmes d'ordre psychique. L'étude s'est concentrée sur des entreprises du secteur manufacturier et de la production. Un total de 18 associations sectorielles et associations de commerçants en Suisse alémanique et romande ont soutenu ce projet de recherche. Dans un premier temps, un **bref sondage écrit** a été envoyé à quelque 300 entreprises. Dans un deuxième temps, des **entretiens directs avec des chefs d'entreprise** ont permis d'approfondir 31 situations sélectionnées.

«Que se passe-t-il?»

Les situations décrites par les chefs d'entreprise ont révélé que la problématique apparaissait souvent dans l'un ou plusieurs des domaines suivants: **performance, comportement au travail, motivation/ambiance et comportement social**. Des changements dans la manière de fournir une performance (pensée, action) ou le comportement social (confrontation, retrait) sont à cet égard des **indicateurs précoces révélateurs**. Les responsables et les collaborateurs de PME sont si proches que les signes avant-coureurs sont **bien identifiés** et les changements ne passent pas inaperçus. La difficulté réside partiellement dans le **lien à établir avec des charges d'ordre psychique**, car les aspects organisationnels, sociaux ou physiques figurent au premier plan. Nombre de chefs d'entreprise consultés ont indiqué qu'il était particulièrement difficile de gérer les variations de comportement des collaborateurs concernés ainsi que les répercussions négatives sur l'équipe.

«Qu'est-ce que cela cache?»

Une réflexion sur les causes ayant débouché sur la situation délicate pointe le plus souvent sur une **conjonction de différents facteurs liés au travail, à l'environnement social et à la personne**. Près des 40% des situations dépeintes se sont apaisées ou se sont améliorées au fil du temps. Dans près de 40 autres pour cent des cas, une résiliation est survenue, soit par l'entreprise, soit par le collaborateur ou la collaboratrice. Sur la base des deux caractéristiques «arrêt maladie» et «amélioration de la situation», le rapport distingue quatre **types d'évolution**, comparables à des situations météorologiques (p.ex. «soleil radieux / éclaircie après une averse» ou «mauvais temps sans fin»).

«Que faire?»

Le moyen le plus fréquemment utilisé pour gérer le problème est de **mener un entretien**. L'analyse des entretiens approfondis révèle de grandes différences dans le **type d'entretien mené** et dans le **caractère impératif** des sujets abordés. Si les problèmes observés sont thématiques, il est remarquable que les **charges psychiques** le soient nettement moins, car le sujet est considéré comme étant d'ordre privé ou **chargé d'émotions angoissantes ou inhibantes**. Les chefs d'entreprise ont mentionné qu'il était particulièrement difficile de s'adresser aux **collaborateurs se montrant peu compréhensifs**. Un autre moyen souvent retenu est **l'ajustement de la situation professionnelle**. L'avantage dont disposent les PME est que la direction est de toute façon chargée de structurer les processus et d'organiser le travail, raison pour laquelle les ajustements peuvent être réalisés directement, rapidement et de manière ciblée. Le fait que la charge de travail supplémentaire ne se répartit que sur peu de personnes est un élément qui complique la donne. Les PME ne disposant pas du soutien de spécialistes à l'interne, il est fréquent que dans les cas les plus graves, des **intervenants externes**, médecin de famille, psychiatre ou personnel de clinique par exemple, soient impliqués. La tâche des chefs d'entreprise est ardue s'il n'y a pas d'échange d'informations avec ces intervenants, notamment dans la phase de réinsertion.

«Et maintenant?»

Proximité, flexibilité et diversité sont des caractéristiques des PME, synonymes autant d'**avantages** (p.ex. tout le monde se connaît bien; voies décisionnelles courtes; sentiment de responsabilité sociale) que de **défis** (p.ex. charge multipliée pour la direction de l'entreprise; la proximité rend la distance professionnelle plus difficile à atteindre). En cas de situations problématiques concrètes, il est recommandé aux responsables de PME de **faire usage de leur marge de manœuvre** et de ne pas hésiter à demander des **informations** à des spécialistes (déjà impliqués). De manière générale et par analogie à la question de la sécurité au travail, il y a lieu d'essayer de **réfléchir activement à la question des charges psychiques**, par exemple en évaluant l'aspect psychique de situations de stress et de prendre de manière pragmatique des mesures de gestion de la santé en entreprise. Les **intervenants externes** (p.ex. associations, corps médical, assurances, cantons) peuvent épauler les PME en leur proposant des conseils oraux, des formations et du matériel d'information imprimé privilégiant la pratique ainsi qu'en constituant des réseaux.

Pour de plus amples informations (en allemand):

www.artisana.ch: rapport de recherche avec exemples de cas

www.leaderscare.ch/de: outil d'entraînement en ligne pour cadres et responsables du personnel.