

Collaborateurs « difficiles »

Une enquête auprès de cadres et de responsables du personnel dans la région de Bâle montre que 25% des collaborateurs présentent des problèmes psychiques ayant une incidence sur leur capacité de travail. Les problèmes relationnels sont particulièrement importants. Face aux comportements « difficiles » de leurs collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques n'ont pas une réponse spécifique et sont souvent débordés. Ils comptent rarement sur un soutien de l'AI si bien que, très souvent, ils résolvent les problèmes en résiliant les rapports de travail.

Niklas Baer, Tanja Fasel

Unité de réadaptation des Services psychiatriques cantonaux de Bâle-Campagne, Liestal

Contexte

Avec la 5^e et la future 6^e révision, l'assurance-invalidité se concentre sur l'environnement de travail des assurés et s'efforce, au moyen de l'intervention précoce et des mesures de réadaptation, de les maintenir ou de les faire revenir au travail. Mais si les actions se multiplient, on ne dispose pas de données de qualité sur l'importance des affections psychiques dans les entreprises et sur les processus à l'œuvre dans la sphère professionnelle débouchant sur une mise en invalidité. C'est pourquoi l'Office fédéral des assurances sociales a financé une étude pilote dans le cadre du programme de recherche sur l'invalidité et le handicap afin de disposer d'une base empirique permettant de comprendre et de maîtriser les situations problématiques liées à des raisons psychiques dans les entreprises. La recherche a été

réalisée conjointement par l'Unité de réadaptation des Services psychiatriques cantonaux de Bâle-Campagne et la Haute école spécialisée de Carinthie en Autriche. 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. L'étude devait en outre fournir des indications sur les moyens permettant de sensibiliser les milieux professionnels à la problématique.

Méthode

Les personnes sollicitées (par courrier électronique) étaient des supérieurs hiérarchiques et des respon-

sables du personnel des cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne membres d'associations régionales d'employeurs. 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 leurs collaborateurs ayant des fonctions hiérarchiques ainsi qu'aux responsables du personnel. Au total, 2183 accès à la page d'accueil de l'enquête ont été enregistrés pendant les trois mois qu'a duré l'enquête. Celle-ci comprend deux parties. Dans 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. L'adjectif « difficile » a été utilisé pour pouvoir se baser sur l'expérience des supérieurs. Ceux-ci et les responsables du personnel devaient fournir des informations détaillées sur la situation évoquée, concernant le comportement « difficile ». Quelques questions n'ont été posées qu'aux responsables du personnel afin qu'ils fournissent une évaluation « méta » sur la diffusion et les types de problèmes psychiques rencontrés. Dans une deuxième étape, expérimentale, il s'agissait de savoir comment les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel traitent les collaborateurs présentant des troubles psychiques. Les participants devaient alors résoudre une situation problématique mise en scène.

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. Etant donné l'approche (les

cadres devaient transmettre l'enquête à leurs collaborateurs ayant des fonctions hiérarchiques ainsi qu'aux responsables du personnel), il n'a pas été possible de connaître le nombre de personnes interrogées ni, par conséquent, le taux de réponse. 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. Les responsables du personnel ayant des fonctions directoriales et les cadres supérieurs étaient particulièrement nombreux. A l'inverse, les cadres moyens et inférieurs étaient nettement sous-représentés, ce qui fait que les résultats sont plus représentatifs de ce qui se passe dans les petites entreprises que dans les grandes.

Caractéristiques des collaborateurs « difficiles » et de leur situation

Il n'y a guère de différences sur le plan sociodémographique 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. Les collaborateurs « difficiles » sont seulement légèrement plus âgés et se singularisent surtout par un taux de divorce deux fois plus élevé. Les situations problématiques évoquées durent en moyenne près de trois ans et, dans la moitié des cas, les problèmes n'étaient pas encore résolus lors de l'enquête. Il y a un temps de latence entre le début du comportement problématique du collaborateur et sa perception consciente par les personnes interrogées. 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 per-

sonne avait auparavant. Globalement, la moitié des 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.

Le comportement « difficile » au travail

Les problèmes psychiques des collaborateurs ont des effets négatifs dans plusieurs domaines. Les relations avec les collègues ont une importance capitale : dans 80% des situations « difficiles » évoquées, il y a des problèmes relationnels. Ceux-ci sont en outre l'indice précoce le plus fréquent de l'existence de problèmes psychiques. Ils sont vécus par tous comme particulièrement pesants et constituent la principale raison pour laquelle on s'adresse à un service du personnel. Il y a dans deux tiers de cas des problèmes de performance, mais dans 40% des cas seulement des absences prolongées, et encore n'apparaissent-elles qu'avec le temps. Cette découverte est très importante, car presque tous les programmes de détection précoce des entreprises sont basés sur les absences prolongées.

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) et le fait de « se cabrer » lorsque des instructions sont données (dans 34% des cas). Ces principaux comportements vécus comme « difficiles » se retrouvent dans les surnoms que les supérieurs ont donnés à leurs collaborateurs au début de l'enquête. Ceux-ci vont de « donneur de leçon » à « étrange » et « psychotique », en passant par « gnome », « pleurnicheur » et « Rambo ». Cette liste de surnoms donnés pour faire baisser la pression montre que les cadres sont très affectés sur le plan émotionnel.

Une trentaine de modes de comportements problématiques ont été identifiés, puis regroupés dans cinq catégories :

- Type de problème 1 (32% des cas) : peu de traits frappants, mais clairement marqués
- 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 caractère », comme les comportements dévalorisants vis-à-vis des collègues et supérieurs, le refus de la critique, etc., problèmes qui sont présents dans deux des cinq types identifiés. Cela indique sans doute l'importance centrale des problèmes de personnalité au travail. L'analyse des dossiers d'invalidité pour raisons psychiques (Baer, Frick & Fasel, 2009) avait déjà montré l'importance des troubles de la personnalité pour la mise en invalidité. Outre ce domaine central, les problèmes de performance sont également importants dans cette typologie. Ces conclusions sont essentielles pour une première détection rapide des problèmes psychiques au travail.

Fréquence des problèmes

Les situations décrites ne sont pas des cas particuliers : 70% des personnes interrogées indiquent avoir déjà vécu à plusieurs reprises ce genre de situation. Les responsables du personnel estiment que 25% de leurs collaborateurs ont déjà connu une fois une réduction de leur capacité de travail en raison de problèmes psychiques. Dans les plus petites entreprises, où les gens se connaissent bien, ce taux est même évalué à 50%. 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. Même si l'estimation des responsables du personnel comprend également les cas « plus légers » et que seule une partie des cas mentionnés ont des troubles aussi graves que ceux décrits dans la première partie, on peut tout de même estimer qu'il y a une pathologie dans un grand nombre de cas. On sait en effet que, selon des données épidémiologiques, chaque année, un quart de la population souffre d'un trouble psychique au moins passager.

Réactions du supérieur et de l'équipe

Les problèmes psychiques sont donc largement répandus au travail. Il faut maintenant étudier comment les supérieurs, les responsables du personnel et les équipes concernées réagissent. Les personnes interrogées prennent en général de nombreuses mesures. Dans 90% des cas, les supérieurs 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 quelles étaient les obligations 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. En revanche, il est très rarement arrivé qu'on demande à un collaborateur souffrant de troubles de la personnalité d'aller voir un médecin.

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

Les deux types d'intervention les plus fréquents (réclamer une amélioration de la performance et attendre) se rencontrent plutôt dans les petites entreprises, alors que les grandes tendent à agir sur tous les fronts ou recourent à des professionnels ou à des services extérieurs. L'un des principaux éléments mis en lumière par ces analyses est que les supérieurs et les responsables du personnel ne réagissent pas en fonction du problème auquel ils sont confrontés, mais selon leur style de gestion personnel, qui est déterminé par leurs expériences, leurs habitudes, leurs émotions, etc. Les supérieurs perçoivent certes la particularité de la situation à laquelle ils sont confrontés, comme le montrent les données sur les problèmes constatés, mais ils n'ont pas des réactions différenciées.

Le plus souvent, lorsque l'un de ses membres a un comportement « difficile », l'équipe fait preuve d'impatience, de colère ou d'incompréhension. 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. 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. Dans un tiers des cas, le problème affecte à un certain moment la cohésion de l'équipe. Cela se produit en particulier lorsque les problèmes sont liés à des troubles de la personnalité : dans près de 50% des cas, l'ambiance se détériore au sein de l'équipe. En revanche, dans les mêmes équipes, c'est bien plus rare dans les autres cas.

Résolution du problème et contribution de l'AI

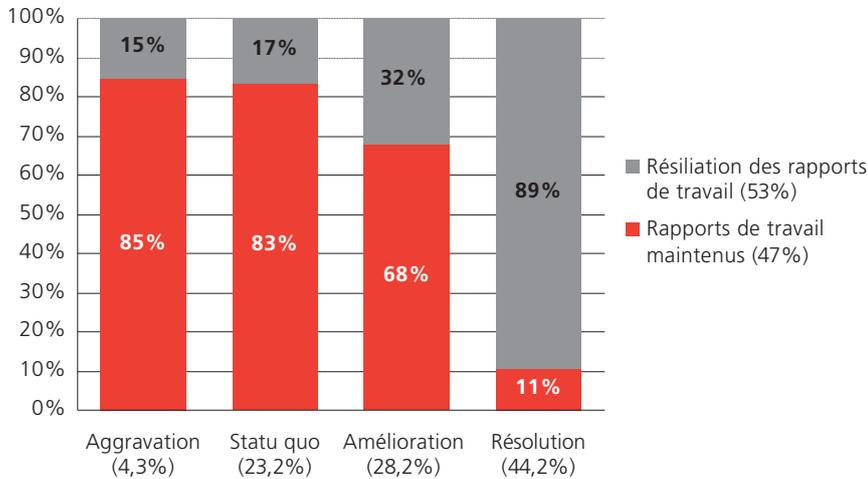
Près de la moitié des supérieurs et des responsables du personnel décrivent le problème comme « résolu », mais dans 90% des cas, la solution trouvée a été la résiliation des rapports de travail. Lorsqu'ils perçoivent une « amélioration » de la situation, l'issue a été la résiliation des rapports de travail dans un tiers des cas (cf. graphique G1).

Les personnes interrogées considèrent que la résolution du problème dépend essentiellement de leur propre comportement de gestion ainsi que de l'ouverture d'esprit des collaborateurs et des équipes concernées. Elles n'ont mentionné l'assurance-invalidité que dans un cas sur 33. 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.

L'enquête comprend également des questions sur le rôle de l'assurance-invalidité. Celle-ci 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 n'est reconnue

Résolution des problèmes et rapports de travail (n = 599)

G1



Source : graphique original

que par la moitié des personnes interrogées, contre 3 sur 4 pour celle des services sociaux externes et des entreprises de conseil privées. Dans plus d'un cas sur deux où l'AI était impliquée, 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, ce type d'aide est essentiel pour l'employeur.

Une grande majorité des personnes interrogées indiquent qu'elles ne chercheront pas davantage l'aide de l'AI si un cas similaire se présente 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'AI ou préfère régler ce genre de problème en interne. Les deux premières raisons mentionnées rendent la prévention difficile et entraînent une aggravation des problèmes. Les entreprises faisant état d'une « mauvaise » expérience avec l'AI considèrent celle-ci comme trop bureaucratique, « froide », trop

peu familière de la pratique et impersonnelle. Elles déplorent également son manque de compétence en matière de problèmes psychiques au travail. Un autre facteur qui explique le recours limité à l'AI est que seul un quart des personnes interrogées savent clairement que depuis le 1^{er} janvier 2008, elles peuvent annoncer à l'assurance-invalidité les cas des collaborateurs souvent absents (à des fins de détection et d'intervention précoces). Le critère des absences est

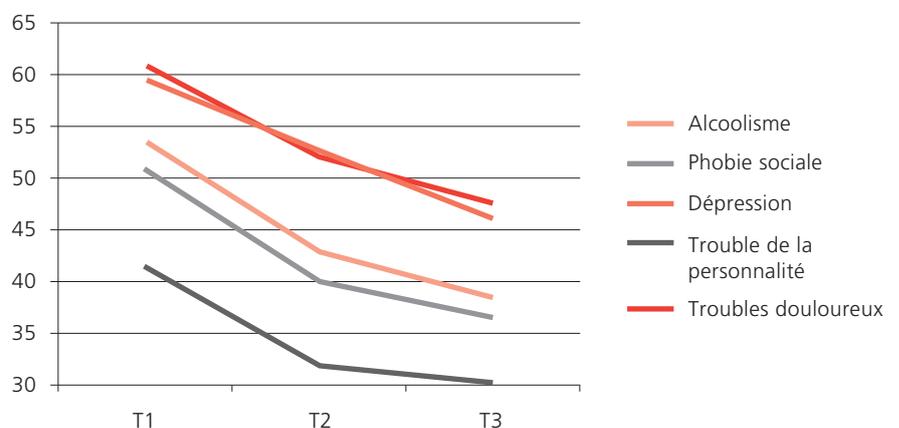
donc à nouveau utilisé ici, ce qui n'est pas sans poser de problèmes : comme nous l'avons indiqué, de nombreux cas n'entraînent pas du tout de longues absences, ou alors seulement à un stade où les problèmes sont devenus trop importants.

Mise en scène de problèmes et réaction des supérieurs hiérarchiques

Dans la deuxième partie de l'enquête, un problème fictif a été soumis aux participants. Au nombre de 479, ceux-ci 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'une personne souffrant d'alcoolisme ou d'un collaborateur présentant un trouble de la personnalité. A trois stades de la simulation, ils ont ensuite dû indiquer sur une échelle de 0 à 100 l'irritation, l'empathie et le stress qu'ils éprouvaient. De même, ils ont dû choisir à trois moments de la simulation parmi cinq types d'intervention possibles (une optimale, trois moins bonnes, et le licenciement). L'étude montre que même des problèmes fictifs suscitent très vite beaucoup d'irritation, d'empathie et de stress.

Evolution de l'empathie par type de problème

G2



Source : graphique original

L'empathie des supérieurs hiérarchiques diminue nettement au fil du temps, quel que soit le tableau clinique, tandis que la propension à licencier le collaborateur concerné augmente. Mais les tableaux cliniques se distinguent par l'empathie qu'ils génèrent auprès des participants : les collaborateurs présentant un trouble de la personnalité suscitent particulièrement peu d'empathie, suivis par ceux souffrant de phobie sociale ou d'alcoolisme. Les collaborateurs dépressifs et ceux atteints de troubles douloureux suscitent au contraire beaucoup d'empathie (graphique **G2**). Les troubles de la personnalité et l'alcoolisme ne sont pas considérés comme des maladies, mais comme des problèmes de caractère ou des signes de manque de volonté. En ce qui concerne les interventions, 14% des participants ont choisi chaque fois l'intervention optimale, et 19% une « mauvaise » intervention. La fréquence des interventions toujours optimales est différente en fonction du type de trouble : alors qu'elle est presque nulle dans le cas des troubles de la personnalité, elle est particulièrement élevée pour les troubles douloureux. Ces derniers semblent en effet être de nature physique et cette impression facilite la résolution du problème. Il ressort clairement que les supérieurs hiérarchiques ne tiennent guère compte de la problématique spécifique du collaborateur

souffrant de troubles psychiques, car ils ont surtout des réactions émotionnelles, liées parfois à leur rapport personnel aux problèmes psychiques. Le fait que les supérieurs connaissent ou non des personnes atteintes de problèmes psychiques dans leur environnement personnel joue un rôle déterminant. Ces problèmes sont si répandus dans la population qu'il est objectivement très improbable de ne connaître personne qui en souffre. Le manque de disposition ou de capacité à identifier les problèmes psychiques multiplie par quatre la propension à licencier.

Conclusion

Les troubles psychiques ne sont pas un problème marginal dans l'entreprise. Les problèmes de caractères sont vécus comme particulièrement pesants. L'analyse de dossiers d'invalidité pour raisons psychiques a montré que la plupart des collaborateurs « difficiles » se retrouvent pour une longue durée à l'AI. La 6^e révision de l'AI doit réintégrer certaines d'entre elles sur le marché du travail. Mais face aux collaborateurs « difficiles », les supérieurs hiérarchiques n'ont pas une réponse spécifique et ils sont souvent débordés, si bien que le licenciement apparaît comme la seule solution. Au regard de cette situation et du fait que le problème n'est pas

identifié comme tel, il faut prévoir des mesures d'accompagnement pour la nouvelle réadaptation visée par la 6^e révision de l'AI. Une sensibilisation peut déjà avoir lieu dans le cadre de formations et grâce à des offres de soutien. Elle transformera la perception des problèmes psychiques, qui ne seront plus considérés comme une telle menace que leur existence doit être niée. Des formations supplémentaires sur le comportement spécifique à adopter avec les collaborateurs « difficiles » donneront aux supérieurs et aux responsables du personnel l'assurance nécessaire pour éviter les licenciements.

Baer, N., Frick, U., Fasel, T. & Wiedermann, W. (2011). « Schwierige Mitarbeiter – Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. » Rapport élaboré dans le cadre du programme de recherche sur l'invalidité et le handicap. Berne, Office fédéral des assurances sociales.

Niklas Baer, Dr. phil., chef de l'Unité de réadaptation des Services psychiatriques cantonaux de Bâle-Campagne, Liestal.
Mél. : niklas.baer@kpd.ch

Tanja Fasel, lic. phil., collaboratrice scientifiques à l'Unité de réadaptation des Services psychiatriques cantonaux de Bâle-Campagne, Liestal.
Mél. : tanja.fasel@kpd.ch