



Santé psychique au travail –

Et votre entreprise, comment elle gère ?

Se sentir plus sûr et savoir quoi faire
face aux personnes atteintes dans leur psychisme

Un guide pour les entreprises



Impressum

Édition

Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH)
Inselgasse 1
3003 Berne
www.bfeh.ch
ebgb@gs-edi.admin.ch

1^{re} édition 2022

Rédaction

Rebeka Eckstein | fondation Pro Mente Sana | promentesana.ch
Pascal Güntensperger | Impulse | impulse.swiss
Christine Klingler Lüthi | Wädenswil
Sylvia Sakac-Vogel | Compasso | compasso.ch
Roger Staub | fondation Pro Mente Sana | promentesana.ch

Expertise

Dr. Niklas Baer | WorkMed | workmed.ch
Ida Bircher | Conférence des offices AI | ressort Intégration | ivsk.ch/fr/
Dr. Sven Goebel | Promotion Santé Suisse | promotionsante.ch
Anette Hitz | Réseau Santé Psychique Suisse (pour le SECO) | npg-rsp.ch
Matthias Leicht | Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH)
Roberto Maranzana | Collaboration RH Projets et État-major, Canton de Bâle-Ville
Eva Meroni, fondation *Profil Arbeit & Handicap* | profil.ch
Sybil Ulrich | conseil de pairs SVA Grisons

Graphisme

Claudia Bettinaglio | LOOKS**nice**.ch
Secrétariat général SG-DFI

Photographie

Couverture iStockphoto Rawpixel

L'éditeur remercie l'ensemble des spécialistes impliqués pour leur expertise. Un grand merci aussi aux experts par expérience, aux employeurs et aux représentants de l'intégration professionnelle qui ont apporté une précieuse contribution en participant à l'atelier d'élaboration du présent guide.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes
handicapées (BFEH)**





Sommaire

Page	Contenu
4	Avant-propos
6	1. Introduction
6	Quelle est la plus-value de ce guide ?
6	Protéger la santé psychique, ça vaut la peine, y compris financièrement
7	À qui s'adresse ce guide ?
8	Qu'attendre de ce guide ?
9	Comment utiliser ce guide ?
10	Qu'est-ce qu'une maladie psychique ?
11	Comment aborder un collaborateur ayant une maladie psychique ?
13	2. Un monde du travail plus ouvert aux personnes atteintes d'une maladie psychique
14	Engagement de la direction
17	Gestion du personnel
20	Cadres
24	Équipe
26	Processus et postes de travail
29	Réseaux
32	3. Ressources



Avant-propos

Un collaborateur sur cinq environ souffre d'un trouble psychique, ce qui montre bien que travail et maladie psychique ne sont pas incompatibles. En Suisse, les cadres et les responsables du personnel estiment toutefois que 20 % des collaborateurs a déjà connu un problème professionnel lié à un trouble psychique qui a eu des répercussions négatives sur sa capacité de travail. En bref, si la maladie psychique n'empêche généralement pas de travailler, elle implique souvent des pertes de productivité et peut représenter une lourde charge pour l'ensemble des personnes impliquées.

Les troubles psychiques sont à peu près aussi fréquents que les maladies de l'appareil locomoteur (mal de dos p. ex.) et comme elles, ils peuvent s'avérer tout à fait bénins comme gravement handicapants. La différence, c'est que nous ne réagissons pas du tout de la même manière face à une personne selon qu'elle a un lumbago ou une maladie psychique visible. Dans le premier cas, on arrive presque toujours à en parler, et de manière factuelle ; on cherche activement des solutions, on remplace la chaise par une plus ergonomique, etc. Le reste de l'équipe sait ce qu'il en est, elle connaît les mesures prises, personne ne perd jamais patience, tout le monde entend donner un coup de main.

Ce n'est de loin pas aussi évident en présence d'une maladie psychique. Il est difficile d'en parler, le trouble en question est difficile à évaluer, on ne sait pas s'il est possible d'adapter le travail, et comment. Sans oublier que les troubles psychiques se traduisent souvent par des comportements déroutants, voire carrément « difficiles », ce qui ne laisse pas les autres indifférents. Souvent, l'empathie des débuts se transforme progressivement en agacement, stress, incertitude ou impuissance. Parallèlement, il n'y a souvent aucun échange entre l'employeur et le médecin traitant, de sorte que les manifestations de la maladie ne peuvent pas être correctement évaluées et qu'il est difficile de savoir comment adapter le travail de la personne en question. Cela ne sert donc à rien de simplement demander aux employeurs de « faire preuve de compréhension », car comment être compréhensifs à l'égard de ce que l'on ne comprend pas ?

Le présent guide vise à apporter un soutien aux entreprises en leur proposant une vaste palette de solutions. Il n'a pas pour but de régler un cas en particulier, mais de fournir des informations factuelles sur la manière dont les entreprises peuvent mettre en place des processus qui permettront d'aborder les différentes situations de manière plus efficace et moins pénible pour les personnes impliquées.

Les maladies psychiques sont fréquentes et l'ont toujours été. Pourtant, le sujet retombe fréquemment dans « l'oubli », peut-être parce que c'est un sujet qui peut se révéler inconfortable ou désécuriser. C'est aussi la raison pour laquelle les actions isolées déploient souvent des effets peu durables. Il est d'autant plus important de montrer les différentes manières d'aborder de manière systématique, indépendamment d'un cas précis, les limitations que peuvent générer les maladies psychiques au travail.





Le guide propose toute une série de mesures. Il ne s'agit toutefois pas de vouloir tout de suite proposer une action exhaustive. Si l'entreprise réfléchit par où elle aimerait commencer, c'est déjà un grand pas. Il peut par exemple être question d'adapter un processus RH, d'établir une collaboration avec un psychiatre ou un psychologue auquel on pourrait rapidement faire appel, ou encore d'élaborer une charte de l'entreprise sur la manière d'aborder les problèmes professionnels liés à une maladie psychique. Toutes ces mesures peuvent donner aux personnes concernées, aux cadres et aux collègues ce qui fait le plus défaut : de la sécurité, du factuel et une direction à suivre.

Niklas Baer | Directeur de Workmed | Centre de compétences Psychiatrie de Bâle-Campagne



1. Introduction

Quelle est la plus-value de ce guide ?

Taboues, les maladies psychiques génèrent bien des peurs et sont donc souvent tues alors qu'elles sont à l'origine d'absences prolongées et génèrent des fluctuations de personnel au coût élevé. Les mesures pour améliorer la situation ne renforcent donc pas que les personnes directement concernées en leur permettant de conserver un travail qui structure leur vie. Elles donnent en outre aux entreprises les moyens d'agir face à des personnes atteintes dans leur psychisme, ce qui les rend plus attractives.

Les plus-values sont nombreuses :

- Les maladies psychiques sont encore largement taboues. Faire preuve d'ouverture à leur égard et promouvoir les attitudes de soutien en cas de crise renforcent la loyauté des personnes concernées vis-à-vis de leur entreprise. Quant aux collègues, en voyant la manière dont leur entreprise aborde la question, ils seront davantage enclins à se manifester s'ils se trouvent dans une situation similaire, ce qui permettra d'intervenir suffisamment tôt pour maintenir les personnes en poste.
- Avoir différents profils dans une équipe renforce la **capacité d'innovation**, élargit le champ des possibles, augmente le nombre de nouvelles idées et leur qualité.
- Pour une entreprise, montrer sa responsabilité sociale (*corporate social responsibility*) est synonyme de modernité et de **gain d'image**.
- Sans compter qu'au vu du vieillissement démographique, la main-d'œuvre qualifiée se fait rare et qu'il est donc d'autant plus important pour les entreprises d'exploiter le **potentiel** des personnes atteintes dans leur psychisme.

À noter qu'un environnement de travail adéquat permet de renforcer encore les effets positifs précités. Pour en savoir plus, continuez la lecture !

Protéger la santé psychique, ça vaut la peine, y compris financièrement

Financièrement parlant, deux aspects sont à prendre en considération : d'une part, le coût élevé des absences liées à la maladie, de l'autre, les investissements nécessaires pour protéger la santé psychique, qui sont vite amortis.

Investissements

Les études d'impact montrent que les entreprises ont tout intérêt, y compris financièrement, à prendre des mesures pour protéger la santé psychique de leurs employés : ainsi, le retour sur investissement de quasiment toutes les mesures est positif¹, atteignant en moyenne 5:1 après quelques années, voire 10:1 pour certaines mesures. Autrement dit : pour chaque franc investi dans la protection de la santé psychique, l'entreprise en économise cinq, voire davantage, après quelques années seulement.

¹ Chapman, S ; Kangasniemi, A ; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>





Le coût des troubles psychiques au travail dans notre pays

Pour l'année 2020, on a estimé le coût des pertes de productivité liées aux maladies psychiques à 7,6 milliards de francs en Suisse², sans compter la charge accrue qui pèse sur les épaules du reste de l'équipe.

La perte de productivité est liée à l'absentéisme des collaborateurs concernés, bien sûr, mais aussi et surtout à ce qu'on appelle le présentéisme, c'est-à-dire au fait de se rendre au travail malgré un état de santé qui ne permet pas d'être productifs. On estime ainsi que sur les 7,6 milliards de pertes évoqués, 2,17 (28 %) relèvent de l'absentéisme et 5,46 (72 %) du présentéisme.

Et au niveau de l'entreprise ?

Compasso, le réseau sur le maintien de l'emploi et l'intégration professionnelle, a fait le calcul suivant³ :

- Coûts directs liés à l'absence : salaire, 100 %
- Coûts indirects : 250 %. Ce sont les coûts qui, d'expérience, viennent s'ajouter : heures supplémentaires des collègues de la personne absente ou du personnel temporaire engagé pour la remplacer ; baisse de la productivité ; problèmes de qualité et de respect des délais ; recrutement éventuel de nouveaux collaborateurs, baisse de la satisfaction à travailler en équipe ; baisse de la satisfaction de la clientèle ; augmentation des primes d'assurance ; dégât d'image.

À qui s'adresse ce guide ?

Le guide s'adresse aux entreprises motivées à l'idée de s'engager en faveur d'une gestion durable des maladies psychiques au travail. Dans les grandes entreprises, le thème peut être pris en main par les cadres et les responsables du personnel, dans les PME, directement par la direction. C'est ainsi que le levier sera le plus important, même si, dans l'idéal, il faudrait que la prise de conscience ait lieu au sein des équipes et au niveau de toute l'entreprise.

² Job Stress Index 2020. Monitoring des indicateurs du stress chez les personnes actives en Suisse. Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 48, Berne https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_048_PSCH_2020-09_-_Job_Stress_Index_2020.pdf

³ Coûts en cas d'absence. Exemple d'une entreprise de la branche de la construction comptant 30 collaborateurs. Zurich : compasso / Réseau sur le maintien de l'emploi et l'intégration professionnelle. https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_4/couts_absences.pdf



Qu'attendre de ce guide ?

Le présent guide vise spécifiquement à maintenir les personnes atteintes d'un trouble psychique temporaire ou chronique en poste, à les intégrer ou à les réinsérer. En organisant l'environnement de travail de manière appropriée, il est possible de gérer la maladie psychique, de réduire voire d'éviter les absences correspondantes et, au final, de maintenir les personnes en poste, dans l'intérêt de tous. Pour ce faire, il y a deux options :

- D'une part, cibler la **personne concernée** et prendre des mesures pour la soutenir professionnellement, par exemple un soutien axé sur la personne ou sur le poste de travail, ou une formation continue. Il est également possible de verser une contribution financière à l'entreprise concernée.
- D'autre part, on peut cibler l'**environnement de travail** et l'organiser sur tous les plans – processus, postes de travail, culture d'entreprise, valeurs communes – de sorte que les personnes atteintes dans leur psychisme puissent faire valoir leur potentiel.



Le présent guide se concentre exclusivement sur la deuxième option en présentant les possibilités grâce auxquelles une entreprise peut, dans son propre intérêt, garantir l'égalité des chances et faire une place aux employés et aux demandeurs d'emploi présentant des troubles psychiques. Six domaines ont été identifiés : direction, gestion du personnel, cadres, équipes, processus et postes de travail, réseaux. Mieux ces six domaines seront ajustés entre eux, mieux cela se passera et meilleur sera le résultat.

Quel que soit le domaine, la base, c'est la **culture d'entreprise**. Selon le programme canadien de promotion de la santé psychique *Guarding Minds*⁴ ce sont les quatre aspects suivants de la culture d'entreprise qui impactent le plus le psychisme des collaborateurs : **la confiance, l'honnêteté, la tolérance et l'équité**. Lorsque ces valeurs sont mises en avant, non seulement il y a moins souvent de maladies et elles durent moins longtemps, mais les collaborateurs travaillent plus efficacement et avec de meilleurs résultats.



Plusieurs textes normatifs, à commencer par la Constitution fédérale, mais aussi la loi sur l'égalité pour les personnes handicapées, protègent les personnes atteintes d'une maladie psychique de la discrimination. En prenant les mesures proposées dans le présent guide, les entreprises renforcent aussi l'égalité des chances qu'exige la loi.

4 Ihde-Scholl, Thomas (2013). Wenn die Psyche streikt. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Zurich : Ringier Axel Springer Schweiz, Éditions Beobachter / Pro Mente Sana (en allemand seulement)



Comment utiliser ce guide ?

Deux approches permettent d'utiliser ce guide de manière optimale :

- vous consultez directement le domaine qui vous intéresse tout particulièrement ;
- vous lisez d'abord tout le guide puis vous choisissez le domaine dans lequel vous souhaitez agir en premier.

À noter que la priorité, le préalable à toute démarche, c'est l'engagement de la direction à mettre en place les éléments nécessaires pour garantir le traitement équitable des personnes ayant des troubles psychiques. Concrètement, cela signifie faire de la protection de la santé psychique des collaborateurs un objectif déclaré et prendre les mesures correspondantes dans les différents domaines. Cela signifie aussi être cohérent et vivre au quotidien les valeurs définies.

Il convient d'intervenir d'abord au niveau de la gestion du personnel et auprès des cadres, puis au niveau des équipes, dans l'aménagement des processus et des postes de travail, et enfin, au niveau des réseaux.

Vous trouverez dans le présent guide des approches et des instruments pour vous appuyer dans tous ces domaines.



Attention à ne pas vouloir mettre tout en œuvre le plus rapidement possible ; prenez plutôt quelques mesures ciblées et renforcez ensuite progressivement votre action au service de l'égalité et de votre entreprise.



Qu'est-ce qu'une maladie psychique ?

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé psychique comme suit :

La santé [psychique] correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté.

Une personne en bonne santé psychique peut faire face aux exigences du quotidien, mettre à profit ses compétences, soigner ses relations et affronter les situations critiques.

Quant aux troubles psychiques, l'OMS les définit de la manière suivante :

Un trouble [mental] se caractérise par une altération majeure, sur le plan clinique, de l'état cognitif, de la régulation des émotions ou du comportement d'un individu. Il s'accompagne généralement d'un sentiment de détresse ou de déficiences fonctionnelles dans des domaines importants. À titre d'exemple, on peut citer les dépressions, les troubles anxieux, les troubles du comportement, les troubles bipolaires et les psychoses.

À noter que la santé psychique, ce n'est pas tout blanc ou tout noir : c'est un spectre qui comprend tout un éventail de nuances allant de la bonne santé psychique à la maladie psychique. Certaines personnes sont atteintes d'un trouble psychique et tout à fait capables de travailler. D'autres sont handicapées et leur travail en souffre. Certaines recouvrent la santé rapidement, sans aide extérieure. Pour d'autres, le trouble se renforce et ne guérit plus spontanément. Là aussi, certaines peuvent continuer à travailler, tandis que d'autres doivent être (partiellement) arrêtées. Où qu'elles se trouvent sur le spectre précité, il est toujours possible de guérir.



Comme expliqué précédemment, les personnes atteintes d'un trouble psychique sont souvent tout à fait en état de travailler. Cela les aide même à guérir plus rapidement. Il leur faut toutefois un soutien et éventuellement quelques adaptations – c'est l'objet du présent guide.



Comment aborder un collaborateur ayant une maladie psychique ?

75 % des personnes atteintes d'un trouble psychique travaillent⁵. Parmi elles, certaines rencontrent des difficultés que leurs supérieurs devraient identifier grâce à différents signaux d'alarme et aborder avec la personne concernée. Le plus tôt est le mieux.

Généralement, tant les collègues que les responsables hiérarchiques d'une personne atteinte dans son psychisme se rendent compte très tôt que quelque chose ne va pas, car un trouble psychique a des conséquences sur les relations interpersonnelles, le comportement ou les performances au travail. Les personnes ayant des troubles psychiques sont souvent aussi qualifiées de « difficiles »⁶. Fréquemment, les responsables ne réagissent pas, soit parce qu'ils ne savent pas quoi faire, soit parce qu'ils sont débordés. Cela vaut pourtant la peine de suivre son intuition et de chercher la discussion avant que les problèmes ne deviennent vraiment graves. À titre indicatif, voici trois questions à se poser pour déterminer s'il y a lieu d'agir :

- Y a-t-il un changement net chez la personne concernée (actes, réflexions, sentiments) ?
- Ce changement a-t-il un impact sur sa capacité de travail ?
- Ce changement est-il durable ou disparaît-il rapidement⁷ ?

Par peur d'être stigmatisés, les collaborateurs concernés font tout pour ne pas se faire remarquer. Ce qui veut dire que si les difficultés commencent à se voir, c'est qu'elles existent très probablement depuis un moment.



Chercher de l'aide

Si la situation ne s'améliore pas malgré le soutien des supérieurs et des objectifs clairement définis, il est recommandé de chercher de l'aide. Voici les interlocuteurs susceptibles de vous appuyer :

- le service du personnel
- un service social interne ou externe
- le responsable du *case management* (assurance d'indemnités journalières)
- l'office cantonal de l'AI (même sans incapacité de travail)
- un coach (un spécialiste externe qui appuie les collaborateurs au niveau professionnel)
- un psychiatre ou un psychologue.

⁵ Baer, Niklas. Workmed Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte. <https://workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf>

⁶ Baer, N., Frick, U., Fasel, T. & Wiedermann, W. (2010). «Schwierige» Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Rapport de recherche no 1/11. Berne : Office fédéral des assurances sociales (rapport en allemand, avec résumé en français)

⁷ Mental Health First Aid: Engaging Leaders. Mental Health First Aid International. PDF (en anglais seulement)



Situations difficiles

Avoir une personne avec des problèmes psychiques dans son équipe et la garder peut représenter un défi considérable. Car les cadres ne sont pas des thérapeutes et ne peuvent pas uniquement faire preuve de compréhension vis-à-vis de la personne concernée. Cela serait trop leur demander et, si la situation ne s'arrange pas, cela pourrait entraîner des difficultés et des frustrations croissantes, voire aboutir au licenciement du collaborateur en question. Pour ne pas en arriver là, il est important que le supérieur en question tienne aussi compte de ses besoins et se préserve lorsqu'il a depuis longtemps la conduite d'une personne ayant des troubles psychiques. Lorsqu'une situation difficile perdure, il est possible d'envisager, comme dernière option, de résilier les rapports de travail à l'amiable.

Les collaborateurs concernés doivent aussi faire leur part

Les collaborateurs concernés peuvent et doivent eux aussi contribuer à rester en poste. Souvent, ils s'inquiètent pour leur travail, craignant d'être mobbés ou de voir leurs prestations baisser. Ils peuvent consulter le guide *Travailler avec une maladie psychique*, qui aborde ces thèmes. Quant aux employeurs, ce guide leur donne un aperçu de la situation des personnes concernées.





2. Un monde du travail plus ouvert aux personnes atteintes d'une maladie psychique



Domaine 1

Engagement de la direction



Domaine 2

Gestion du personnel



Domaine 3

Cadres



Domaine 4

Équipe



Domaine 5

Processus et postes de travail



Domaine 6

Réseaux



Domaine 1

Engagement de la direction

Mon entreprise soutient ses employés atteints dans leur psychisme et tient compte de leurs besoins. Elle protège aussi la santé de ses collaborateurs en général, afin qu'ils ne tombent pas malades et doivent arrêter de travailler.

La direction a une grande responsabilité, car c'est elle qui montre l'exemple. Par ses actes et sa communication, elle marque de son empreinte la culture de l'entreprise. En donnant un signal clair en faveur de l'égalité de traitement des personnes ayant une maladie psychique et en s'engageant elle-même, elle apporte une contribution essentielle à leur inclusion professionnelle.

C'est elle qui donne le « la » et concrétise son engagement au quotidien. Elle adopte une communication appropriée et autorise la mise en œuvre des mesures nécessaires dans les différents domaines.



L'engagement de la direction est capital.

Sans lui, il est difficile de mettre en œuvre des mesures à d'autres niveaux.

Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Se renseigner sur les maladies psychiques permet de les prévenir et de les dépister précocement. Or le dépistage précoce permet de limiter la gravité de l'atteinte, de limiter les absences et leur durée, les personnes revenant plus vite au travail.
- Au niveau financier, les mesures appropriées permettent en moyenne d'économiser cinq à dix fois ce qu'elles ont coûté⁸.
- Quant à la plus-value non financière du soutien des personnes atteintes dans leur psychisme, elle est multiple : gain d'image et d'attractivité pour l'entreprise du fait de sa responsabilité sociale ; renforcement de la satisfaction au travail et donc gain de productivité et de qualité pour les collaborateurs concernés ; et enfin, nette réduction des absences, maintien du savoir-faire, loyauté accrue des employés.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- Le manque d'inclusivité dans l'entreprise (valorisation, respect, égalité de traitement, participation, confiance, ouverture, etc.)
- La méconnaissance de la maladie psychique et de ses effets
- La tabouisation et/ou la stigmatisation tolérée (commentaires dénigrants) de la santé et des troubles psychiques dans l'entreprise

⁸ Chapman, S ; Kangasniemi, A ; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf> (en anglais seulement)



Solutions possibles

Engagement

Traduisez votre engagement et votre obligation de protection (cf. point suivant) par des actes concrets. Veillez à le montrer dans les différents domaines et dans votre communication et à ce qu'il devienne la référence. Prévoyez le budget correspondant. Inscrivez cet engagement et cette obligation de protection dans les lignes directrices de votre entreprise.

Obligation de protection

La loi sur le travail oblige les employeurs « à protéger et à respecter la personnalité du travailleur ». Cela vaut aussi pour sa santé psychique. Inscrivez cette obligation dans votre stratégie, vos objectifs et votre budget.

Responsabilité

Que vous ayez un service du personnel ou pas, désignez une personne responsable du thème du handicap et notamment de la maladie psychique. Cette personne, si elle ne possède pas déjà de l'expérience en la matière, veillera à acquérir les connaissances nécessaires ; elle accompagnera la mise en place des mesures, sensibilisera les équipes et les cadres, sera l'interlocutrice en cas de problème et saura à qui s'adresser le cas échéant. Nommer un responsable permet de rassurer mais aussi de détabouiser et de déstigmatiser les maladies psychiques.

Adaptations des postes de travail

Montrez votre engagement en créant des places de travail « d'intégration » permettant d'intégrer ou de réinsérer des personnes atteintes dans leur psychisme ; cela vous permettra d'acquérir de l'expérience. N'hésitez pas à demander une aide externe si nécessaire.

Formation professionnelle

Pensez à proposer aussi des places de formation et de stage adaptées pour les jeunes. Vous contribuerez ainsi à éviter que des jeunes deviennent dépendants d'une rente AI.

Communication

Penchez-vous sur les effets psychologiques du mobbing, du harcèlement et des conflits au travail sur les équipes. Élaborez des directives pour garantir une communication axée sur le respect et la politesse. Engagez-vous en faveur de discussions ouvertes, respectueuses et sans jugement de valeur sur la santé psychique au travail et montrez l'exemple.

L'égalité des chances, pas à pas

Prenez les choses en main et faites un état des lieux dans votre entreprise afin de connaître vos points forts et d'identifier le potentiel d'amélioration. Prenez ensuite les mesures appropriées et lancez un projet pilote dans une unité. Ensuite, évaluez les résultats et étendez les mesures à toute l'entreprise.



En s'engageant, on peut déplacer des montagnes

Après un séjour de six mois en clinique lié à une psychose schizoaffective, les personnes qui m'accompagnaient dans le cadre de ma formation de neuf mois visant à promouvoir ma réinsertion professionnelle me voyaient prendre un emploi protégé de collaborateur administratif. Moi, je voulais retravailler sur le marché primaire dans mon domaine – j'ai une formation de dessinateur en bâtiment.

Diagnostic, stage et CDI

J'ai effectivement réussi, avec le soutien de l'AI, à trouver un emploi de dessinateur en bâtiment dans un bureau d'architectes après un stage de plusieurs mois. Après coup, je me rends compte de la chance que j'ai eue : en me disant oui, la direction a aussi dit oui à mon handicap psychique. Celui-ci a été abordé ouvertement au sein de l'équipe, on m'a donné la marge de manœuvre nécessaire, on m'a valorisé et parlé d'égal à égal. En bref, j'ai été traité comme un membre de l'équipe à part entière. J'ai été très bien accepté, mes besoins spécifiques ont tout naturellement été pris en compte, par exemple lors de manifestations. Avec un tel soutien, j'ai même pu me lancer dans des études d'architecture et obtenir mon diplôme. Pour moi, c'est un rêve qui se réalisait. Après cinq ans, j'ai toutefois fait une rechute après un changement de traitement.

« En me disant oui, la direction a aussi dit oui à mon handicap psychique. »

Rechute et nouvelle procédure de réinsertion

Schizophrénie paranoïde, tel était le nouveau diagnostic. J'ai passé une année à l'hôpital et en clinique de jour. Mon retour au travail a été minutieusement planifié au cours de nombreux entretiens avec mon employeur, mon psychiatre et l'AI. La considération dont la direction a fait preuve à mon égard a été très importante pour moi : mon employeur a clairement pris très au sérieux son obligation de protection. En 2011, j'ai donc repris le travail à 10 % et depuis 2012, je retravaille à 75 %, mais comme dessinateur en bâtiment. En tant qu'architecte, les responsabilités étaient trop grandes et les contacts avec les clients trop pesants ; je n'ai pas une grande confiance en moi et je ne sais pas assez m'imposer. Je me sens bien dans mes nouvelles fonctions. Dans le milieu assez dur du bâtiment, mon entreprise m'a mis à l'abri, loin de la « ligne de tir », et a gagné un précieux dessinateur.

Gestion du personnel



Mon entreprise clarifie avec les futurs employés ce dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.

Les responsables du personnel jouent un rôle majeur dans les questions de santé psychique des collaborateurs. Ils devraient connaître la maladie psychique pour pouvoir intervenir à temps auprès des personnes concernées et de leurs responsables et les appuyer. Ils connaissent aussi les possibilités d'adapter les processus et les postes de travail (cf. domaine 5). Enfin, ils ont aussi pour tâche de veiller à ce que les personnes concernées ne soient pas discriminées à l'embauche et que les employés en situation de handicap aient les mêmes opportunités de développement que les autres.

L'expérience et l'action des responsables du personnel déploient leurs effets dans tous les domaines. C'est toute l'entreprise qui profite des mesures de protection de la santé psychique et notamment des mesures de prévention du stress.



Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Les procédures de recrutement ouvertes à tous les parcours, y compris à ceux qui sortent de la norme, permettent d'appréhender les individus dans leur globalité.
- Lorsque les responsables du personnel disposent de vastes connaissances de la maladie psychique, ils sont en mesure de l'identifier tôt et de prendre à temps les mesures qui s'imposent, le but étant de maintenir les personnes à leur poste.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- Les procédures de recrutement, qui ont lieu toujours plus souvent virtuellement, ce qui entrave les contacts personnels.
- Le manque de transparence de ces procédures et globalement, lors de l'engagement de nouveaux collaborateurs, qui ne peut que renforcer la tabouisation des maladies psychiques.

Solutions possibles

Compétences et formation continue I

Veillez à ce que vos responsables du personnel connaissent les fondamentaux en matière de troubles psychiques, et notamment comment les identifier suffisamment tôt. Le dépistage précoce améliore les perspectives de guérison et réduit la charge qui pèse sur les épaules de l'équipe concernée.

Compétences et formation continue II

Parmi les mesures de développement des responsables du personnel, faites en sorte de proposer aussi des formations régulières sur la santé psychique, la conduite d'entretiens, la gestion des conflits et la communication non violente, afin de contribuer à une certaine prise de conscience.

Gestion de la santé au travail (GST)

Les études montrent que la gestion de la santé au travail permet de promouvoir durablement la santé (psychique) des collaborateurs et de préserver leur capacité de travail – y compris dans les petites entreprises⁹.

Procédure de recrutement 1

Incitez les personnes ayant un problème de santé à postuler chez vous en indiquant explicitement dans l'annonce qu'elles sont invitées à envoyer leur candidature, par exemple avec la formulation suivante : « Nous encourageons les personnes ayant un problème de santé et qui répondent aux critères à postuler ».

Procédure de recrutement 2

Lorsque vous recrutez un cadre, mais aussi de manière générale, ne tenez pas seulement compte des connaissances techniques, mais aussi des compétences sociales et des valeurs de la personne.

Procédure de recrutement 3

En publiant vos annonces d'emploi sur des plateformes spécifiques, vous pouvez vous adresser de manière ciblée aux personnes handicapées qui cherchent un emploi. Pour exploiter toutes les possibilités, vous pouvez également contacter le service de placement de l'AI, ce qui vous permettra aussi d'exploiter les différentes possibilités de bénéficier du soutien de la main publique en matière de recrutement d'une personne en situation de handicap. À noter que pour promouvoir l'inclusion, il est pertinent de proposer aussi des postes à temps partiel et avec des taux d'activité très bas.

Recrutement de personnes en situation de handicap

Impliquez des institutions du domaine de la réinsertion professionnelle dans votre procédure de recrutement et d'accompagnement ultérieur. Demandez à la personne concernée ce dont elle a besoin pour faire son travail.

⁹ Krause, A. (2016). Santé psychique et activité professionnelle. In : M. Blaser & F. T. Amstad (éditeurs). La santé psychique au cours de la vie. Rapport de base. Rapport n° 6, pp. 82-95. Berne et Lausanne : Promotion Santé Suisse



Réinsertion 1

Chez les personnes ayant des troubles psychiques, le retour au travail est souvent entravé par des comportements d'évitement liés à l'angoisse, par un sentiment d'insécurité, le manque de soutien ou de compréhension. Il est possible de parer ces crises si toutes les personnes impliquées collaborent à la réinsertion. On peut notamment réunir la personne concernée, son médecin, ses thérapeutes, le gestionnaire de cas (*case management*), l'employeur et le conseiller AI autour d'une table pour discuter des problèmes rencontrés et de la procédure à adopter, une approche encore rare mais qui permet d'atteindre plus rapidement l'objectif souhaité. Pour ce faire, la personne en réinsertion doit libérer les professionnels concernés du secret professionnel.

Réinsertion 2

En cas d'absence liée à une maladie psychique et pendant le processus de guérison, veillez à ce que quelqu'un prenne régulièrement contact avec la personne concernée, par exemple le gestionnaire de cas de l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie, qui permet d'avoir un point de vue neutre de l'extérieur. De tels contacts donnent des perspectives et une certaine sécurité à la personne concernée, cela garantit aussi clarté et transparence durant la procédure.

Impliquez la personne concernée dans la procédure de réinsertion ou de maintien en poste et proposez-lui différentes options. La participation à la procédure renforce l'identification à l'entreprise et le sentiment d'être traité sur un pied d'égalité. Le fait de discuter avec la personne concernée des mesures prévues, par exemple une réduction temporaire des compétences et des responsabilités, lui permet de ne pas avoir l'impression que les choses lui sont dictées par les autres.

Mise en place de normes

Formalisez vos pratiques de recrutement, d'engagement et de réinsertion afin de les normaliser et de les appliquer systématiquement. Profitez-en pour les évaluer et supprimer les éléments susceptibles d'exclure les personnes ayant des troubles psychiques.



Domaine 3

Cadres

Mon entreprise forme ses cadres pour qu'ils soient en mesure d'identifier assez tôt les troubles psychiques et puissent être de véritables interlocuteurs pour les personnes concernées.

Les cadres sont en effet des acteurs clés : ils influencent de manière décisive la culture d'entreprise, qui est un facteur capital en matière de santé dans l'entreprise. Les équipes évoquent en effet fréquemment leurs bonnes relations avec leurs collègues et leurs supérieurs parmi les principales sources de motivation. Si les cadres peuvent exercer une influence positive en veillant à instaurer un climat de confiance et de bienveillance, l'inverse est aussi possible. De même, ils peuvent mettre l'accent sur les ressources des personnes concernées ou alors sur leurs lacunes et leurs faiblesses. Les cadres jouent par ailleurs un rôle décisif lorsqu'il s'agit de reconnaître la diversité de leurs équipes et de promouvoir les différents potentiels, mais aussi de jouer la carte de la transparence vis-à-vis de leurs propres difficultés et maladies.

Dépasser le cadre hiérarchique en privilégiant les relations d'égal à égal peut donner le « la » dans l'entreprise, aider à changer les approches et contribuer à combattre la stigmatisation des troubles psychiques.

Force est de constater que conduire des personnes ayant des troubles psychiques est une tâche exigeante. Il faut donc que les cadres concernés aient la possibilité de partager leur expérience et de bénéficier d'un soutien si nécessaire.

Les facteurs-clés d'une conduite axée sur la santé

Compasso a identifié les six facteurs-clés d'une conduite axée sur la santé¹⁰ :

1. **Sécurité** : réaliser des entretiens réguliers avec les collaborateurs, notamment pour fixer les objectifs
2. **Estime** : prendre le temps pour son équipe, saluer le travail effectué, organiser des formations de promotion de la santé
3. **Charge de travail** : poser des questions sur la charge de travail, évaluer l'adéquation entre le poste et les qualifications
4. **Stimulation plutôt que pression** : identifier les facteurs personnels de motivation des différents collaborateurs
5. **Marge de manœuvre** : encourager l'autonomie des collaborateurs
6. **Culture d'entreprise** : montrer l'exemple en matière de promotion de l'égalité ; être atteignable, faire preuve de cohérence

¹⁰ Les 6 principaux facteurs d'un style de direction axé sur la santé. Zurich : compasso // Réseau sur le maintien de l'emploi et l'intégration professionnelle.
https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_1/6_principaux_facteurs_d_un_style_de_direction_axe_sur_la_sante.pdf



90 % des cadres aimeraient que leurs collaborateurs communiquent ouvertement avec eux. Mais paradoxalement, 60 % des cadres indiquent qu'ils n'engageraient pas quelqu'un qui évoque sa maladie psychique pendant l'entretien d'embauche. Pour aller dans la bonne direction, il faut que les cadres travaillent sur cette contradiction¹¹.



Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Formés, les cadres sont en mesure de reconnaître les premiers signes d'une maladie psychique. Ils peuvent alors réagir rapidement, s'engager pour garder la personne en poste et améliorer ses chances de guérison. Cela permet de limiter les coûts, élevés liés aux fluctuations de personnel et renforce la loyauté des collaborateurs.
- En appliquant une tolérance zéro en matière de discrimination et de dévalorisation, dans les textes et dans les faits, les cadres contribuent au sentiment de sécurité de leurs équipes, un élément important pour les personnes ayant des troubles psychiques ainsi que pour leur réinsertion.
- Avoir trop à faire peut rendre malade ; être sous-employé aussi. Il appartient aux cadres de veiller à l'équilibre de la charge de travail.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- Le manque de confiance entre les personnes ayant des troubles psychiques et leurs supérieurs, le manque de valorisation
- L'absence de communication de part et d'autre.

Solutions possibles

Style de conduite

Veillez à promouvoir une conduite orientée santé. Surveillez notamment la charge de travail des équipes et procédez aux adaptations nécessaires.

Adéquation des tâches

Pour réduire le stress, il est capital de veiller à l'adéquation entre les compétences et les capacités de chacun et les tâches qui lui sont attribuées. En cas de problème, évaluez toujours l'adéquation des tâches au profil des personnes concernées.

¹¹ Baer, N. ; Frick, U. ; Auerbach, S. & Basler, M. (2017). Der tägliche Wahnsinn. Psychisch auffällige Mitarbeitende und ihr Problemverlauf aus Sicht von Deutschschweizer Führungskräften. Lucerne : Haute école spécialisée de Lucerne – Travail social (en allemand seulement)

Formation

Informez-vous sur la santé psychique et les signaux d'alarme de la maladie psychique. Cela vous permettra de réagir rapidement le cas échéant.

Découvrez comment intégrer sur un pied d'égalité les personnes ayant des troubles psychiques. Apportez un soutien approprié à vos collaborateurs afin qu'ils soient en mesure de fournir des prestations optimales et d'atteindre leurs objectifs, indépendamment d'une éventuelle maladie psychique.

Communication

Ne pas disposer des informations nécessaires sur des questions internes peut provoquer des tensions et des peurs liées à d'éventuels changements. Soyez transparent et créez un climat de confiance et de sérénité. Informez également votre équipe, en accord avec la personne concernée, de la situation et de ses conséquences. Respectez les personnalités de chacun et les sphères privées pour ce qui concerne les questions relatives à la santé.

Spécialistes et services externes

Informez-vous, en collaboration avec le service du personnel si vous en avez un, pour savoir quels spécialistes ou services externes peuvent vous soutenir dans la conduite d'une personne ayant une maladie psychique. En termes d'accompagnement aussi, mieux vaut prévenir que guérir.

Pour un retour au travail réussi

L'approche des cadres est essentielle pour le maintien en poste et la réinsertion : tout d'abord, ils peuvent contribuer de manière décisive à la guérison d'un collaborateur en arrivant à lui donner des perspectives. Ensuite, ils peuvent également éviter les malentendus en communiquant clairement leurs attentes, ce qui permet aussi de prévenir les surcharges. Enfin, ils peuvent contrer l'éventuel scepticisme du reste de l'équipe par rapport aux chances de succès de la réinsertion professionnelle en faisant preuve d'ouverture et de transparence.

Contacts avec le médecin traitant

Sous réserve de l'accord de la personne concernée, vous pouvez aussi prendre contact avec son médecin traitant. Vous en saurez ainsi plus sur ce qui vous attend, ce qui peut vous aider, vous et l'équipe concernée. Il est également possible de s'adresser à l'office AI compétent (cf. page 19).



Le travail, un stabilisateur en temps de crise



Il y a environ trois ans, j'ai progressivement sombré dans la dépression. Il m'a fallu presque trois mois pour reconnaître que c'était plus qu'un problème de sommeil. À l'époque, je travaillais à 50 % comme responsable de projets dans une faïtière d'orientation religieuse et à 20 % comme assistante parlementaire. J'ai été absente environ six semaines, dont j'ai passé une partie à l'hôpital dans un service de crise. Ce n'est pas le travail qui a causé ma dépression, au contraire : mon travail m'a toujours plutôt stabilisée durant la maladie.

« Quand j'y repense, j'ai particulièrement apprécié qu'on ne m'enlève aucune responsabilité. »

De multiples possibilités de soutien

Ma supérieure directe, qui était aussi la directrice de la société, a tout de suite fait preuve de beaucoup de bienveillance et de compréhension lorsque je lui ai parlé de ma maladie. Elle me demandait régulièrement comment j'allais et de quoi j'avais besoin. Elle m'a fait plusieurs propositions : opter pour des horaires plus souples, réduire temporairement mon taux d'activité, faire du télétravail, réduire ma charge de travail ou encore changer de bureau. Je n'avais pas besoin de ces adaptations ; ce qui était important pour moi, c'était justement ce cadre et une place de travail à l'extérieur de mon domicile. Quand j'y repense, j'ai particulièrement apprécié qu'on ne m'enlève aucune responsabilité. Mais j'aurais pu abandonner quelques tâches si j'avais voulu.

Autodétermination et confiance mutuelle

En résumé, cela m'a aidée que ma supérieure directe et mon employeur m'aient donné la sécurité dont j'avais besoin pour parler ouvertement de ma maladie. Celle-ci a été prise au sérieux et on m'a toujours laissée décider, la confiance mutuelle était grande, mon travail a donc toujours été un facteur non pas de stress mais de stabilisation, ce qui a été bénéfique pour tout le monde.



Domaine 4

Équipe

Je vais bien, mais si j'avais un problème, je sais à qui je pourrais m'adresser.

C'est finalement au comportement d'une équipe qu'on reconnaît la qualité d'une culture d'entreprise ; confiance, honnêteté, tolérance et équité sont des facteurs-clés en matière de maladie psychique, et à tous les niveaux. Si un collègue ayant des troubles psychiques est régulièrement absent ou s'il vient au bureau sans pouvoir vraiment faire son travail, cela impactera tôt ou tard le bien-être de toute l'équipe. Le comportement et l'attitude de l'équipe étant décisifs, il est capital de convaincre celle-ci de l'importance d'intégrer les personnes ayant des troubles psychiques. Ce sont non seulement les cadres, mais aussi et surtout les collègues qui peuvent promouvoir cette intégration en diffusant les règles informelles de l'organisation. Ils auront d'autant plus de succès qu'ils connaissent les préoccupations des personnes concernées.

Les collègues peuvent par ailleurs être porteurs d'espoir et apporter un soutien social. Les études¹² montrent clairement l'importance, dans le processus de guérison d'une personne atteinte dans son psychisme, d'avoir l'espoir que les choses iront mieux.



Les personnes qui ont retrouvé le chemin du travail après une longue maladie psychique soulignent à quel point c'était important que quelqu'un croie en elles et leur donne de l'espoir.

Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Pour valoriser la diversité des profils et apporter un soutien chaleureux au quotidien, pas besoin de formation spécifique, ce sont des attitudes à la portée de tout le monde, qui sont gratifiantes et renforcent l'esprit d'équipe.
- L'existence de structures claires est un facteur de stabilité.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- La tabouisation des troubles psychiques dans l'équipe, qui fait que les besoins des uns et des autres ne sont pas partagés et que le comportement de la personne concernée génère frustrations et conflits.
- Une organisation matricielle (pas de supérieur ou de personne de référence clairement attribué).

¹² Schaub (1993); Ciompi u.a. (1979); Dauwalder u.a. (1984). In: Storck, J. & Plössl, I. (ed.) (2015). Handbuch Arbeit. Wie psychisch erkrankte Menschen in Arbeit kommen und sensible. Köln: Psychiatrie-Verlag.



Solutions possibles

Acquisition des connaissances nécessaires

Dans le meilleur des cas, les équipes sont formées à identifier les maladies psychiques et à ne pas rester passives. Grâce aux formations, elles apprennent comment aborder avec tact les personnes concernées, comment interagir et communiquer avec elles. Elles reçoivent également les coordonnées de spécialistes et de services susceptibles d'aider les personnes concernées.

Tenir compte des besoins

L'inclusion est réussie lorsque l'équipe tient naturellement compte des besoins spécifiques des personnes atteintes dans leur psychisme, par exemple lors de manifestations. Demandez régulièrement les retours de l'équipe quant aux enjeux et aux frustrations des uns et des autres dans leur travail. Donnez-leur le nom d'un service neutre pour qu'ils puissent obtenir un soutien s'ils ont besoin de parler ou qu'ils observent des dysfonctionnements.

Fonctions et structures

Clarifiez la répartition du travail, les compétences et les responsabilités des différentes personnes et équipes. Contribuez à la prise de conscience des équipes et des collaborateurs quant à la vision et aux objectifs de l'organisation dans son ensemble afin qu'ils puissent identifier le sens de leur travail.

Participation

Encouragez les collaborateurs à partager leurs idées avec la direction et à participer aux décisions qui concernent l'entreprise. Donnez-leur la possibilité d'exprimer leurs opinions et leurs idées d'une manière qui soit appréciée et entendue par les décideurs.



Domaine 5

Processus et postes de travail

On peut parfois identifier l'engagement concret d'une direction dans des choses tout à fait banales comme l'infrastructure ou le mobilier de bureau.

Les personnes ayant des troubles psychiques sont particulièrement sujettes au stress. Pour pouvoir jouer leur rôle dans les différents processus de travail, elles ont parfois besoin de certaines adaptations, tant au niveau de leurs postes de travail physiques que de l'organisation de leur travail. Par exemple, les personnes atteintes d'un trouble du spectre de l'autisme ou d'un trouble de l'attention sont rapidement confrontées à un excès de stimuli. Elles ont besoin d'un endroit calme pour travailler. La flexibilisation des conditions de travail, notamment des horaires, du volume de travail et des cahiers des charges, peut bénéficier à d'autres personnes dans l'entreprise. Le télétravail peut également s'avérer une option pertinente. Les adaptations proposées peuvent aussi être temporaires.



Adéquation rime (presque) toujours avec satisfaction ! Et cela vaut à tous les niveaux : adéquation entre les personnes (équipe, hiérarchie), adéquation entre les personnes et les tâches (profils, manière de travailler, résistance au stress) et adéquation entre les personnes et leur environnement de travail (aménagement de la place de travail).

Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Si adapter l'infrastructure est synonyme de coûts, lesdites adaptations apportent toutefois une plus-value financière : moins d'absences, moins de fluctuations de personnel, plus de productivité.
- Adéquation rime avec satisfaction : lorsque les tâches, les méthodes et l'environnement de travail sont adaptés aux collaborateurs, ceux-ci sont moins stressés, leur santé est mieux protégée et leurs prestations meilleures.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- Le télétravail, qui peut être une chance, mais aussi un risque lorsqu'il renforce l'isolement des personnes concernées et nuit à la structuration des journées.
- Le bruit, les interruptions, l'excès de stimuli.



Solutions possibles

Adaptations du poste et de l'environnement de travail

Les solutions concrètes énoncées ci-dessous doivent être appliquées au cas par cas :

- Possibilité de s'isoler
- Réglementation flexible des pauses
- Environnement de travail calme et possibilité de gérer les sources de bruit (volume de la sonnerie du téléphone, distance vis-à-vis des appareils et machines bruyants)
- Moins de lumière artificielle
- Postes de travail individuels, cloisons et autres séparations sonores et visuelles entre les espaces de travail afin de réduire le bruit et les sources de distraction
- Possibilité d'écouter de la musique avec des écouteurs pour ne pas se laisser distraire
- Utilisation de dictaphones pour enregistrer/vérifier le contenu d'entretiens ou de formations
- Recours à des solutions numériques comme des calendriers électroniques, des logiciels d'organisation, du coaching à distance, des ordinateurs portables, des assistants personnels numériques et l'accès à distance aux lecteurs réseau
- Possibilité de manger et de boire à la place de travail pour atténuer les effets secondaires des médicaments

Coaching

Faites-vous assister par un coach qui accompagnera les personnes ayant des troubles psychiques. Pour trouver la personne adéquate, demandez conseil à votre réseau, à des entreprises plus grandes ou à votre office AI.

Numérique

Profitez des avantages du numérique pour répondre aux besoins de flexibilité des personnes concernées. Autorisez le télétravail lorsque c'est possible.



Si j'avais su....

Nous n'aurions pas pu imaginer meilleur dénouement : après quatre ans d'apprentissage, Monsieur M. a obtenu son CFC d'opérateur en informatique. Il a ensuite tout de suite trouvé un poste fixe et travaille aujourd'hui dans son domaine sur le marché primaire. Ce qui fait notre fierté, c'est que Monsieur M. a réussi tout cela malgré le trouble du spectre autistique qui lui a été diagnostiqué durant sa formation.

Pas de statut particulier...

Mais commençons par le commencement : dès l'entretien d'embauche, nous avons remarqué quelques particularités dans la manière de communiquer de Monsieur M. ainsi que son comportement introverti. Nous avons toutefois sous-estimé l'impact de ces aspects sur le travail et sur l'école. Pendant plusieurs semaines, nous avons navigué dans le brouillard et eu de nombreuses discussions. Du fait de son environnement social, Monsieur M. était très réservé dans la manière de gérer sa maladie. Au départ, il ne voulait absolument pas de statut particulier ou que nous impliquions l'office AI.

« C'est le oui clair, en connaissance de cause, de notre direction à l'apprentissage de Monsieur M. qui a marqué un tournant. »

Adaptations et entretiens avec des personnes de confiance

C'est le oui clair, en connaissance de cause, de notre direction à l'apprentissage de Monsieur M. qui a marqué un tournant, car cela a permis de débloquent des fonds pour que notre service du personnel passe à l'action. Nous avons organisé des formations et une supervision de l'équipe ; les processus de répartition des tâches et de formation professionnelle ont été adaptés. Nous avons acheté des casques antibruit pour Monsieur M. et changé les horaires de pause de son équipe pour qu'il n'y ait pas trop de monde en même temps. Plusieurs personnes de confiance à l'interne ont parlé à Monsieur M. pour l'encourager et ont réussi à le convaincre d'impliquer l'AI afin de clarifier sa situation. La préparation de l'examen a été beaucoup plus intense que pour d'autres apprentis. Tant l'équipe que Monsieur M. se sont beaucoup investis pour qu'il décroche son CFC.

Des valeurs essentielles

Notre service du personnel a réussi à établir une relation de confiance avec Monsieur M. et à communiquer avec lui d'égal à égal. Nous nous sommes moins fondés sur des processus RH prédéfinis que sur les besoins concrets de Monsieur M. et, évidemment, sur l'engagement et les valeurs de notre entreprise avec toutes les possibilités que cela implique. Nous n'aurions pas pu espérer meilleur dénouement !



Mon entreprise offre la possibilité de se faire appuyer par des pairs (experts par expérience) et de collaborer avec eux.

Intégrer un réseau visant à promouvoir et à protéger la santé psychique dans l'entreprise permet de s'ouvrir à la thématique et d'apprendre les uns des autres. Les réseaux existent à différents niveaux : réseaux de personnes ayant une maladie psychique, réseaux de cadres, réseaux d'entreprises. Participer régulièrement aux rencontres proposées par ces réseaux peut contribuer à renforcer la prise de conscience des équipes pour la maladie psychique. Le transfert de connaissances et le partage d'expériences que permettent les réseaux internes et externes améliorent la perception des personnes ayant des troubles psychiques et leur développement professionnel. Les réseaux font également office de bourses aux idées.

À noter que les réseaux internes ne peuvent fonctionner efficacement que si l'entreprise prend leurs préoccupations au sérieux, est ouverte à leurs propositions et met à leur disposition les ressources nécessaires.



Quelle plus-value pour votre entreprise ?

- Les réseaux internes permettent de mettre en lumière les besoins des personnes ayant une maladie psychique et concrétisent l'engagement de la direction.
- Quant aux réseaux externes, ils permettent l'émergence de nouvelles approches et la diffusion des mesures qui ont fait leurs preuves (bonnes pratiques).
- Les réseaux de personnes atteintes dans leur psychisme, pour leur part, facilitent le soutien par les pairs, c'est-à-dire d'autres personnes ayant fait l'expérience de la maladie psychique.

Quels défis pour les personnes ayant des troubles psychiques ?

- Les réseaux internes qui n'ont pas de pouvoir décisionnel et n'ont pas l'oreille des décideurs, ce qui peut engendrer des frustrations.

Solutions possibles

Spécialistes et services et externes

Informez-vous pour savoir quels spécialistes ou services externes peuvent vous soutenir dans la conduite d'une personne ayant une maladie psychique (cf. Ressources). Certains coachs externes peuvent jouer un rôle précieux, celui d'intermédiaire entre la personne concernée et l'employeur, afin d'éviter que celui-ci ne devienne de facto thérapeute.

Encouragement des réseaux internes

Mettez les ressources nécessaires (temps et argent) à disposition pour que les collaborateurs de toute l'entreprise qui s'engagent autour de la question de la santé psychique puissent se retrouver régulièrement, par exemple dans le cadre d'un groupe d'intérêt ad hoc.

Intervision interne, partage d'expériences

La participation aux rencontres organisées régulièrement entre cadres en vue de partager leurs expériences et de trouver ensemble des solutions profite non seulement aux personnes concernées, mais aussi à toute l'entreprise.

Réseaux externes

Rejoignez des réseaux externes. Profitez de l'expérience, du savoir et des mesures éprouvées d'autres entreprises ainsi que des prestations proposées par ces réseaux (discussion de cas et supervision p. ex.).



Un réseau essentiel

C'est le réseau du label iPunkt qui nous a demandé si nous étions prêts à former un praticien en cuisine. Je me souviens encore très bien de notre premier entretien avec Monsieur P. et son coach professionnel. Le jeune homme était renfermé et peu sûr de lui. Lors de la semaine d'essai, nous avons toutefois identifié son potentiel et senti qu'il voulait absolument cette place de formation. Au début de sa formation, il a bénéficié de différents soutiens. Comme nous sommes une toute petite entreprise, il était très important que nous travaillions main dans la main avec les services ad hoc du réseau iPunkt et les personnes de référence de Monsieur P. – notamment celles de son foyer.

« À tout moment, nous avons pu compter sur le soutien de l'autorité chargée de l'apprentissage et des personnes de référence du foyer [...]. »

Le travail en cuisine, un sport d'équipe

Monsieur P. avait la même période d'essai, le même taux d'activité et les mêmes horaires que ses collègues. Certaines situations se sont donc avérées très délicates. La cuisine est un véritable sport d'équipe, lors des coups de feu, il faut pouvoir s'accorder presque les yeux fermés. C'est surtout la concentration et la communication de notre petite équipe de trois personnes qui ont cristallisé les difficultés. Monsieur P. est sensible et a pris les critiques et les retours très personnellement. Il est donc arrivé qu'il ne gère pas ses émotions et qu'il prenne la fuite pendant le travail. Nous en avons discuté avec le foyer et appris à gérer ces situations. À tout moment, nous avons pu compter sur le soutien de l'autorité chargée de l'apprentissage et des personnes de référence du foyer de Monsieur P. Atteignables à toute heure, celles-ci lui ont donné la sécurité nécessaire et l'ont soutenu au niveau scolaire.

Des contacts précieux avec l'entourage et les services spécialisés

En tant qu'employeur, on n'a pas besoin de tout savoir de la maladie de son apprenti. Mais je recommande quand même d'être en contact avec son entourage et les services spécialisés, car cela permet d'aborder avec eux tel ou tel comportement et de l'évaluer correctement. Pour Monsieur P., cela a représenté un certain investissement, mais c'était aussi gratifiant de voir comment il a pris progressivement sa place au fur et à mesure de sa formation, comme il s'est ouvert et a contribué à l'esprit d'équipe. Nous sommes fiers que Monsieur P. ait réussi sa formation professionnelle et ait directement commencé une formation de cuisinier CFC dans un autre établissement.

3. Ressources

Domaines



1. Engagement de la direction



2. Gestion du personnel



3. Cadres



4. Équipe



5. Processus et postes de travail



6. Réseaux

Type d'offre

- a Guide, information
- b Formation initiale ou continue, partage d'expériences
- c Conseil, coaching
- d Instrument
- e Aides financières



Ressource/Lien	Offre	Domaines					
		1. Direction	2. Gestion du personnel	3. Cadres	4. Équipe	5. Postes de travail	6. Réseaux
10pas.ch	Campagne d'information du Réseau Santé Psychique Suisse				a		
Services de consultation en cas d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • Pro Mente Sana, conseil psychosocial et juridique par téléphone (0848 800 858) • www.143.ch, La Main Tendue 				c		
bgm-ag.ch bgm-basel.ch bgm-ostschweiz.ch bgm-zh.ch	<p>Accompagnement pour la mise en place de mesures de gestion de la santé au travail (GST, ou gestion de la santé en entreprise, GSE) :</p> <p>Forum GSE Argovie, Forum GSE Bâle, Forum GSE Suisse orientale, Forum GSE Zurich</p>	a b c	a b c	a b c	a b c	a b c	
compasso.ch	Portail d'information et réseau sur le maintien de l'emploi et l'intégration professionnelle proposant toute une série d'offres de soutien concrètes, dont des démarches et des outils pratiques ainsi que de nombreux PDF à télécharger, notamment une liste de contrôle pour évaluer le profil des candidats.	a d	a d	a d	a d	a d	a d
BFEH www.bfeh.ch/travail-psychisme	Brochure « Travailler avec une maladie psychique – Un guide pour les personnes concernées »				a		
ensa.swiss	Cours de premiers secours en santé mentale axés sur les cadres, les adultes et les jeunes. Le programme prévoit idéalement la formation de tous les cadres et d'au moins un cinquième des collaborateurs. Les cours peuvent aussi être organisés au sein de l'entreprise.	c	b c	b c	b		
ex-in-schweiz.ch/pool	Pool d'experts par expérience						d



Ressource/Lien	Offre	Domaines					
		1. Direction	2. Gestion du personnel	3. Cadres	4. Équipe	5. Postes de travail	6. Réseaux
Promotionsante.ch	Soutien aux organisations dans la mise en place de mesures de gestion de la santé en entreprise (GSE) avec des offres telles que le label Friendly Work Space, l'information (documents de référence, études, autres publications), l'organisation de manifestations comme le congrès GSE, des formations continues sur différents thèmes et des partenariats, notamment avec les forums GSE et les conseillers GSE accrédités.	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	
impulse.swiss	Conseils et accompagnement pour les entreprises qui souhaitent offrir un environnement de travail adapté à leurs collaborateurs en situation de handicap. Label <i>iPunkt</i> visant à renforcer l'engagement des entreprises pour l'égalité des chances du personnel en situation de handicap.	b c d					d
AI avs-ai.ch	Caisse cantonale de compensation compétente (en fonction du lieu de résidence) www.ahv-iv.ch/fr/Contacts/Caisses-cantoniales-de-compensation La réforme du développement continu de l'AI est entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2022. L'OFAS a mis à jour la brochure « La prévoyance invalidité suisse – L'essentiel expliqué simplement », qui contient des informations de base sur l'AI (objectifs, fonctionnement, prestations). www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/publications-et-services/broschueren.html Le personnel des offices AI fournit de manière informelle des conseils sur l'intégration professionnelle et répond aux questions d'ordre général. Il conseille également les personnes qui ont déposé une demande à l'AI en respectant les conditions relatives à la protection des données, jusqu'à trois ans après la fin des mesures d'intégration.		a c e	a c e		a c e	e



Ressource/Lien	Offre	Domaines					
		1. Direction	2. Gestion du personnel	3. Cadres	4. Équipe	5. Postes de travail	6. Réseaux
fachverband-gfk.org	Association de promotion de la communication non violente proposant des cours et des formateurs ad hoc.	c	b c	b c	b		
fws-apprentice.ch	Soutien aux responsables de la formation professionnelle et aux praticiens formateurs.		a c	a b c d			d
mindstep.swiss	Outils d'enquête pour l'élaboration de mesures ciblées dans les organisations. Les enquêtes peuvent être préparées de manière modulaire. Certains modules permettent par exemple aux organisations de faire le point en matière de diversité et d'inclusion et d'obtenir des informations sur les thèmes qui influencent la santé et la productivité de leur personnel.	d					
profil.ch	La fondation <i>Profil</i> propose un soutien concret par le biais d'un coaching professionnel pour aider les entreprises en matière de réinsertion. Elle propose également des conseils pratiques aux employeurs (pour vérifier et adapter leurs processus internes, remettre en question et modifier leurs structures, etc.) afin de rendre l'entreprise plus inclusive. Avec l'approche <i>Inclusive Job Design</i> , <i>Profil</i> propose un instrument qui a fait ses preuves dans la pratique et qui aide les entreprises à créer ou adapter des postes de travail pour les personnes en situation de handicap.	c	b c	b c	b	c d	
Psychotherapie.ch	Site de l'Association suisse des psychothérapeutes, avec outil de recherche pour trouver des prestataires						d
Psychologie.ch	Site de la Fédération suisse des psychologues, avec outil de recherche pour trouver des prestataires.						d



Ressource/Lien	Offre	Domaines					
		1. Direction	2. Gestion du personnel	3. Cadres	4. Équipe	5. Postes de travail	6. Réseaux
rep.compasso.ch	<p>Le profil d'intégration axé sur les ressources (PIR) de compasso.ch favorise le retour au travail des collaborateurs longtemps absents en raison d'une maladie ou d'un accident. Une évaluation médicale permet de déterminer la charge de travail qu'une personne peut assumer sans compromettre sa guérison.</p> <p>Toutes les personnes impliquées (employeur, personne concernée, professionnel de la santé) sont guidées pas à pas tout au long du processus.</p>	d	d	d	d		
seco.admin.ch	<p>La brochure « Liste de contrôle – Protection contre les risques psychosociaux au travail » (disponible en version PDF ou papier) aide à réaliser une première évaluation de la situation au sein de l'entreprise.</p> <p>www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-schutz-vor-psycho-sozialen-risiken-am-arbeitsplatz.html</p> <p>Brochure « Protection contre les risques psychosociaux au travail – Informations à l'intention des employeurs »</p> <p>www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psycho-sozialen-risiken-am-arbeitsplatz-informatione.html</p> <p>Pour accéder aux brochures, cliquez sur les liens ci-dessus ou saisissez le titre de la brochure dans le masque de recherche sur seco.admin.ch.</p>	a	a	a			



Ressource/Lien	Offre	Domaines					
		1. Direction	2. Gestion du personnel	3. Cadres	4. Équipe	5. Postes de travail	6. Réseaux
supportedemployment.ch	Supported Employment met à la disposition des personnes atteintes dans leur psychisme un coach professionnel pour les aider dans leur recherche d'emploi et leur quotidien professionnel. Cette approche offre un accompagnement sur mesure et implique les employeurs, les assureurs et les autres parties prenantes. Elle favorise l'inclusion et soulage en même temps les employeurs. Vous trouverez les prestataires sur le site.	a c	a b c	a b c			
comment-vas-tu.ch	Ce site propose plusieurs brochures, dont « Santé psychique au travail » et « Santé psychique au travail : conseils pour le personnel dirigeant » www.wie-gehts-dir.ch/downloads-broschueren/broschueren	a	a	a	a		
workmed.ch	Grâce à son équipe spécialisée en psychologie et en psychiatrie, WorkMed offre un soutien aux personnes ayant des difficultés professionnelles d'origine psychique, aux employeurs, aux médecins, aux assurances et aux autorités. Ses activités principales sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none">• Évaluation et conseils• Coaching pour les personnes concernées et les employeurs• Deuxième avis pour les médecins• Formation, conseils aux entreprises, autres outils• Recherche, évaluation• Autres ressources, notamment le guide « Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um ? » (Comment gérer les collaborateurs souffrant de troubles psychiques ?, disponible uniquement en allemand) workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf	a b c d	a b c d	a b c d	b c d	c	a b c d

