

**La santé mentale des dirigeants de PME :
analyse d'un risque entrepreneurial méconnu
à partir du cas des entrepreneurs au Japon**

-

Hiroki OGYU,
Université Shiraume Gakuen, Japon

Katsuyuki KAMEI,
Université de Kansai, Japon

Olivier TORRES,
Université Montpellier I et EM. LYON, France

Chris BELOUAD,
Université Osaka, Japon

Shinya KANEKO,
Université Fukushima de Médecine, Japon

Papier présenté au 7^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat
et de l'Innovation, Paris, France, 12-15 octobre 2011

La santé mentale des dirigeants de PME : analyse d'un risque entrepreneurial méconnu à partir du cas des entrepreneurs au Japon

Quelques réflexions sur la santé mentale et la question de la souffrance patronale

La santé mentale entrepreneuriale, et plus spécifiquement le problème de la souffrance patronale est un phénomène méconnu du grand public et des chercheurs spécialistes du monde du travail¹. Pourtant l'épuisement professionnel ou la dépression n'épargnent pas le monde des dirigeants de PME (Bradley et Roberts, 2004). Selon Filion (1997 : 139) « des chercheurs ont observé un degré de névrose plus élevé chez l'entrepreneur que parmi la population générale. Cela peut se comprendre, car la nature des activités de l'entrepreneur l'amène à des états de déséquilibres personnels constants. On a d'ailleurs souvent remarqué qu'il faut une grande stabilité émotionnelle pour bien « fonctionner » comme entrepreneur ». La « souffrance patronale » est une autre réalité méconnue du grand public et des élites. Pourtant, il suffit d'être attentif au monde des PME pour s'apercevoir que des cas de dépressions, voire de suicides, ne sont pas si rares (Torrès, 2009). Les membres du Centre des Jeunes Dirigeants évoquent souvent les 3 'D' : Dépôt de bilan, Dépression, Divorce. Massey, Harris et Lewis (2004) développent une autre théorie des 3 'D' : *Death, Divorce, Disease*. Cette spirale de l'échec peut être d'autant plus violemment ressentie que les dirigeants de PME sont en général des travailleurs qui se caractérisent par un fort *locus of control* interne (Janssen et Surlemont, 2009). Le sentiment d'impuissance (*helplessness*) ne fait pas partie des valeurs généralement associées aux entrepreneurs en général et aux dirigeants de PME en particulier.

Nous avons très peu de travaux sur le *burn-out* patronal. Notons toutefois l'ouvrage autobiographique de Berthier (2007) « *Mon entreprise, ma dépression et moi* », chef d'entreprise qui relate sa dépression et les facteurs qui en ont été la cause (incompréhension, trahison, surcharge excessive de travail, sacrifice des congés et des week-end...). Un autre livre autobiographique relate aussi un cas d'échec. Il s'agit du livre de Tillié (2009), « *J'avais imaginé le paradis – Histoire vraie d'une création d'entreprise* » dont le cœur de l'ouvrage est de décortiquer le processus euphorique de

¹ Sur les causes de cette méconnaissance, lire Torrès O (2009) « L'inaudible souffrance patronale », *Le Monde*.

la création d'entreprise puis pathétique du dépôt de bilan. Ces deux témoignages sont fort précieux non seulement parce qu'il est rare qu'un patron de PME prenne la plume pour écrire sa propre histoire mais parce qu'en général ce sont davantage des histoires de réussite que d'échec que le dirigeant aime relater. L'entrepreneuriat - est-ce un biais d'optimisme ? – fourmille de '*success story*' où l'entrepreneur, souvent proche de l'archétype schumpétérien qui révolutionne son secteur d'activité (Bransson, Gates, Dell...), affiche ses convictions et ses propres recettes de la réussite.

Mais parfois l'entrepreneur au bord de la crise de nerfs. Selon nous, les mécanismes du *burn out* patronal restent à définir. Nous voudrions ici formuler quelques hypothèses.

La doctrine dominante de l'entrepreneuriat repose sur une psychologie de l'internalité. Or, que se passe-t-il lorsque l'entrepreneur se retrouve face à une situation qui manifestement ne correspond plus à ce qu'il a prévu ? Pire, qu'advient-il de cette croyance interne lorsque l'entrepreneur commence à avoir la conviction qu'il ne maîtrise plus rien ? On se retrouve dans un autre cas qui a aussi été fortement étudié par les psychologues du contrôle qui est le *Learned Helplessness* (l'impuissance acquise). « Le sentiment de n'exercer aucun contrôle sur les événements fait également l'objet d'une abondante littérature scientifique consacrée au sentiment d'impuissance, ce que les américains ont appelé le phénomène de *Learned Helplessness* (impuissance acquise). Que se passe-t-il lorsqu'un individu est confronté à une situation dont il ne contrôle ou ne croit contrôler aucune des issues ? Lorsque toutes ses tentatives de contrôle aboutissent au même résultat, généralement un échec ? Cet individu sombrera vite dans une profonde détresse ayant tous les aspects de la dépression, avec des répercussions dans tous les domaines de son activité » (Dubois, 1987 : 11). C'est la raison pour laquelle il faut étudier ce sentiment dans le contexte entrepreneurial. C'est une face cachée de l'entrepreneuriat, voire même refoulée car la société qui prône l'esprit d'entreprise s'accommoderait mal de ce type de comportement. L'entrepreneur, dans la littérature, est tout sauf un homme ou une femme résigné. Pourtant nous savons que l'entrepreneur éprouve parfois le sentiment d'impuissance face à certains échecs répétés ou face aux banquiers. Ce sentiment n'est-il pas plus déstabilisant car justement inapproprié à la fonction telle que la société se la représente et incongru à la personnalité de l'entrepreneur-dirigeant. En outre, le sentiment d'impuissance peut survenir de manière extrêmement brutale et rapide à la suite de déconvenues qui surviennent soit en période de crise macro-économique, soit à la suite de difficultés

imprévisibles comme la perte d'un gros client ou l'effet d'un impayé conséquent. Dans ces cas, le concept d'impuissance acquise ne convient qu'à moitié car la situation d'impuissance est si soudaine qu'il n'y a aucun processus d'acquisition et donc d'accoutumance qui permettrait à l'esprit de l'entrepreneur de se préparer. Il faudrait parler « d'impuissance soudaine » et c'est précisément le caractère soudain et parfois massif qui fait passer l'entrepreneur d'une situation de maîtrise de son destin à celui d'une impuissance à laquelle il n'a jamais été préparé psychologiquement. Dans ces cas, le sentiment d'impuissance peut devenir ravageur et occasionné des états dépressifs pouvant aller jusqu'au suicide. Ce sentiment d'impuissance résulte souvent d'une situation où la latitude décisionnelle est faible. Le dirigeant de PME, habitué à maîtriser son destin et à prendre ses propres décisions, peut perdre totalement son sang froid lorsqu'il se trouve confronté à des situations non maîtrisables et qui mettent en jeu la survie de son entreprise. C'est ici que le concept de vulnérabilité prend tout son sens en PME. La PME est vulnérable nous dit Marchesnay. Pas seulement parce qu'elle est fragile sur le plan économique mais parce que le moindre changement de son environnement peut rompre un équilibre précaire et la faire basculer dans une situation de crise majeure. Les effets de grossissements de Mahé de Boislandelle (1996) sont utiles pour comprendre ce type de phénomène : la perte d'un client, le départ d'un salarié, la survenue d'un impayé... peuvent devenir la cause d'une crise majeure. L'impuissance apparaît soudaine, alors qu'en vérité la fragilité et la vulnérabilité d'une PME devrait amener le dirigeant à faire preuve d'une préparation psychique afin de parer de telles éventualités. Mais il arrive parfois que le dirigeant commette l'irréparable...

4. Le suicide patronal : un fait de société !

Lorsqu'un artisan ou un patron de PME se suicide, ces derniers ne trouvent guère d'échos dans les médias. Seule la presse quotidienne régionale relaie l'information, généralement sous la forme d'un fait divers de quelques lignes. Ainsi le *Midi Libre* daté du 30 mai 2009 évoque le suicide d'un patron-artisan de Frontignan. On y apprend que l'entrepreneur a mis fin à ses jours sous la pression « *d'encours bancaires dépassés* ». La situation est d'autant plus dramatique qu'il avait, semble-t-il, un « *carnet de commandes conséquent* ». Pourtant, le suicide patronal est un véritable fait de société, au même titre que le suicide salarial. Gresle (1974 : 154) constate que le taux de décès par suicide des patrons rapprochent ceux-ci des catégories sociales défavorisées (INSEE, Données sociales, 1974, p. 207). Rappelons aussi l'interview de

Gérard Nicoud, fondateur du CID-UNATI par Yves Mourousi, le 29 novembre 1976 lors d'un JT de TF1 à 13H à propos des contrôles fiscaux et de la psychose des suicides qu'ils avaient entraînés.

Le suicide patronal ne touche pas que la France. Récemment en Italie une vague de suicides a touché particulièrement les régions de Vénétie et de Lombardie, connues pour avoir un fort taux de PME. Pendant la crise, en seulement deux ans, 42 000 entrepreneurs, artisans, et travailleurs autonomes ont fait faillite, selon les données de la Confédération italienne des syndicats de travailleurs (CISL).

Lorsqu'un patron de PME se donne la mort, les raisons sont multiples et souvent complexes. Une simple investigation du phénomène en fait apparaître deux majeures, en dehors bien entendu des problèmes personnels et familiaux qui peuvent enclencher une telle dynamique.

La première, de loin la plus traumatisante, est la faillite qui engendre une blessure narcissique majeure auprès de dirigeants habitués à donner une image valorisante d'eux-mêmes. Imaginez le mal-être pour un dirigeant, héritier de la PME familiale qui se transmet depuis plusieurs générations, en train de liquider l'entreprise portant son propre nom, ce qui est une pratique répandue dans les petites entreprises. Ce fut le cas de Gamelin dirigeant du chantier naval éponyme à Saint-Malo qui s'est donné la mort la veille de Noël. Le suicide de Pierre Jallate en réaction au projet de délocalisation des activités de Saint-Hippolyte-du-Fort, dans le Gard, par le groupe italien auquel il avait revendu son entreprise relève de la même cause. On retrouve les mêmes causes dans les cas de suicides en Italie. « Pour le directeur scientifique de l'institut de recherches sociales et économiques Nord Est, Daniele Marini, *"dans notre région, il n'y a pas cette idée anglo-saxonne selon laquelle la faillite fait partie de la vie de l'entrepreneur. Ici, elle est vécue comme un stigmat d'une déchéance personnelle". "Ces entrepreneurs sont morts par un excès d'éthique"* (Di Vico, 2010).

La seconde est le poids des relations bancaires, mais aussi de l'assurance crédit. Lorsqu'un banquier « lâche » son client, lorsqu'un assureur-crédit déclasse une PME, c'est un véritable couperet qui s'abat sur le dirigeant et son entreprise. Ce fut le cas de l'entrepreneur de Frontignan. Les intéressés témoignent aussi de la violence des pratiques de l'assurance-crédit où il n'existe aucune voie de recours, ni médiation possible en cas de déclassement. La décision est prise unilatéralement. Pire, ces

pratiques sont violentes parce que prises à distance. Il faudra un jour poser la question de l'instauration de plus de relations directes entre l'assureur-crédit et les entreprises.

Ces souffrances se renforcent en raison d'un trait spécifique au dirigeant de PME : son isolement. Contrairement aux salariés, il est difficile au patron de se confier. La meilleure façon de sortir de cet isolement est d'adhérer aux syndicats (CGPME, MEDEF, UPA) ou à des réseaux comme le CJD. Le suicide des dirigeants de PME n'est pas un fait divers. C'est un fait sociétal car il nous interroge sur notre façon de considérer le monde patronal et de lui porter attention. Or, nous n'avons à ce jour aucune statistique sur le nombre de suicides. Produire de telles statistiques annuellement s'avèrerait très délicat mais les dénombrer pour essayer d'en extraire les causes permettraient certainement de mieux pouvoir prévenir de telles extrémités.

Le vague à l'âme, le blues, la dépression, le *burn-out* n'affectent pas que les salariés. Les patrons ne sont pas exempts de ces tourments. Selon l'enquête décennale santé 2003 de l'Insee, la prévalence de la dépression pour les hommes de la catégorie sociale artisans/commerçants/chefs d'entreprise était de 13,6% tandis que la prévalence de dépressivité chez les cadres et professions intellectuelles supérieures est de 7,8% soit presque deux fois moins que pour la CSP artisans/commerçants/chefs d'entreprise. Quand on regarde plus en détails, on constate que ce sont les « Commerçants et assimilés » qui accusent l'une des prévalences de dépressivité la plus élevée (17,7%), toutes CSP confondues. Notons également qu'en ce qui concerne les femmes, les prévalences de dépression sont nettement inférieures, les femmes exerçant la profession d'artisan présentant même l'une des plus faibles prévalences de dépression (0,9%).

En ce qui concerne l'anxiété, sur l'ensemble des hommes artisans/commerçants interrogés par l'Institut de Veille Sanitaire dans l'enquête (2007), 12% présentent une anxiété généralisée, ce qui est légèrement au dessus de la moyenne de toutes les CSP confondues qui est de 10,7%. A l'inverse, en ce qui concerne les troubles paniques et la phobie sociale, les artisans/commerçants hommes 2,3% des artisans/commerçants hommes, présentent des troubles paniques et autant ont une phobie sociale. Ils sont en dessous des moyennes observées pour l'ensemble des CSP qui sont de 3,1% et 3,2%.

On peut se demander si la cause de cette forte prévalence de la dépressivité dans le milieu commerçant n'est pas due aux problèmes structurels de la compétitivité du petit commerce face à la grande distribution. Dans une analyse de la vieillesse auprès des petits commerçants et des paysans dans les années 70, Reynaud et Zarca (1974) montrent clairement ce phénomène d'impuissance acquise surtout chez les petits commerçants déprimés par le développement de la grande distribution qui remet en cause la pérennité de leurs fonds de commerce. « La relation du petit commerçant à son

travail a objectivement changé entre le moment de l'immédiat après-guerre, où les affaires étaient bonnes, et aujourd'hui, où la survie même est problématique. 'Le métier' de petit commerçant, dit-il, 's'est pourri'. Un sentiment de dégoût, d'écœurement, l'envahit parfois. Il a mauvaise conscience quand il réalise qu'il n'a rien fait en tant que commerçant pour empêcher ce pourrissement. Mais le plus souvent, la mauvaise conscience cède la place à la révolte devant un cheminement historique absurde qu'il n'a absolument pas maîtrisé. (...) Cette révolte ne trouvant pas les moyens de s'exprimer dans une action tend, de plus en plus, à être contrebalancée par un sentiment de résignation, de complète impuissance. Alors, on attend 'des jours meilleurs', sans trop y croire : 's'il y en a', et l'on opte pour une philosophie fataliste : 'Nous n'y ferons rien, c'est comme ça !'. On accepte son impuissance et son malheur : 'moi, maintenant, dit une vieille mercière, c'est fini, il n'y aura rien pour moi après'. (p. 71).

3. Le Japon, seul pays au monde producteur de statistiques sur le suicide patronal

Depuis 1998, le nombre de suicidés au Japon ne cesse de dépasser chaque année les 30000 personnes, ce qui est une moyenne élevée et persistante à l'échelle mondiale. Prenant cela ce fléau, le législateur japonais a édicté la « Loi fondamentale sur les mesures anti-suicide », laquelle est entrée en application en octobre 2006. L'année 2007 a vu la publication du *Guide des questions-réponses des mesures anti-suicides*, publié dans la lignée de cette loi. Dans ce guide, trois pages sont consacrées à la prévention du suicide chez les dirigeants d'entreprises. Leur contenu porte sur les mesures d'aide juridique et les démarches en cas de faillite, procédure de faillite personnelle... Partant du constat que l'augmentation des suicides des hommes de 30 à 60 ans est souvent liée à l'environnement économique et que le nombre d'arrêts de travail et de déclaration d'accident du travail qui sont liés à la santé mentale est en augmentation constante ces dernières années, ce guide relate que les suicides sont aussi souvent liés à une spirale infernale où les problèmes économiques (problèmes de faillite, de dettes et de restructurations) et personnels (maladie, divorce) s'enchevêtrent et exercent ainsi un effet cumulatif qui peut conduire au suicide. Il est fait également allusion au fait que les suicides peuvent être liés à un excès de travail.

Toutes ces considérations plaident en faveur d'études sur le champ de la santé mentale des dirigeants. La forte intrication entre le dirigeant d'une PME et son entreprise fait de la mauvaise santé mentale des patrons (surtout dans le cas des PME), l'un des facteurs qui a le plus d'importance dans le « risque du dirigeant ». On comprendra aussi combien cette question qui pourrait être considérée comme relevant de la structure sphère privée

est aussi un enjeu de santé et d'économie publique car au Japon, 99,7% des 4,21 millions d'entreprises recensées sont des PME². Elles représentent 70% des emplois et contribuent à 50% du PIB. Les TPE de moins de 10 employés représentent 80% du total des entreprises. Or ces entreprises sont relativement rares à prendre des mesures en matière de santé mentale. Si quasiment 100% des entreprises de plus de 5000 personnes appliquent des mesures pour la santé mentale, elles ne sont que 60% en ce qui concerne les entreprises de moins de 300 employés et seulement 30% pour les entreprises de moins de 30 employés. Au Japon, les mesures en matière de santé mentale sont pensées pour les employés, et il n'y en a pas qui soient réservées aux patrons. De ce fait, les études scientifiques sont rares.

Dans les 12 années entre 1998 et 2009, le nombre annuel de suicides est toujours resté supérieur à 30000. A ce chiffre global, on estime que le nombre de suicidés chez les entrepreneurs individuels et entreprises familiales est dans une fourchette de 3000 à 4000 par an. Entre 2007 et 2008, les statistiques font apparaître une augmentation des suicides pour motifs de « problèmes économiques » et « endettement » chez les entrepreneurs individuels travaillant en entreprise familiale. Le suicide des patrons est une tendance forte au Japon : il représente 10% du total des suicides liés au travail. 72% des suicidés avaient consulté une structure spécialisée avant de passer à l'acte. Mais ces personnes n'ont pas réussi à résoudre les problèmes qui les ont poussés au suicide : surendettement, difficultés matérielles, excès de travail. Elles ont donc fini par se suicider. Le suicide des patrons est un grave problème de société à tel point que dans le département d'Akita (Nord du Japon) où le taux de suicide est élevé, une Organisation Non Gouvernementale a été fondée pour prévenir le suicide des dirigeants.

Face à ce fléau, un livre blanc a été rédigé proposant une série de mesures officielles. Parmi celles-ci, on note la mise en place d'un système de « caution d'urgence en cas de mauvaise conjoncture économique », une rallonge dans le temps et un élargissement du déploiement des prêts de type « filet de sécurité », une utilisation des fonds public pour faciliter un changement des conditions de prêt, notamment pour les entreprises endettées, une mise en place de mesure d'aide à la gestion des fonds de l'entreprise. L'une des mesures phares est l'ouverture de 186 cellules communes de consultation pour les problèmes financiers disséminées dans tout le pays. Ces cellules se spécialisent dans les problèmes financiers et fonctionnent comme un référent

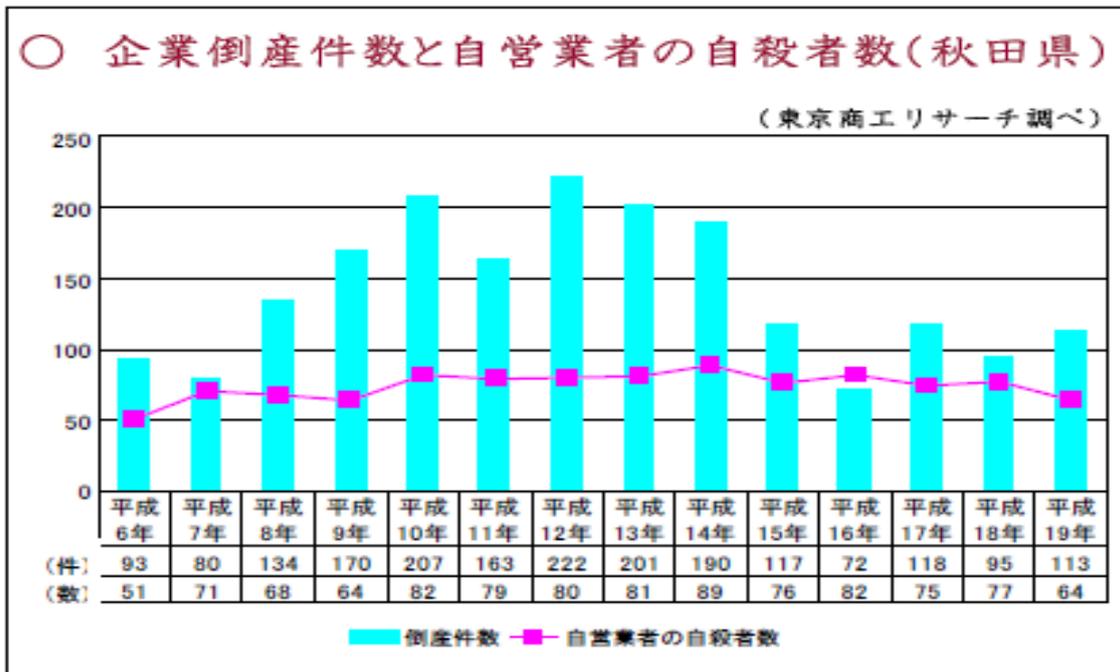
² Les PME japonaises sont définies comme ayant un capital inférieur ou égal à 300 millions de yen et dont le nombre d'employés réguliers ne dépasse pas 300 personnes.

centralisateur pour toutes ces questions. Enfin, une mise en place dans 48 points répartis dans tous les départements du pays, de ‘temples-refuges’³ pour les sous-traitants. Dans ces centres, il est possible de consulter gratuitement un avocat pour tous les problèmes liés au travail dans les PME (Source : *Livre blanc des PME*, Agence gouvernementale pour les PME (*METI*), édition 2010).

Année	Nombre de suicides	Nombre d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés	% d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés
1993	340	58	17
1994	331	51	15
1995	412	71	17
1996	376	68	18
1997	377	64	17
1998	472	82	17
1999	514	79	17
2000	464	80	17
2001	457	81	18
2002	537	89	15
2003	559	76	14
2004	494	82	16
2005	467	75	16
2006	493	77	16
2007	417	64	15
2008	405	67	16

(Source : Police départementale d'Akita (Nord) d'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO Kumo no ito).

³ Le nom de ces centres fait appel aux traditions historiques du Japon. Les temples-refuges (*kakekomi-tera*, littéralement « les temples dans lesquels on se rue ») étaient des temples qui accueillait les femmes fuyant leur foyer et un mari cruel. Le terme a donc une forte connotation de « refuge dans les cas d'urgence » (NdT)



L'année 1998 : une année de « cassure vive » (forte augmentation du nombre de suicides)

Augmentation de 8472 suicidés entre 1997 et 1998

Légende :

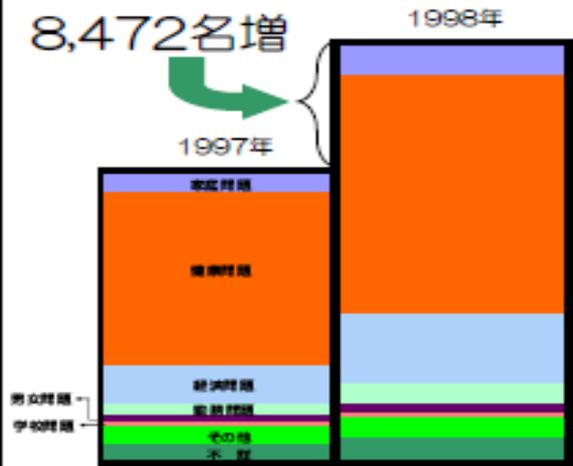
Colonne de gauche: cause du suicide

(De haut en bas : problèmes familiaux, problèmes de santé, problèmes économiques, problèmes d'emploi, problèmes sentimentaux, autres, inconnu, total)

Colonnes de droite : 1997, 1998, augmentation

○ 平成10年(1998年)は「魔の活断層」

	1997年	1998年	増
家庭問題	2,104	2,924	39%
健康問題	13,659	16,769	23%
経済問題	3,556	6,058	70%
勤務問題	1,230	1,877	53%
男女問題	631	796	26%
学校問題	203	279	37%
その他	1,395	1,942	39%
不詳	1,613	2,218	38%
合計	24,391	32,863	35%



(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Evolution du nombre de suicides chez les entrepreneurs individuels :

Légende :

Colonne gauche : Années (Calendrier japonais *Heisei*, Heisei 5 correspond à 1993, Heisei 20 à 2008).

Colonne gauche-milieu : Nombre de suicides

Colonne droite-milieu (bleu) : Nombre d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés

Colonne droite : Pourcentage d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés

Source : Police départementale d'Akita (Nord)

平成	自殺者数	自営業者	%
5	340	58	17
6	331	51	15
7	412	71	17
8	376	68	18
9	377	64	17
10	472	82	17
11	514	79	17
12	464	80	17
13	457	81	18
14	537	89	15
15	559	76	14
16	494	82	16
17	467	75	16
18	493	77	16
19	417	64	15
20	405	67	16

Relation entre les faillites d'entreprise et les suicides d'entrepreneurs individuels (Département d'Akita)

Légende :

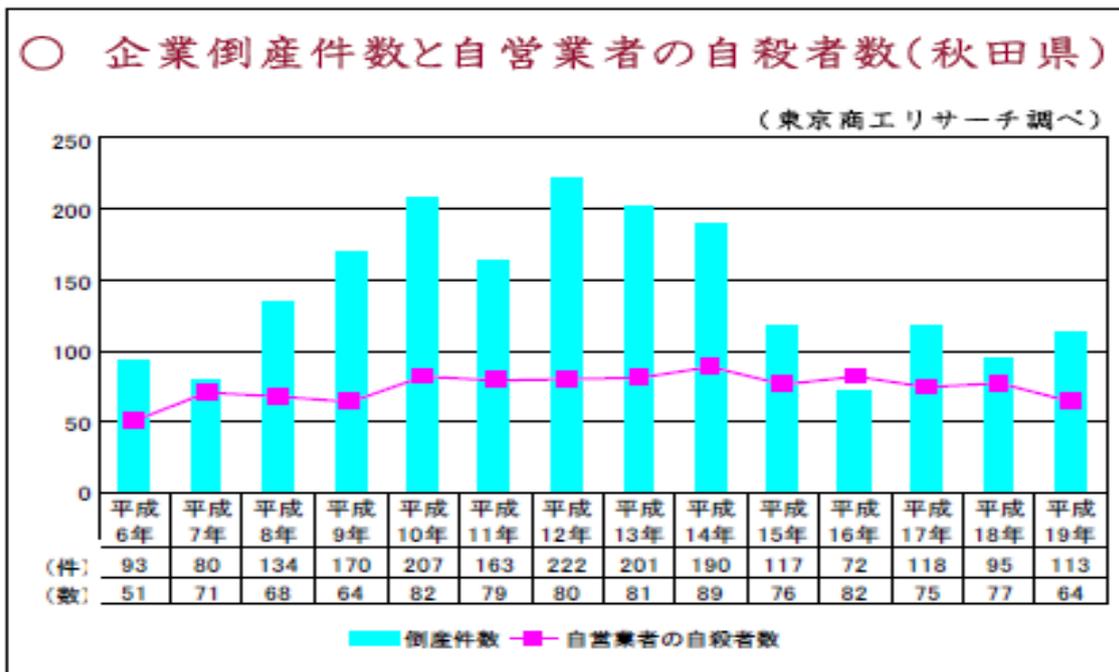
Barres bleues : Faillites

Ligne rose : Suicides d'entrepreneurs individuels

Verticale : Chiffrage (Nombre de suicides et de faillites)

Horizontale : Année (Heisei, Heisei 6 correspond à 1994, Heisei 19 à 2007), nombre de faillites en chiffre, nombre de suicide en chiffres

Source : Tokyo Shoko Research



(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO Kumo no ito)

La réalité de la santé mentale des patrons (2)

- Manfred et Danny ont posé l'hypothèse que la cause des « pathologies » suivantes : baisse de part de marché de l'entreprise, baisse des profits, baisse du moral des employés, baisse de la qualité des produits, se trouvait non pas chez les employés, mais chez le patron et autres personnes de niveau dirigeant (cadres supérieurs etc...). Ils soulignent donc que la prise de mesures pour la santé mentale (psychothérapie etc...) est nécessaire pour traiter à la source les « pathologies » de l'entreprise.
- Les travaux de M.Olivier Torrès

La santé mentale des patrons

- Le patron doit être fort, et ne doit pas montrer ses soucis ou son anxiété
- Même s'il a des soucis, il ne peut en parler à personne
- Il doit traiter tous ses problèmes (soucis etc...) tout seul
- L'état mental du patron a une grande influence sur les résultats de l'entreprise
- Si le patron se suicide, les employés perdent leur travail et n'ont nulle part où aller

La santé mentale des patrons (2)

- Le suicide des patrons est une tendance forte : il représente 10% du total des suicides liés au travail
- 72% des suicidés avaient consulté une structure spécialisée avant de passer à l'acte
- Mais ces personnes n'ont pas réussi à résoudre les problèmes qui les poussaient au suicide : surendettement, difficultés matérielles, excès de travail. Elles ont donc fini par se suicider
- Le suicide des patrons est un grave problème de société. Dans le département d'Akita (Nord) où le taux de suicide est élevé, une NPO (organisation non-gouvernementale) a été fondée pour prévenir le suicide des patrons.

En arrière-plan du suicide des patrons :

- Le patron s'est porté caution personnelle
- Le problème des garants solidaires
- Le suicide du patron permet à ses proches de « toucher » l'assurance-vie
- Le schéma suivant : mauvaises performances de l'entreprise, donc difficultés matérielles, donc surendettement, donc dépression nerveuse, donc suicide
- La spirale de l'endettement : on décide d'emprunter de l'argent comme une mesure temporaire, mais les affaires ne repartent pas, et les montants empruntés continuent à augmenter.

Enquête auprès des patrons et des PME sur la connaissance des services de soins de santé mentale (1)

- Enquête par entretiens, auprès de 62 patrons de PME dans le département de Gunma
- 61,3% des personnes interrogées affirment avoir eu l'expérience de « souffrance mentale ». La proportion est particulièrement élevée chez les plus de 50 ans.
- Pour la majorité d'entre eux (73,7%), cette « souffrance mentale » est liée à des problèmes de gestion, par exemple le financement de l'entreprise (capital etc...)
- 72,6% des personnes interrogées déclarent avoir quelqu'un avec qui parler de leur « souffrance mentale ». Pour 37,8% d'entre eux, c'est leur femme. Pour 42,2% d'entre eux, c'est une relation professionnelle (ami au travail etc...)

(Shigeru ISHINO, Haruko MATSUOKA, Atsuko YAMADA et al., *Enquête sur la connaissance des services de soin de la santé mentale, auprès des patrons et des PME (1) : Réflexion autour d'une enquête par entretiens*, in Japanese Journal of Occupational Medicine and Traumatology 57, pp.251-257, 2009)

Enquête auprès des patrons et des PME sur la connaissance des services de soins de santé mentale (2)

- 16, 1% des personnes interrogées connaissaient l'existence de service de soins de santé mentale dans des structures spécialisées
- Beaucoup d'opinions étaient constructives : 46% soulignent la nécessité d'un lieu où l'on peut recevoir le soutien d'un spécialiste de la santé mentale. 53,4% soulignent la nécessité d'apprendre des méthodes pour gérer son stress, et d'apprendre à tisser des liens d'amitiés
- Cependant, beaucoup mettent en doute l'efficacité des soins de santé mentale. Comme un patron ne peut pas montrer sa faiblesse aux yeux du monde, beaucoup ont une attitude négative ou passive quant à l'utilisation de tels services (67,2%)

(Shigeru ISHINO, Haruko MATSUOKA, Atsuko YAMADA et al., *Enquête sur la connaissance des services de soin de la santé mentale, auprès des patrons et des PME (1) : Réflexion autour d'une enquête par entretiens*, in Japanese Journal of Occupational Medicine and Traumatology 57, pp.251-257, 2009)

Nombre de cas de faillites de PME

Au second semestre 2008, il y a eu un pic de faillites de PME , mais les chiffres ont légèrement baissé au second semestre 2008.

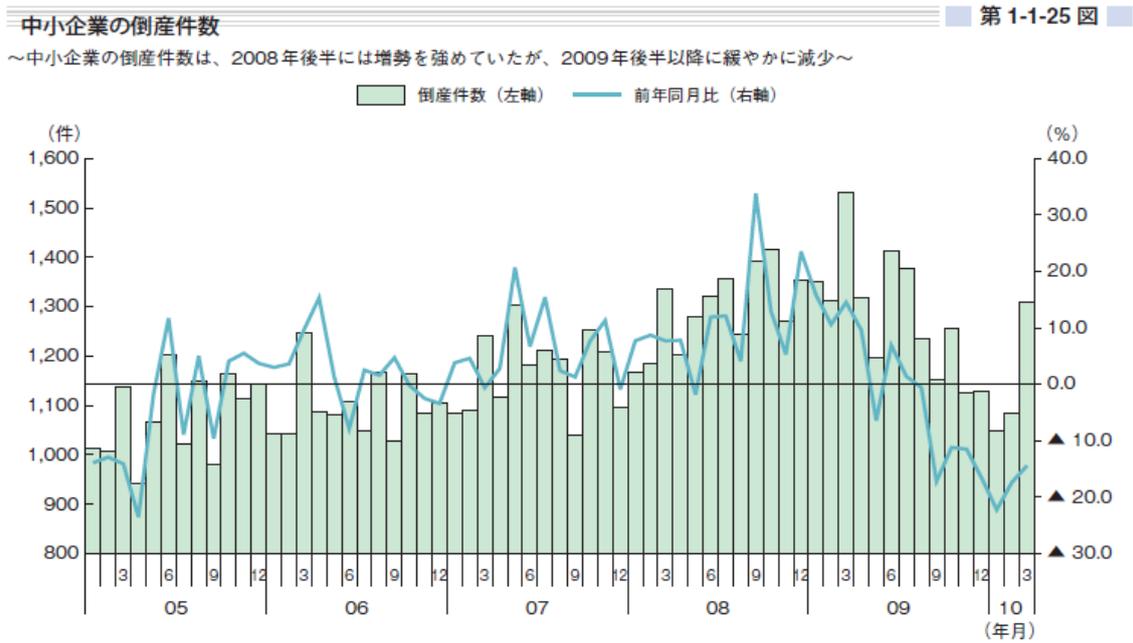
Légende :

Verticale gauche : Nombre de cas

Verticale droite : pourcentage

Horizontale : années et mois

Source : Tokyo Shoko Research



資料：(株) 東京商工リサーチ 「倒産月報」

Nombre de cas de faillites, classés selon la taille de l'entreprise et sa cotation en bourse ou non

Les faillites d'entreprise cotées en bourse ont marqué une pause au seconde semestre 2009. Mais les faillites d'entreprise de moins de 4 employés sont toujours élevées.

Légende :

Barres vert pastel : Entreprises cotées en bourse

Ligne bleue : Entreprises moins de 4 employés

Ligne orange : Entreprises entre 5 et 49 employés

Ligne bleue dentelée : Entreprises plus de 50 employés

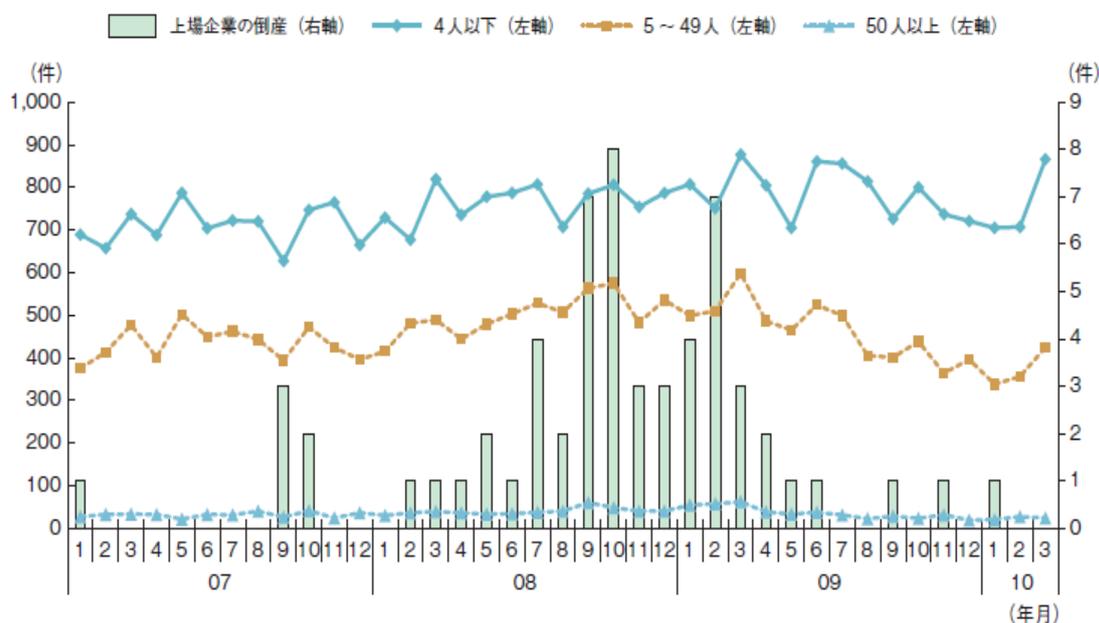
Verticale gauche : Nombre de cas de faillites

Horizontale : années et mois

Source : Tokyo Shoko Research

規模別及び上場企業の倒産件数 第 1-1-26 図

～上場企業の倒産は、2009年後半に一服したが、4人以下の企業の倒産件数は、依然として高水準～



資料：(株) 東京商工リサーチ「倒産月報」

Nombre de suicides (par année)

Dans les 12 années entre 1998 et 2009, le nombre annuel de suicides est toujours resté supérieur à 30000.

Légende :

Verticale gauche : Nombre de suicidés

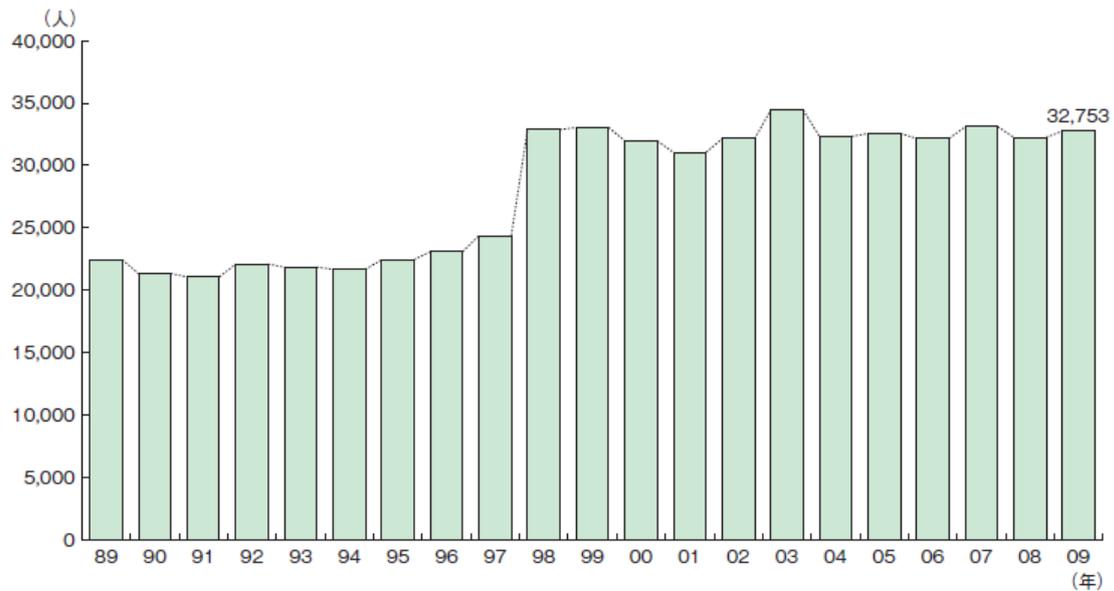
Horizontale : Années

Source : Police nationale japonaise

自殺者数 (年次)

第 1-1-27 図

～ 1998年から2009年まで12年連続で年間自殺者数が3万人を超える水準で推移している～



資料：警察庁HP、「平成20年中における自殺の概要資料」

(注) 2009年の数値は12月末暫定値。

Dans les 12 années entre 1998 et 2009, le nombre annuel de suicides est toujours resté supérieur à 30000.

Nombre de suicidés par emploi :

Le nombre de suicidés chez les entrepreneurs individuels et entreprises familiales est dans une fourchette de 3000 à 4000

Légende :

Vert pastel : Entreprises individuelles, entreprises familiales

Rouge : Employés, salariés

Bleu (rayures verticales) : Sans emploi

Orange (rayures horizontales) : Pas de données disponibles

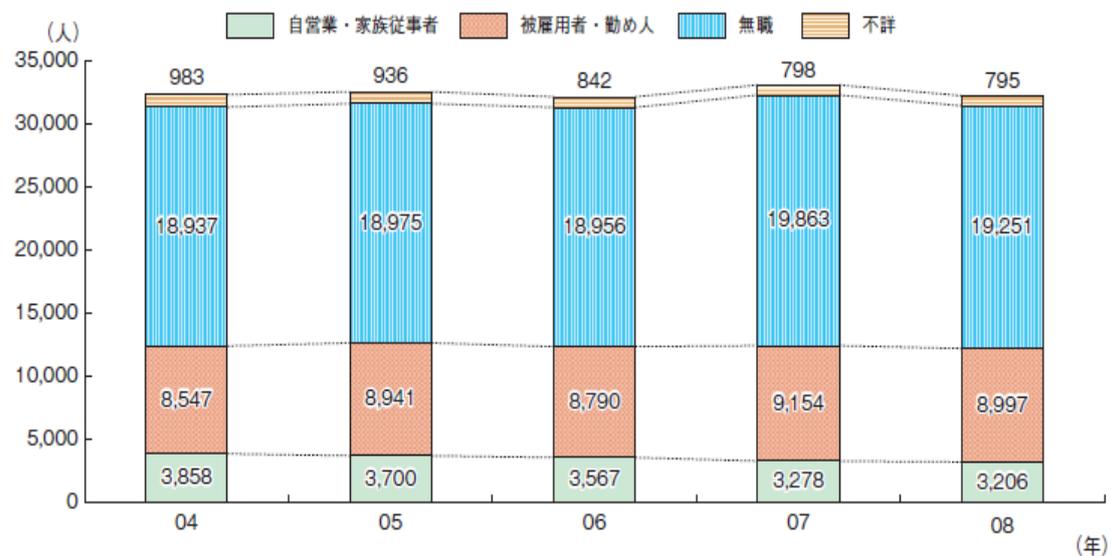
Verticale : Nombre de personnes

Horizontale : Années

Source : Police nationale japonaise

職業別の自殺者数 第 1-1-29 図

～自営業・家族従事者の自殺者数は、3千～4千人の規模で発生している～



資料：警察庁「平成20年中における自殺の概要資料」

(注) 2007年に自殺統計原票を改正し、職業の分類が改められているため、2006年までの数値について、「自営業・家族従事者」は「自営者」、「被雇用者」は「管理職」及び「被雇用者」の合計、「無職」は「無職者」及び「主婦・主夫」、「学生・生徒」の合計を用いている。

Les causes et motifs de suicide chez les entrepreneurs individuels et personnes travaillant en entreprise familiale

Entre 2007 et 2008, il y a une augmentation des suicides pour motifs de « problèmes économiques » et « endettement » chez les entrepreneurs individuels/personnes travaillant en entreprise familiale.

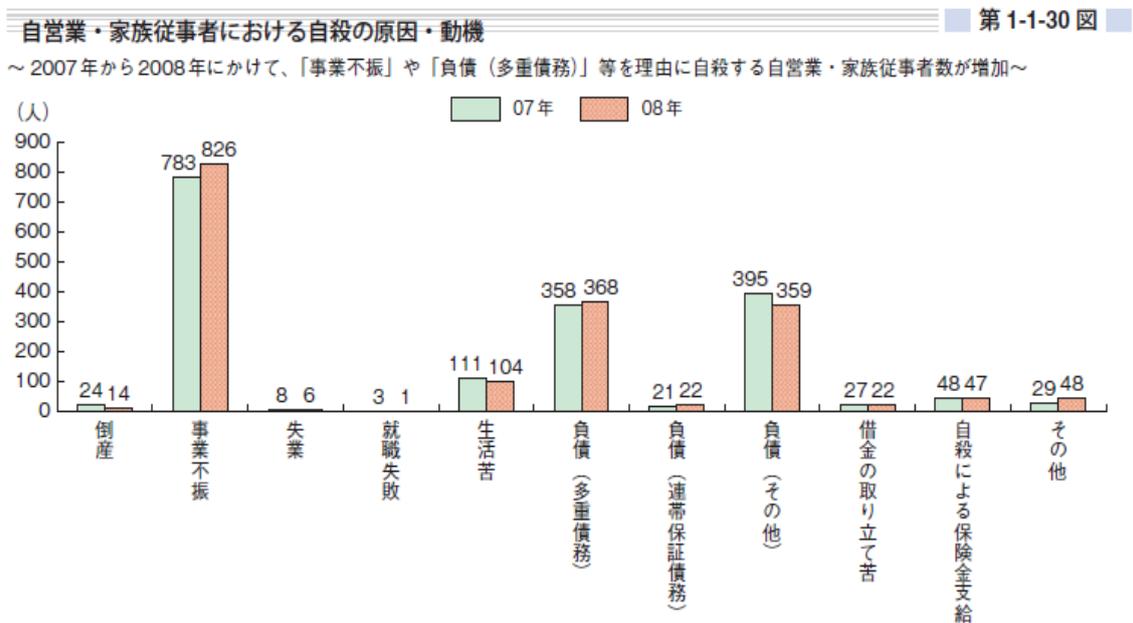
Légende :

Vert pastel : année 2007 / Rouge : année 2008

Verticale : Nombre de suicidés / Horizontale (de gauche à droite) :

Faillite, problèmes économiques, chômage, échec à trouver un travail, problèmes matériels, endettement (surendettement), endettement (par le système de garant solidaire), endettement (autres), difficulté à trouver des fonds, possibilité pour la famille de toucher l'assurance-vie, autres

Source : Police nationale japonaise



資料：警察庁「平成20年中における自殺の概要資料」

- (注)
1. 自営業・家族従事者における自殺者数について集計している。
 2. 遺書等の自殺を裏付ける資料により明らかに理由を推定できる自殺者数について集計しているため、自営業・家族従事者の自殺者数の合計と一致しない。
 3. 自殺の原因・動機を自殺者1人につき3つまで計上可能であるため、原因・動機特定者数の原因・動機別の和と原因・動機特定者数は一致しない。

Les mesures officielles (1)

1. Service de consultation pour la gestion des fonds de l'entreprise et du remboursement des dettes, dans des « cellules spéciales de conseil pour la stabilité de la gestion d'entreprise », au sein des Chambres de commerce et d'industrie locales.
2. Service de consultation juridique pour les entrepreneurs, dans un des 52 « centres-relais pour l'initiative régionale » à travers tout le pays.
3. Travail avec les organisations de représentation des PME, pour leur demander de renforcer la coopération et la coordination avec les cellules de consultation des organismes publics régionaux, dans le domaine du conseil au surendettement.

Les mesures officielles (2)

4. Mise en place d'un système de « caution d'urgence en cas de mauvaise conjoncture économique ». Rallonge dans le temps et élargissement du déploiement des prêts de type « filet de sécurité »
5. Utilisation de fonds public pour lever les conditions nécessaires à un changement de conditions de prêt (aide aux entreprises endettées)
6. Mise en place de mesure d'aide à la gestion des fonds de l'entreprise : Ouverture de « cellules communes de consultation pour les problèmes financiers » (186 dans tout le pays). Ces cellules se spécialisent dans les problèmes financiers, et fonctionnent comme un référent centralisateur (*one-stop*) pour toutes ces questions
7. Mise en place dans 48 points répartis dans tous les départements du pays, de « temples-refuges pour les sous-traitants »⁴. Dans ces centres, il est possible de consulter gratuitement un avocat pour tous les problèmes liés au travail dans les PME.

(Source : *Livre blanc des PME*, Agence gouvernementale pour les PME (*METI*), édition 2010)

⁴ Le nom de ces centres fait appel aux traditions historiques du Japon. Les temples-refuges (*kakekomi-tera*, littéralement « les temples dans lesquels on se rue ») étaient des temples qui accueillaient les femmes fuyant leur foyer et un mari cruel. Le terme a donc une forte connotation de « refuge dans les cas d'urgence » (NdT)

L'année 1998 : une année de « cassure vive » (forte augmentation du nombre de suicides)

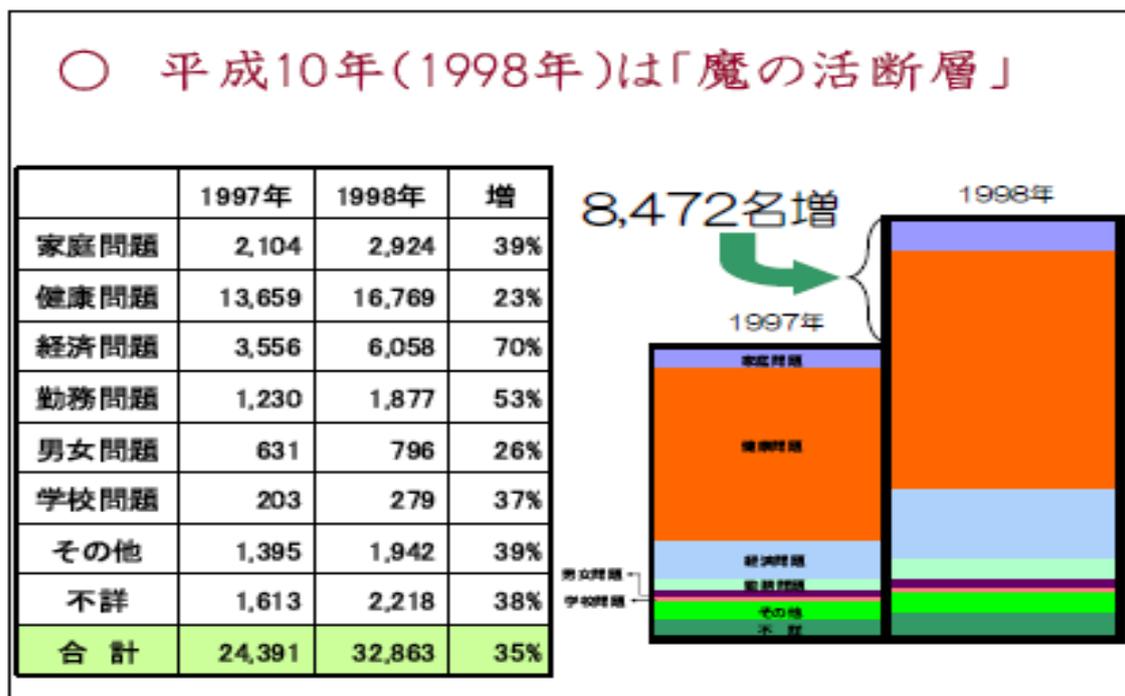
Augmentation de 8472 suicidés entre 1997 et 1998

Légende :

Colonne de gauche: cause du suicide

(De haut en bas : problèmes familiaux, problèmes de santé, problèmes économiques, problèmes d'emploi, problèmes sentimentaux, autres, inconnu, total)

Colonnes de droite : 1997, 1998, augmentation



(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Evolution du nombre de suicides chez les entrepreneurs individuels :

Légende :

Colonne gauche : Années (Calendrier japonais *Heisei*, Heisei 5 correspond à 1993, Heisei 20 à 2008).

Colonne gauche-milieu : Nombre de suicides

Colonne droite-milieu (bleu) : Nombre d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés

Colonne droite : Pourcentage d'entrepreneurs individuels parmi les suicidés

Source : Police départementale d'Akita (Nord)

平成	自殺者数	自営業者	%
5	340	58	17
6	331	51	15
7	412	71	17
8	376	68	18
9	377	64	17
10	472	82	17
11	514	79	17
12	464	80	17
13	457	81	18
14	537	89	15
15	559	76	14
16	494	82	16
17	467	75	16
18	493	77	16
19	417	64	15
20	405	67	16

(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Relation entre les faillites d'entreprise et les suicides d'entrepreneurs individuels (Département d'Akita)

Légende :

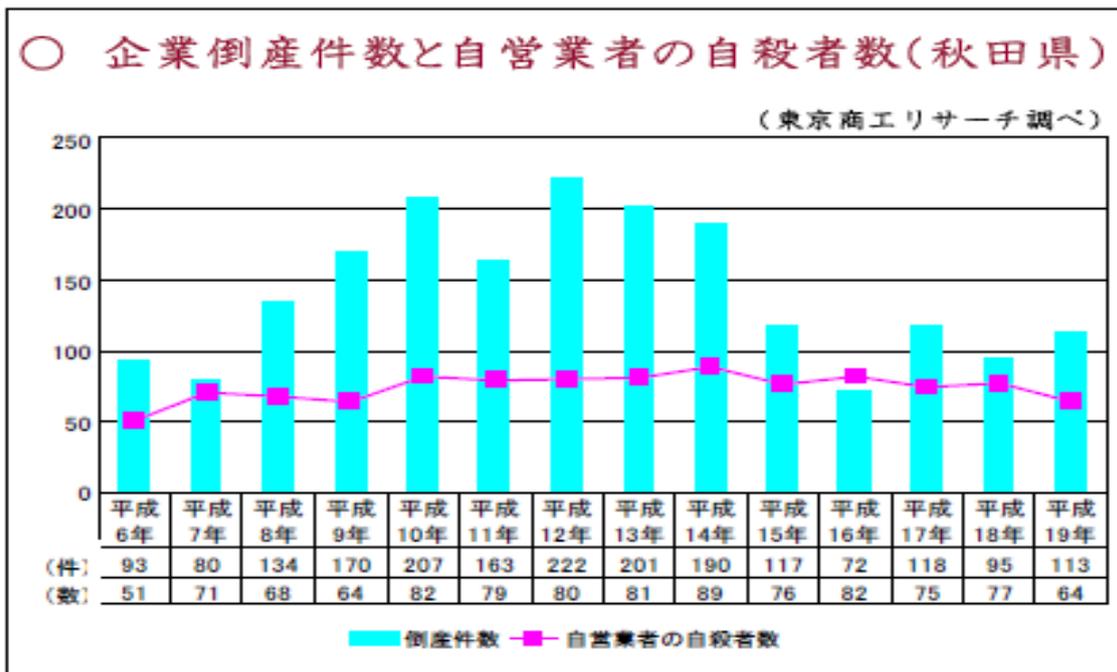
Barres bleues : Faillites

Ligne rose : Suicides d'entrepreneurs individuels

Verticale : Chiffrage (Nombre de suicides et de faillites)

Horizontale : Année (Heisei, Heisei 6 correspond à 1994, Heisei 19 à 2007), nombre de faillites en chiffre, nombre de suicide en chiffres

Source : Tokyo Shoko Research



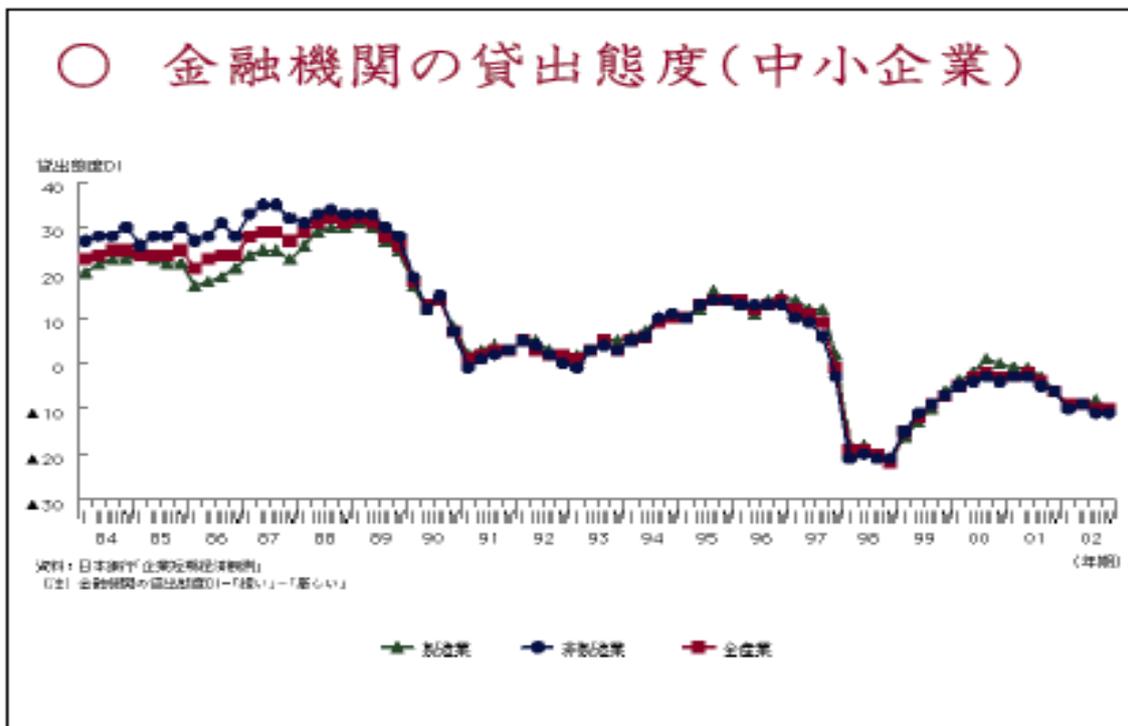
(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO Kumo no ito)

L'attitude des établissements de crédit pour les prêts aux PME

Légende :

Verticale : Sommes prêtées

Horizontale : Années (1984 à 2002)



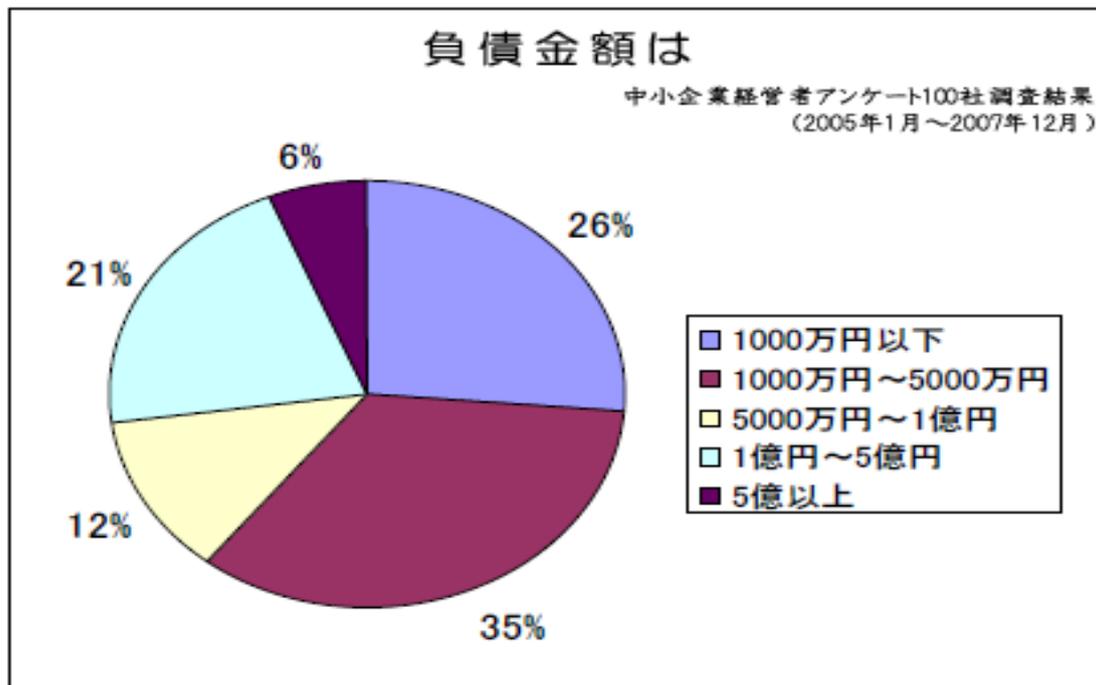
(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Montant des dettes :

Enquête auprès de 100 patrons de PME (janvier 2005 à décembre 2007)

Légende :

- Moins de 10 millions de yens : 26%
- Entre 10 et 50 millions de yens : 35%
- Entre 50 et 100 millions : 12%
- Entre 100 et 500 millions : 21%
- Plus de 500 millions : 6%



(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Nombre de consultations :

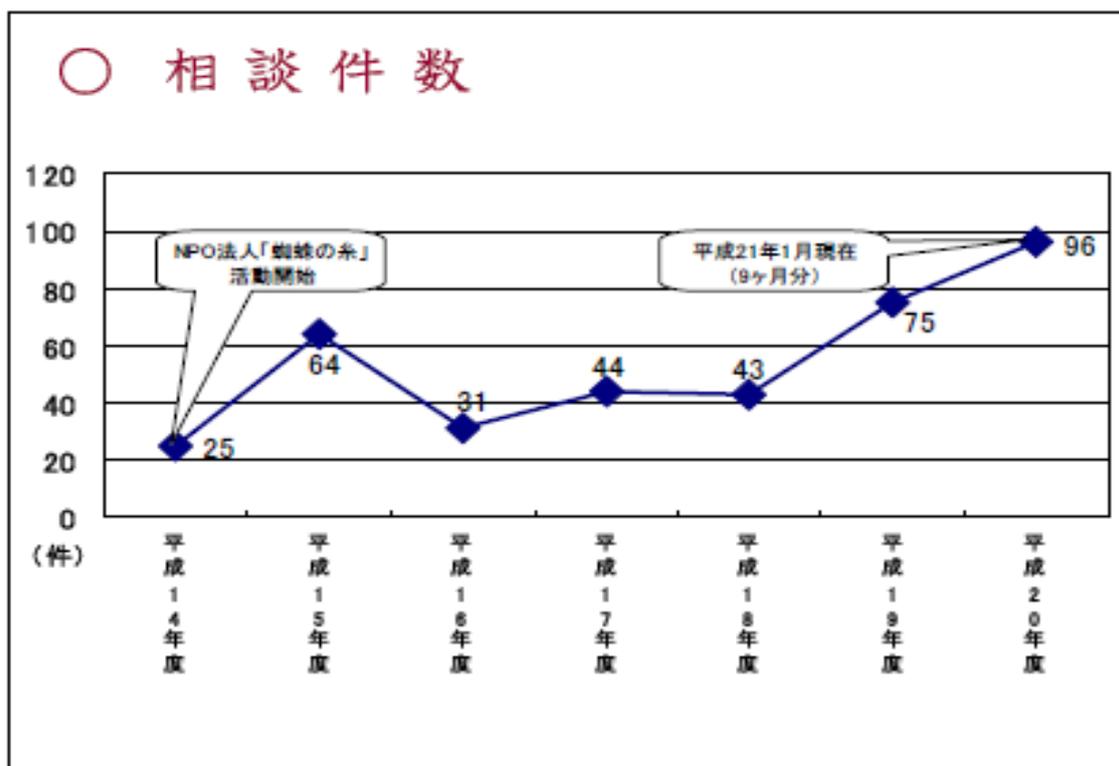
Légende :

Verticale : Nombre de consultations

Horizontale : Années (Heisei 14 correspond à 2002, Heisei 21 à 2009)

Bulle à gauche : Fondation de la NPO « Kumo no ito »

Bulle à droite : Actuellement (janvier 2009)



(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Les spécificités du patron de PME

1. Le management et le capital ne sont pas séparés
2. Le patron, et/ou sa famille, sont les garants solidaires
3. La faillite de l'entreprise fait perdre au patron sa maison et tout son patrimoine
4. Les parties prenantes dans son entreprise sont très nombreuses
5. Le patron joue un rôle de leader dans la vitalité (ou la revitalisation) de sa ville et de sa région
6. Il poursuit un rêve d'accomplissement personnel, de réalisation de soi
7. Il a une grande volonté d'être son « propre maître »
8. Il a un fort esprit de décision
9. Il accorde une grande importance aux honneurs, à la notion de confiance et à la fierté
10. Il ne laisse pas paraître sa faiblesse

(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

Pourquoi il est facile de réduire le nombre de suicides chez les patrons de PME

1. Les patrons sont faciles à recenser, identifier et contacter (puisque'ils représentent leur entreprise et ont pignon sur rue)
2. En passant par les Chambres de commerce et d'industrie, il est facile d'informer et de sensibiliser les patrons
3. La tentation de se suicider n'est pas forcément un signe de maladie
4. La faillite est un phénomène économique, et la période de soucis liée à ce phénomène possède un caractère passager
5. Il est possible de trouver des méthodes de résolution en consultant
6. Les patrons comprennent qu'il y a différents sortes de consultations possibles selon le stade d'évolution de leur situation
7. Les patrons ont une forte capacité à récupérer, à se reprendre en main

(D'après « La prévention des suicides de dirigeants de PME », NPO *Kumo no ito*)

L'avenir de la question de santé mentale des patrons

- Des enquêtes concrètes permettent de mieux connaître les soucis des patrons de PME
- Des études scientifiques aussi sont nécessaires
- Informer et sensibiliser sur l'importance de la santé mentale des patrons
- Réexaminer le système particulier au Japon de caution personnelle et de garant solidaire des patrons

Bibliographie

1. Hiroyuki OGYU, *Réflexion autour d'une analyse structurelle et conceptuelle de la « responsabilité de l'employeur » pour la prévention des suicides d'employés : Examen de la jurisprudence liée à la responsabilité de dommages et intérêts de l'employeur*, in Journal of the Japanese Society for Occupational Mental Health 14
2. Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010
3. Hiroyuki OGYU, *Approche générale de la dépression : la dépression sur le lieu de travail* (sera édité en 2010 chez les éditions Kongo)
4. Shigeru ISHINO, Haruko MATSUOKA, Atsuko YAMADA et al., *Enquête sur la connaissance des services de soin de la santé mentale, auprès des patrons et des PME (1) : Réflexion autour d'une enquête par entretiens*, in Japanese Journal of Occupational Medicine and Traumatology 57, pp.251-257, 2009
5. Di Vico D. (2010), *Piccoli, La pancia del Paese*, Marsilio, 175p.
6. Source : *Livre blanc des PME*, Agence gouvernementale pour les PME (METI), édition 2010)

Les risques du dirigeant entraînés par une mauvaise santé mentale :

Les « risques du dirigeant » entraînés par une mauvaise santé mentale :

- A) Accidents du travail, dommages et intérêts
- B) Actions et comportements anti-sociaux
- C) Baisse de la productivité
- D) Coûts à supporter

(Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010)

A) Accidents du travail, dommages et intérêts

- Lorsqu'il est jugé que la maladie mentale a été causée par le travail (« obligation de l'employeur en matière de sécurité »)

B) Comportements anti-sociaux à l'intérieur de l'entreprise

- Quitter le travail en avance, et sans permission préalable
- Prendre un nombre excessif de pauses
- Ralentir volontairement son rythme de travail
- Gaspiller les ressources
- Destruction de l'équipement et des machines

- Vol des possessions de l'entreprise
- Accepter des commissions
- Falsifier son temps de travail déclaré

- Faire du favoritisme
- Colporter des ragots sur ses collègues
- Critiquer ses collègues
- Susciter des disputes inutiles

- Harcèlement sexuel
- Violences verbales, harcèlement de type « ijimé » (intimidations)
- Voler les possessions de ses collègues

- Mettre ses collègues en position de danger

C) Baisse de la productivité

- Baisse de motivation et d'attention
- Absentéisme, problèmes liés au « présentéisme »



- Baisse de la productivité
- Accroissement des erreurs humaines
- Accidents
- Charge pour le responsable RH et les collègues directs

D) Coûts à supporter

- Baisse de la productivité
- Prise en charge des coûts médicaux, et des indemnités pour les personnes en congés maladies
- Coût des remplacements de main d'oeuvre
- Coûts en cas de poursuites en justice, dommages et intérêts

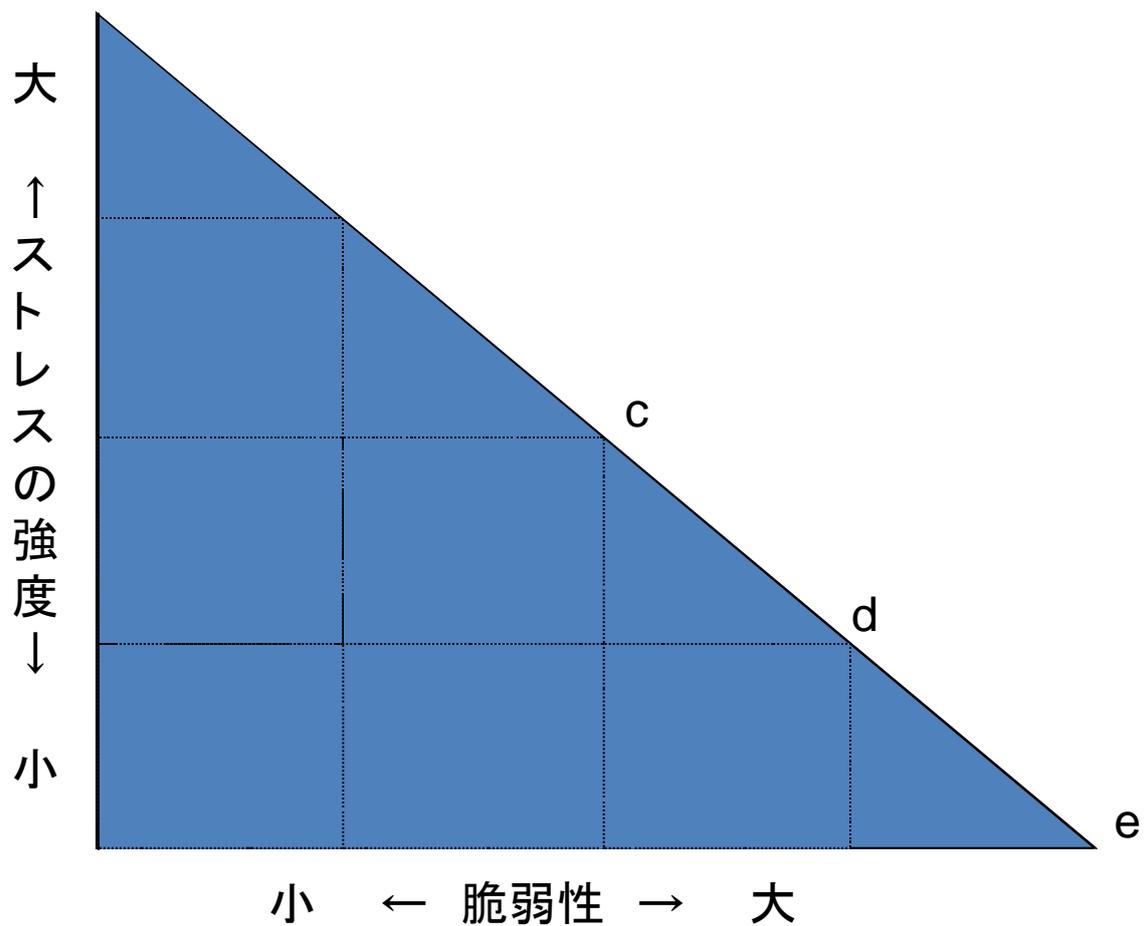
Les pertes causées par des arrêts de travail liés à des maladies mentales

- Rien que le coût des indemnités maladie et du salaire versés pendant la période d'arrêt de travail : pour le Japon, 1000 milliards de yens par an
- Coûts liés à la baisse de productivité à cause d'une mauvaise condition physique (fatigue etc...) : pour le Royaume-Uni, 5470 milliards de yens.
- De plus, les pertes liés au « présentéisme » sont plus grandes que celles de l'absentéisme !

(Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010)

Les principales causes d'une mauvaise santé mentale :

Théorie de la vulnérabilité au stress



Légende :

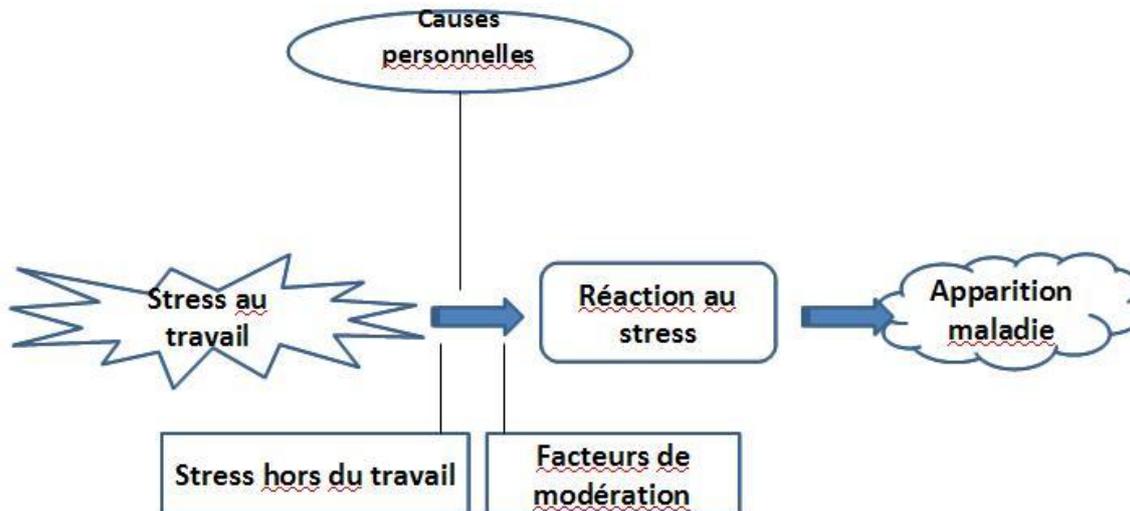
Verticale : Intensité du stress, en haut : fort, en bas : faible

Horizontale : Vulnérabilité, à gauche faible, à droite forte

A , B, C, D, E indiquent le déclenchement de maladies mentales

Tiré d'une publication du Ministère du Travail et de la Santé, Bureau du Travail, Département de l'assurance-accidents : « Assurance-accidents, reconnaissance et exemplification des maladies mentales liées à une pression psychologique », p.46.
Corrections apportés par l'auteur.

Modèle de stress au travail du NIOSH



L'auteur a apporté des modifications au modèle de stress au travail du NIOSH, en se basant sur le travail suivant : *Hurrell J.J. Jr, McLaney M.A.(1988), « Exposure to job stress – a new psychometric instrument, in Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol.14(Suppl 1), pp.27-28.*

Les principales causes liés à l'apparition de symptômes de mauvaise santé mentale

- Causes personnelles
- Insuffisance des facteurs de modération du stress
- Stress « normal » sur le lieu de travail
- Stress « trop lourd » (apparition d'un « fardeau »)

(Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010)

L'obligation de l'employeur en matière de sécurité

- Dans le cas de mort par excès de travail et dans le domaine du mental, on parle aussi d'une « obligation de l'employeur en matière de santé »
 - L'employeur doit faire en sorte que ses employés ne tombent pas malade
 - Si les employés sont malades, l'employeur doit prendre des mesures pour que leur état ne s'aggrave pas

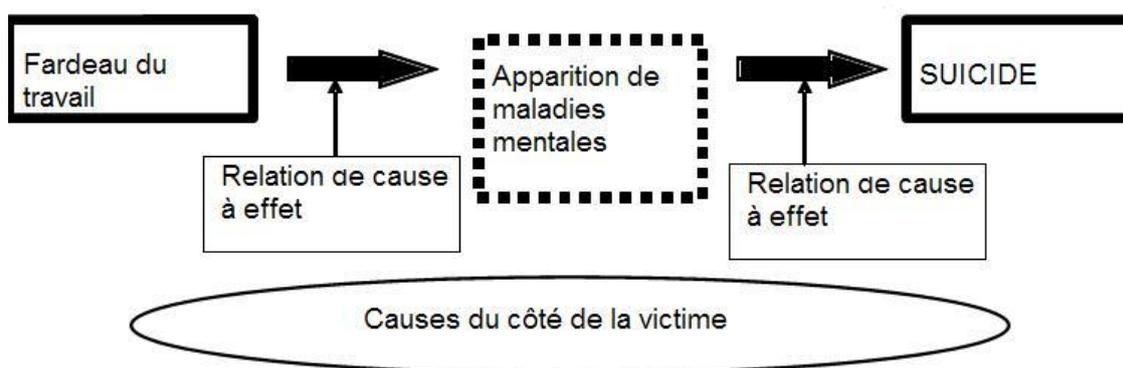
L'obligation de l'employeur en matière de sécurité, dans le cadre des suicides et des maladies mentales (OGYU, 2006)

Stade 1 : On peut prévenir la maladie

Stade 2: La maladie s'aggrave

"Obligation de prévoir le résultat"
"Obligation d'éviter le résultat"
(Sinon négligence)

"Obligation de prévoir le résultat"
"Obligation d'éviter le résultat"
(Sinon négligence)



Nom de l'affaire (c-a-d nom de l'entreprise incriminée)	Responsabilité de l'entreprise
Affaire « Kyosei » (compagnie de construction)	100%
Affaire « Dentsu » (agence publicitaire)	100%
Affaire « Kawasaki Steel Corporation »	100%
Affaire du jardin d'enfants Higashi Kakokawa	20%
Affaire « Otafuku Sauce »	100%
Affaire « Sanyo Electric Service » (électro-ménager)	20%
Affaire « Coopérative agricole Mikumano »	30%
Affaire « Service des eaux, Municipalité de Kawasaki »	30%
Affaire du directeur d'un bureau d'entreprise de transport	100%

(Source : OGYU, 2006)

Les contenus précis de l'obligation de l'employeur en matière de sécurité

1. Ne pas imposer un « fardeau » trop lourd aux employés
2. Faire attention aux comportements anormaux des employés
3. Réagir de façon appropriée face aux changements chez les employés
4. Accorder une attention particulière aux employés souffrant de maladie

(OGYU, 2006)

Qu'est-ce qu'un « fardeau » trop lourd ?

- Travail de longue durée (plus de 100 heures dans un mois, ou plus de 80 heures en moyenne sur deux mois)
- Harcèlement de type « ijimé » (intimidations)
- Harcèlement moral (power harassment)
- Harcèlement sexuel

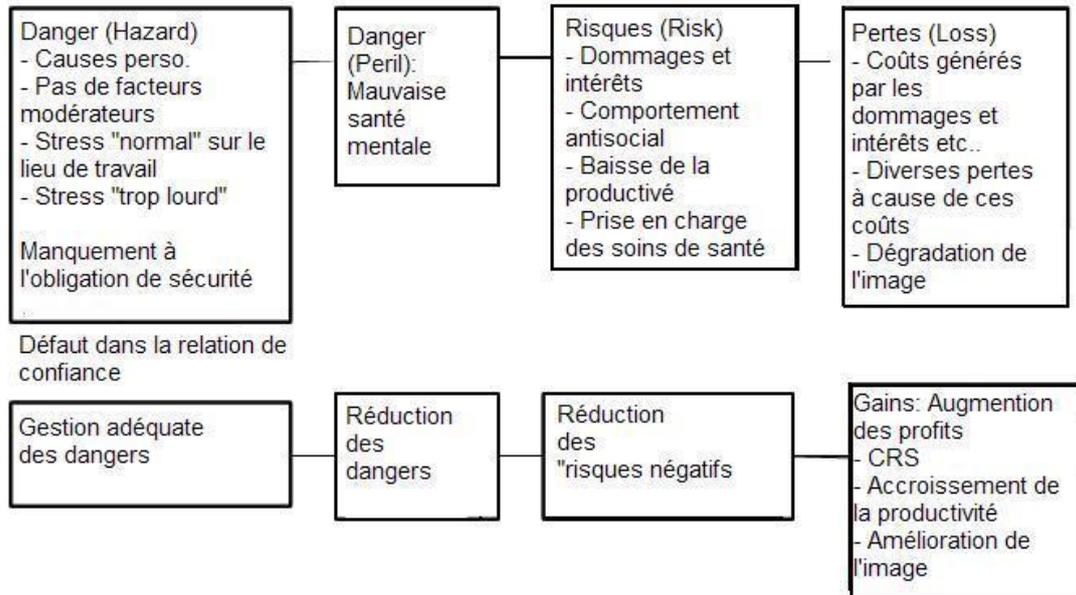
Ce qui arrive en cas de déclenchement de maladie mentale

- Reconnue en tant qu'accident du travail
- De plus, l'entreprise peut se voir demander une indemnisation (dommages et intérêts), et sa responsabilité peut être engagée à 100% !

Les points les plus importants de la gestion de risque pour les maladies mentales

- La première priorité est de remplir « l'obligation de l'employeur en matière de sécurité » : Cela permet de minimiser les « risques négatifs »
- Ensuite, il faut prendre les mesures nécessaires pour une bonne santé mentale. Cela permet de minimiser les « risques négatifs » et influe positivement sur l'augmentation des bénéfices.

Relation de gains, pertes et risques liés aux maladies mentales



(Par Kazuo UEDA)

La procédure de contrôle des risques

Recherche et confirmation des risques

- Causes personnelles
- Insuffisance des facteurs de modulation du stress
- Stress « normal » sur le lieu de travail
- Stress « trop lourd » (apparition d'un « fardeau »)

Évaluation et analyse des risques

- L'impact du risque est un facteur calculé en multipliant la fréquence d'apparition du risque, par l'intensité des conséquences si le risque venait à se concrétiser.
- Dans les exemples où la responsabilité de l'entreprise a été engagée à 100%, le

risque pouvait se chiffrer entre 110 et 168 millions de yens.

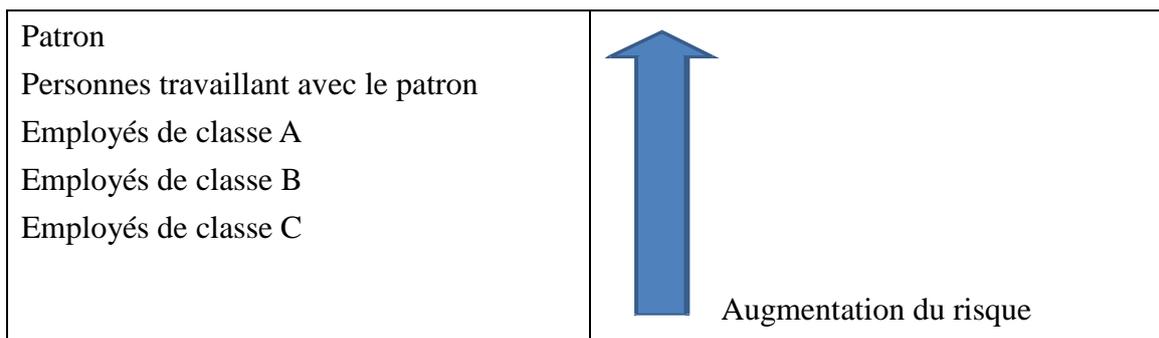
- Le suicide d'un employé provoque un choc très fort chez les autres employés. Son impact sur l'entreprise dans son ensemble est donc très fort. De plus, il y a une influence négative sur l'image de l'entreprise dans la société.

Évaluation et analyse des risques (2)

- Lorsqu'un employé est en congé (maladie etc...) pendant six mois, le coût pour l'entreprise qui correspond au double du salaire annuel de l'employé. Dans le cas d'un congé d'une année, le coût pour l'entreprise est le triple du salaire annuel de l'employé. (Instrument de calcul des coûts et pertes liés à la santé mentale : MOSIMO, <http://www.healthy-hotline.com/mosimo/>)
- Dans la « matrice des risques », ce type de risque est classé dans la catégorie « risques élevés » et nécessite des mesures rapides : les cadres supérieurs et le conseil d'administration doivent s'impliquer dans le traitement de ce type de risque. Cela doit faire partie de la politique basique de l'entreprise.

Évaluation et analyse des risques (3)

Classement de l'importance des risques en fonction du niveau d'implication/contribution dans l'entreprise (OGYU, 2010)



Les principales causes de stress au travail

- Le rôle dans l'entreprise n'est pas clairement défini
- La flexibilité dans le travail est mauvaise
- L'avenir de l'emploi n'est pas clairement défini

- Changement de rôle dans l'entreprise, changement de poste
- Le supérieur hiérarchique est dur
- Problèmes de relations humaines
- Objectifs qui dépassent les capacités de l'employé
- Responsabilité trop lourde

Les principales causes de stress au travail (2)

- Le rôle dans l'entreprise n'est pas clairement défini
- La flexibilité dans le travail n'est pas bonne
- L'avenir de l'emploi n'est pas clairement défini
- Changement de rôle dans l'entreprise, changement de poste
- Le supérieur hiérarchique est dur : **le problème peut être surmonté par l'employé**
- Problèmes de relations humaines : **le problème peut être réglé**
- Responsabilité trop lourde : **l'employé peut réussir à prendre cette responsabilité**

(Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010)

Les principales causes de stress au travail (3)

- Le stress peut être à la fois la cause d'une mauvaise santé mentale des employés, mais aussi une source d'accélération de la croissance. Ce facteur a donc la spécificité d'influer à la fois sur les pertes et les profits de l'entreprise.
- En cas de mauvaise santé mentale et d'apparition de maladies mentales, si la cause est un surcharge de stress (« fardeau »), il y a **un manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur** : la responsabilité de l'entreprise est donc engagée.

(Hiroyuki OGYU, *La santé mentale en tant que gestion de crise*, in Japan Risk Management Society Report 41, pp.28-40, 2010)

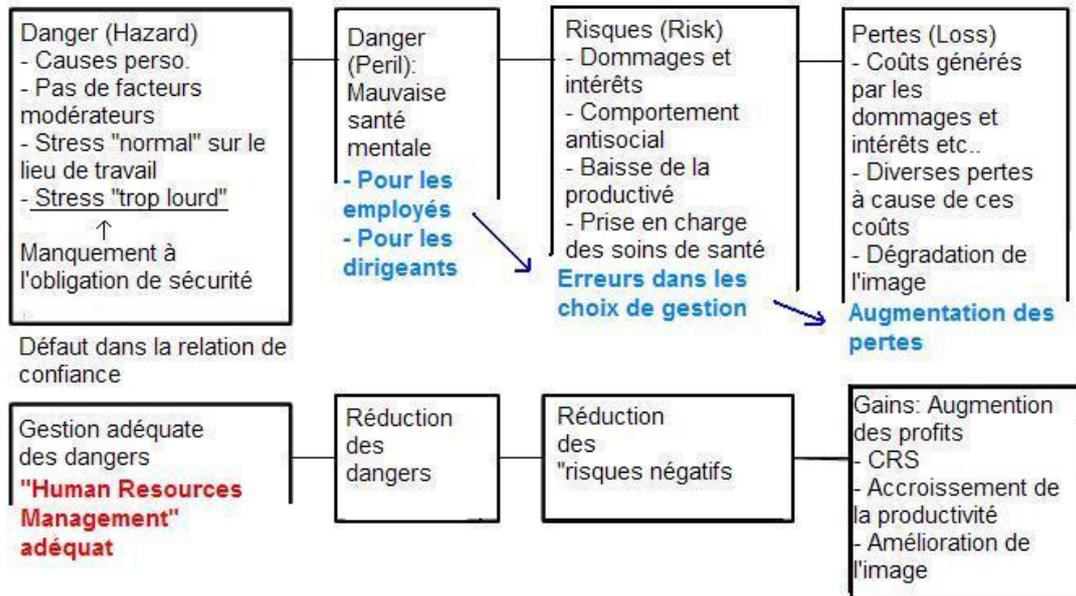
Les mesures contre les risques : le « contrôle des risques »

- Empêcher l'apparition d'un stress trop important (« fardeau »)
- Gérer de façon appropriée le stress « normal »



- A. Gestion des ressources humaines appropriée par l'encadrement (HRM : *Human Resources Management*)
- Formations / Mutations / Évaluation-Valorisation / Emploi
- B. Conseil (*Counseling*) par des spécialistes
- *Counseling* industriel / Aller vers des psychothérapies par des professionnels
- (OGYU, 2010)

Relation de gains, pertes et risques liés aux maladies mentales



(Par Kazuo UEDA, modifié par OGYU)

Bibliographie

Manager's attitude toward mental health care in small and medium sized enterprise – a survey by semi-structured interviews, Ishino S, Matsuoka H, Yamada J., Ogasawara E, Takeuchi K, Bumsuk L, Shiihara Y, , Vol.57 No.5 Vol.57 No.5