

Santé mentale et bien-être au travail

Novembre 2023



A powerful
and balanced
voice for business

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Table des matières

Introduction	4
Quelques notions et données factuelles de base	5
Interdépendances, causes et effets d'une mauvaise santé mentale	6
Arguments économiques pour une bonne santé mentale au travail	9
Actions en faveur de la santé mentale au travail	10
01 Prévention	10
02 Protection et promotion	14
03 Soutien	16
Conclusion	23

Introduction

Le soutien à la santé mentale (SM) au travail et la promotion du bien-être des employés occupent une place de plus en plus grande dans les priorités des entreprises. Le bien-fondé de cette attention s'est trouvé confirmé dans le contexte éprouvant de la crise du Covid-19. Elle contribue en effet à réduire les facteurs de stress et à la mise en place d'environnements de travail positifs et profitables tant aux individus qu'aux organisations. Une santé mentale de qualité et un réel bien-être peuvent ainsi être des vecteurs essentiels d'implication du personnel et de performances des organisations.

L'emploi peut procurer à l'individu un sentiment d'utilité et une orientation dans la vie, constituer un accès à des ressources financières et être une source d'identification, autant de facteurs dont il a été montré qu'ils favorisent le bien-être psychique et mental dans un sens positif.

Un personnel en bonne santé mentale sera plus enclin à s'impliquer dans son travail, aura une meilleure productivité, veillera davantage à la sécurité au travail, sera engagé et loyal. Il est dès lors important d'investir dans la mise en place d'une culture de prévention dans le domaine de la SM au travail et de remodeler l'environnement de travail afin d'éviter la stigmatisation et l'exclusion sociale, de façon à ce que les employés souffrant de problèmes de santé mentale se sentent protégés et soutenus.

Toutefois, un changement de rythme dans l'environnement de travail, qui peut trouver son origine dans différents facteurs – ajustement des modes de fonctionnement de l'entreprise, développements technologiques, conditions socio-politiques, changement climatique, conflits intérieurs ou interrégionaux – est susceptible d'avoir des répercussions profondes sur la situation en matière de SM. De même, une récession économique, des urgences humanitaires ou des crises sanitaires comme la pandémie du Covid-19 peuvent elles aussi créer des risques tels que la perte d'emploi, une instabilité financière, de moindres opportunités de travail ou un chômage accru.

En bref, les aspects psychosociaux peuvent avoir des répercussions sur la qualité de vie des employés et sur le fonctionnement des entreprises. C'est pourquoi des actions équilibrées s'imposent pour maximiser le potentiel à la fois des travailleurs et des entreprises et prévenir les effets négatifs sur la santé, la sécurité, le bien-être et les performances.

Cependant, les questions de santé mentale posent de nombreux défis aux employeurs : manque de soutien, déficits d'information ou absence de culture de prévention et complexité du phénomène SM, avec en particulier la difficulté à le cerner en le distinguant de causes qui résident ailleurs que dans le milieu de travail. À cet égard, une attention toute particulière doit également être portée aux MPME, qui bien souvent ne disposent pas de ressources leur permettant de gérer cette problématique de façon adéquate.



La prévention en matière de santé mentale sur le lieu de travail s'impose de plus en plus.

Quelques notions et données factuelles de base

La santé mentale concerne le bien-être émotionnel, psychologique et social des individus. Elle contribue à déterminer la manière de penser, le ressenti et l'action des personnes. Elle influe également sur la façon dont elles se comportent face au stress et avec les autres, prennent des décisions ou opèrent des choix. L'apparition et le développement de problèmes de santé mentale résulte d'une interaction complexe entre facteurs biologiques (par ex. caractères génétiques et troubles de la communication neuronale), psychologiques (par ex. mécanismes d'adaptation et de défense) et socio-environnementaux (tels que pauvreté, urbanisation, niveau de formation, etc.). Le travail se trouve au croisement de cette interaction. Toutefois, si le travail peut avoir une incidence directe sur la santé psychique et le bien-être mental, dans un sens autant positif que négatif, la santé mentale des individus au travail dépend également de leur état de santé mentale dans les autres sphères de la vie.

En moyenne, la moitié de la population mondiale éprouve des problèmes de santé mentale à un moment ou un autre de la vie. Globalement, on estime à 12 milliards de jours ouvrables les jours de travail perdus chaque année pour dépression et anxiété, pour un coût de mille milliards de dollars américains en pertes de productivité¹. Selon un rapport conjoint de l'Organisation mondiale de la santé et de la Banque mondiale, 80 % des personnes au monde susceptibles de connaître un épisode de trouble psychique ou mental vivent dans des économies à bas ou moyens revenus. Il a été montré de façon probante qu'un bon équilibre entre d'une part la situation personnelle d'un employé, compte tenu de ses capacités et compétences, sa personnalité, ses valeurs et aspirations, et d'autre part sa situation professionnelle, conduit à une situation favorable et soutenable sur le plan de sa santé mentale.

Les éléments constitutifs de la situation professionnelle au sein d'une organisation sont les suivants :

- Contenu du travail et compétences liées
- Conditions de travail (durée et conditions de l'emploi)
- Conditions de travail (environnement de travail, santé et sécurité)
- Relations de travail

Les études concluent de manière concordante qu'un déséquilibre entre ces éléments est associé à un risque de dépression, de mauvaise santé générale, d'anxiété, de détresse, de fatigue, d'insatisfaction au travail, de démotivation, d'indifférence, d'absences pour maladie et, dans les cas extrêmes, d'épuisement professionnel par l'ennui (bore-out) et d'épuisement au travail (burn-out). Outre ses effets sur la santé et le bien-être, une SM déficiente peut également se traduire par des accidents avec blessures, des accidents mortels et des suicides.

1 "Out of The Shadows: Making Mental Health a Global Development Priority" [Sortir de l'ombre : faisons de la santé mentale une priorité mondiale], Groupe de la Banque mondiale (<http://documents1.worldbank.org/curated/en/270131468187759113/pdf/105052-WP-PUBLIC-wb-background-paper.pdf>)

Interdépendances, causes et effets d'une mauvaise santé mentale

Une santé mentale déficiente peut trouver sa source dans le travail même, mais aussi dans la sphère privée. De même, comme indiqué plus haut, une bonne santé mentale peut elle aussi résulter d'une conjonction d'éléments de la vie privée et de l'environnement de travail.

C'est pourquoi nous recommandons une large approche multidisciplinaire qui puisse mettre en évidence les éléments pertinents attribuables au lieu de travail afin d'en tenir compte et, dans la mesure du possible, donner un soutien dans la sphère privée. La plupart de ces éléments et thématiques sont en interconnexion et en interaction et ne devraient pas être considérés isolément.

Ce faisant, il est important de reconnaître l'existence de certains paradoxes. Par exemple, l'absence de risques n'est pas une garantie de santé mentale. Dans le même sens, ce qu'on appelle facteurs de risque – délais serrés, charge de travail élevée et complexe, fortes exigences émotionnelles, etc. – sont également des facteurs qui font l'attractivité d'un travail et constituent des sources d'épanouissement. Les postes dits de haut niveau (Eurofound), gages d'un bon salaire, d'une grande autonomie et d'une satisfaction élevée, s'accompagnent également d'une charge de travail élevée, de stress, d'heures de travail irrégulières et d'une limite floue entre travail et vie privée. À l'inverse, une situation de travail caractérisée par une charge de travail prévisible, une fonction et des demandes clairement délimitées, une autonomie suffisante et un bon contrôle sur l'exécution du travail, une absence de conflits, un bon soutien, etc. ne garantit pas une bonne santé mentale pour autant. D'où l'importance de l'équilibre mentionnée précédemment, qu'il faut tâcher d'assurer tout au long de la vie professionnelle.

Cet équilibre est un équilibre dynamique, qui évolue au fil des ans. Un leadership authentique et positif, le respect et la confiance sont des facteurs stimulants, susceptibles de favoriser les résultats les plus favorables. Les organisations qui adoptent une telle approche peuvent mettre en place une culture de performance grâce à laquelle elles pourront se maintenir et progresser dans un monde en perpétuelle évolution. Dans de telles entreprises, le personnel sera capable de développer des stratégies gagnantes et d'en assurer la mise en œuvre. C'est une approche qui ouvre la voie à la croissance et à la rentabilité de l'organisation, libère la créativité et l'innovation, génère la satisfaction et l'engagement, assure un environnement de travail plus sain et plus sûr, et promet des personnels plus qualifiés et compétents.

Revue non exhaustive des facteurs influant sur la santé mentale

(Remarque : Il faut noter que pratiquement tous ces facteurs peuvent apporter une contribution positive à la SM s'ils sont en équilibre)

Contenu du travail

- Demandes peu claires, absence de clarté sur la fonction
- Charge de travail irréaliste
- Absence ou manque de clarté quant aux objectifs et aux priorités
- Délais irréalistes
- Autonomie insuffisante, faible marge décisionnelle
- Manque de finalité (travail vide de sens)
- Manque d'opportunités de développement des compétences et des talents
- Manque de respect pour le travail accompli

Conditions de travail

(durée et conditions de l'emploi)

- Disproportion entre effort et récompense (salaire inadéquat)
- Emploi précaire
- Manque d'équilibre entre travail et vie privée
- Durées de travail excessives
- Périodes de repos insuffisantes
- Absence d'opportunités de développement de carrière
- Rythmes de travail malsains (travail de nuit, travail posté, ...)

Conditions de travail

(environnement de travail, santé et sécurité)

- Conditions physiques de travail

Relations de travail

- Mauvaises relations avec les responsables hiérarchiques et les collègues
- Brimades, violence, harcèlement, discrimination
- Styles de leadership inappropriés
- Manque de coopération
- Rétention d'informations
- Manque de respect
- Manque de confiance

Situation personnelle

- Problèmes relationnels familiaux ou personnels
- Instabilité financière
- Maladie aiguë ou chronique chez la personne ou un membre de sa famille
- Deuil
- Abus subis pendant l'enfance, traumatisme
- Alcool, drogue ou autres addictions
- Autres troubles de santé

Organisation du travail

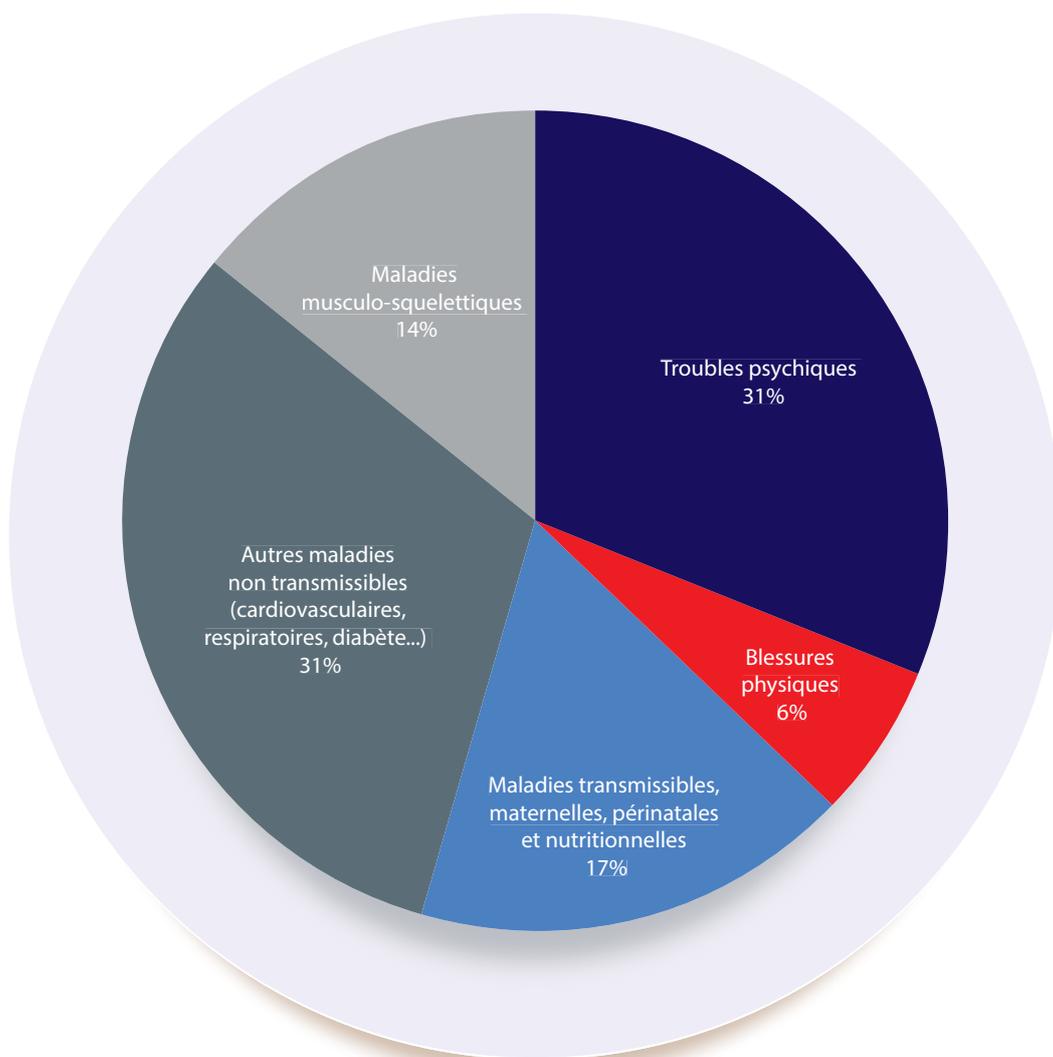
- Effectifs insuffisants pour la charge de travail
- Manque de planification, erreurs de planning, calendriers et objectifs irréalistes
- Manque de transparence des procédures de travail, procédures inefficaces
- Manque de leadership
- Affectation des tâches aux mauvaises personnes
- Manque de flexibilité
- Manque de clarté des priorités de l'organisation

Arguments économiques pour une bonne santé mentale au travail

Il existe des arguments solides pour justifier l'utilité économique d'une bonne santé mentale. Ainsi, un rapport du National Institute for Health and Clinical Excellence au Royaume-Uni suggère que les pertes de productivité subies par les employeurs en raison d'un stress excessif et de problèmes de santé mentale pourraient être réduites de 30 % par la mise en place d'initiatives promouvant la santé mentale sur le lieu de travail.

La note de politique élaborée par l'OMS et l'OIT sur la santé mentale au travail met en avant une approche stratégique sur trois axes, offrant un mécanisme systématique et intégral pour une démarche structurée en vue de minimiser les risques en matière de SM.

Les effets sur la santé mentale





Il est possible de créer une situation avantageuse tant pour l'employeur que pour les employés. Pour réaliser un tel gagnant-gagnant, les entreprises et organisations doivent élargir leur approche et aller au-delà de la simple sécurité-santé, ne pas se contenter des seules notions d'évaluation des risques, mais prendre dûment en compte l'ensemble des éléments pertinents qui contribuent au fonctionnement de l'organisation et des personnes qui y sont actives. Moyennant l'approche correcte, la qualité de l'organisation peut aller de pair avec la qualité de ses emplois (c'est le gagnant-gagnant).

Au final, il convient de mettre en place une organisation dans laquelle tous et toutes sont capables et désireux et désireuses d'accomplir leur travail au mieux. Une telle organisation centrée sur le travail et ceux et celles qui l'accomplissent résulte d'une visée où la motivation et l'engagement du personnel est première.

Actions en faveur de la santé mentale au travail

Il est possible d'agir de manière efficace afin de prévenir les risques pour la SM au travail, de protéger et de favoriser la SM au travail et d'assurer un soutien au personnel connaissant des problèmes de SM.

01 Prévention

Il importe de prévenir les problèmes de santé mentale liés au travail par un encadrement adéquat des risques psychosociaux. Cette action inclut le recours à des interventions organisationnelles en vue de remodeler les conditions de travail, les cultures et les relations. Les interventions organisationnelles portent sur l'évaluation des facteurs à prendre en considération pour la SM sur le lieu de travail, suivie de leur atténuation, leur modification ou leur suppression afin de trouver l'équilibre approprié. Elles incluent, par exemple, la mise en place d'arrangements et d'horaires de travail flexibles ou la mise en œuvre de cadres pour la gestion des faits de violence et de harcèlement au travail.

1. Cadre de politique

Il convient d'élaborer, pour l'ensemble de l'organisation, une vision et une politique claires, axées notamment sur la SM et le bien-être sur le lieu de travail. Le cadre de politique pourrait créer un environnement de travail positif qui favorise la SM, assurer un soutien aux membres du personnel ayant besoin d'aide, et y affecter les ressources nécessaires.

2. Ambiance de travail positive

Créer un environnement de travail agréable et inclusif, contribuant à atténuer les risques en matière de SM pour les membres du personnel. L'environnement de travail doit permettre aux salariés de chercher un soutien en s'adressant tant à des collègues qu'à leur responsable hiérarchique ou à un échelon supérieur.

Prendre, si possible, des arrangements pour un travail adapté aux capacités physiques et mentales du travailleur concerné, ou assurer son reclassement dans un emploi approprié.



La création d'un environnement dans lequel les personnes peuvent recevoir un soutien sans crainte de perdre leur emploi ou de faire l'objet de représailles, est un élément essentiel d'une organisation saine.

Là où c'est possible, prévoir des horaires de travail flexibles et/ou des formules de travail hybrides sous la forme d'une combinaison de travail au bureau et de télétravail.

3. Prendre en considération l'environnement matériel du travail

L'environnement matériel du travail peut avoir une incidence autant positive que négative sur la santé mentale. Dans la mesure de ce qui est raisonnablement possible, les employeurs, dirigeants et responsables hiérarchiques doivent contrôler et évaluer l'environnement matériel du travail afin de promouvoir et d'encourager l'esprit d'équipe et l'engagement, l'implication et la consultation, la communication, la collaboration, etc., et supprimer les facteurs de stress potentiels (par ex. température, éclairage, bruit, ventilation, interruptions, manque d'espace personnel, conception peu ergonomique, manque de propreté, etc.). Lorsque c'est possible, il est recommandé de prévoir un accès à des zones communes où les employés peuvent entretenir des contacts sociaux.

4. Communication et discussion

Un outil utile : un canal de communication confidentiel avec le service des ressources humaines, dont des personnes subissant un stress intense ou d'autres formes de troubles de SM en raison d'une situation liée au travail pourront se servir pour partager leurs difficultés ou soulever un problème en l'étayant par des preuves. Ce recours peut prendre la forme d'un canal de communication approprié et effectif et d'un forum chargé d'évaluer les problèmes signalés et en faciliter la résolution.

5. Culture de travail d'équipe et de collaboration

Une culture qui encourage le travail d'équipe, la collaboration et la communication favorise la confiance et le respect au sein des équipes et du personnel. Alors que les contraintes du travail et le stress sur les ressources ne cessent d'évoluer, l'importance d'une telle culture est aujourd'hui un facteur critique pour le succès de l'entreprise autant que pour la SM sur le lieu de travail. La haute direction, l'encadrement supérieur et le niveau de supervision devront communiquer l'importance du travail d'équipe, mettre en place des mécanismes de communication régulière, prôner l'authenticité par l'exemple, et mettre des outils de collaboration efficaces à la disposition des équipes. De même, il est utile de dégager du temps pour des rencontres hors du cadre du travail avec les équipes.

6. Une culture de confiance

La promotion d'une culture de confiance est un facteur important d'amélioration de la santé mentale sur le lieu de travail. Il importe que les dirigeants de l'organisation mettent en place à l'intention des employés un cadre où ceux-ci ont la possibilité de créer des liens de confiance et de mieux se comprendre entre eux. Cela suscite un sentiment de camaraderie et de communauté, et est gage d'une tranquillité d'esprit procurée par la certitude que chacun est entouré de collègues avec qui discuter de situations qui engendrent du stress. Une telle culture met aussi les membres du personnel en situation de se respecter les uns les autres et de reconnaître la valeur de chacun. Des relations positives et confiantes sur le lieu de travail, entre salariés, mais aussi entre les dirigeants et responsables et les salariés, peut avoir une influence positive sur la santé et le bien-être de ces derniers, ce qui à son tour les conduira à de meilleures performances et à une plus grande loyauté envers l'organisation.

7. Cultiver un sentiment d'appartenance

La création d'un environnement inclusif et impliquant est un autre élément important d'amélioration de la santé mentale. Les organisations peuvent commencer par mettre peu à peu en place des contacts sociaux et des liens de communauté au travail, tout en décourageant les pratiques, politiques ou comportements susceptibles de faire obstacle aux contacts sociaux. Les cultures organisationnelles promotrices d'un sentiment d'appartenance peuvent également constituer une barrière solide contre les préjugés, la discrimination et l'exclusion sur le lieu de travail.

02 Protection et promotion

Il convient de protéger et promouvoir la SM au travail, en particulier par la formation et des interventions en vue d'une meilleure connaissance de la santé mentale et ses problèmes. Elles renforceront les compétences permettant de reconnaître les troubles de santé mentale et d'agir de façon adéquate, et donneront aux membres du personnel l'assurance qu'ils peuvent librement demander de l'aide et un soutien s'ils en ont besoin.

Rôle des employeurs

1. Reconnaître le problème

Le premier pas dans la gestion de la santé mentale au travail consiste à identifier les problèmes spécifiques qui existent chez le personnel. Il y a des signes évidents qui manifestent que tel individu ou tel groupe est sous stress ou anxieux et a besoin d'aide. Parmi ces signes, il y a ceux énumérés ci-dessous, cette liste n'étant pas exhaustive :

- a)** Comportement inhabituel
- b)** Faible niveau d'implication, retrait des situations sociales
- c)** Agressivité envers les collègues ou l'employeur, ou sentiments de crainte
- d)** Moindre productivité
- e)** Manque d'intérêt pour le travail ou les activités quotidiennes
- f)** Absentéisme ou présentéisme accru
- g)** Changements dans les habitudes de travail

2. Communication

Il faut encourager une communication ouverte et honnête entre le personnel manifestant des signes de problèmes de santé mentale et les responsables concernés, de façon à permettre d'identifier, comprendre, évaluer et résoudre la situation dans l'intérêt de tous.

3. Conscience de l'importance de la SM

Les employeurs doivent être pleinement conscients de l'importance de la SM et du bien-être au travail. S'agissant d'un sujet délicat, il convient de prendre les dispositions nécessaires pour sensibiliser au thème à divers niveaux de l'organisation selon une démarche soigneusement conçue et mise en œuvre. On peut recourir pour cela à différents moyens conduisant à reconnaître dans la SM un thème de prévention important (par ex. réunions de groupe, mails, communication interne).

4. Formation

Dans le cadre des activités de prévention en sécurité et santé au travail, on prévoira des formations pour sensibiliser les employés à l'importance de la SM et de la nécessité de reconnaître et de prendre en compte à temps les situations problématiques qui en relèvent. De même, les employés pourront ainsi apprendre à reconnaître et comprendre les signes et symptômes tendant à indiquer qu'ils sont eux-mêmes confrontés à un problème de SM. Cette connaissance peut les encourager à chercher de l'aide s'ils en ont besoin. Il importe de donner aux responsables la formation nécessaire afin qu'ils puissent reconnaître les signes et les causes des problèmes de SM au travail de façon à être à même d'intervenir de façon appropriée.

5. Politique de SM et de bien-être

L'employeur élaborera et mettra en œuvre un cadre de référence en vue de reconnaître et de prévenir les problèmes de SM et de fournir le soutien nécessaire pour améliorer la SM dans l'organisation :

- a)** Établir une politique en matière de SM en tant qu'élément du dispositif général de Santé-Sécurité-Environnement (SEE) de l'organisation et intégrer la SM au processus décisionnel touchant aux initiatives pour le bien-être.
- b)** Élaborer des directives et des procédures pour la hiérarchie et le personnel.
- c)** Sensibiliser les employés et les rendre conscients de l'importance de la SM.
- d)** Former les responsables hiérarchiques à la détection et à la gestion des problèmes de SM chez leurs employés.
- e)** Prévoir des canaux de communication confidentiels par lesquels les salariés peuvent faire part et discuter de leurs problèmes de SM.

Rôle des employés

Si les employeurs ont la responsabilité de susciter une culture adéquate et de fournir les moyens nécessaires à la gestion et à l'amélioration de la santé mentale sur le lieu de travail, il ne faut pas pour autant sous-estimer le rôle important qui est dévolu au personnel. Les efforts des employeurs en vue d'une meilleure santé mentale resteront vains s'ils ne sont pas bien compris par des salariés qui y adhèrent et y participent. S'attaquer aux problèmes de santé mentale et de bien-être sur le lieu de travail est une responsabilité partagée par l'employeur et le salarié.

1. Participer

Les employés assument leur travail, prennent leurs responsabilités et s'investissent dans leur vie professionnelle et leur carrière, en ayant conscience de leurs valeurs et de leurs aspirations. Ils sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail (motivation). Ils saisissent les possibilités de développement personnel et de carrière proposées par l'employeur.

Les employés prennent part aux programmes et activités proposés par l'employeur. Ils devraient profiter des programmes organisés par ce dernier pour acquérir de nouvelles compétences et obtenir le soutien dont ils ont besoin.

2. Communiquer

Les employés s'investissent dans la qualité de leurs relations interpersonnelles. Ils font preuve d'ouverture et de transparence, y compris pour ce qui concerne les conditions de santé (dans la mesure où l'organisation se montre digne de confiance et que l'employeur a mis en place les conditions adéquates).

Les employés partagent les réussites et les moments difficiles avec les autres. Pour contribuer à réduire la stigmatisation des problèmes de santé mentale, ils peuvent partager le cas échéant leurs propres expériences avec leurs collègues. Ce faisant, l'idée est de se montrer humain et empathique plutôt que d'entrer dans des détails trop personnels, d'offrir un soutien et un encouragement, et de susciter un sentiment de solidarité et de confiance. Il est clairement entendu que les collègues ne doivent en aucun cas se substituer aux professionnels de la santé mentale. De même, les pairs ne doivent pas tenter de donner un conseil professionnel ou être encouragés à le faire.

3. Activités positives pendant la journée de travail

Pour faire face aux facteurs de stress pendant la journée de travail, le personnel peut pratiquer des techniques qui favorisent un état d'esprit positif, des relations saines et une meilleure image de soi. Voici quelques exemples :

- a)** Respiration profonde
- b)** Communication saine
- c)** Priorisation et concentration sur une tâche à la fois pour éviter d'être submergé
- d)** Discours intérieur positif.

4. Prendre soin de soi

Les moments de repos pendant la journée (l'heure de table ou la pause-café) peuvent être l'occasion de prendre soin de soi. Ce sera par exemple le moment :

- a)** D'une sieste éclair
- b)** D'une courte promenade dans la nature
- c)** De lire ou d'écouter un contenu inspirant
- d)** D'une brève méditation ou d'une prière

5. Prendre soin de sa santé physique

Une bonne santé mentale repose dans tous les cas sur une bonne santé physique. Les employés devraient prendre soin de leur santé physique, par exemple en adoptant des habitudes alimentaires saines, en faisant régulièrement de l'exercice et en ayant suffisamment d'heures de sommeil.

6. Cultiver les relations

Cultiver les contacts sociaux au travail est un élément clé pour éviter l'isolement social et la solitude sur le lieu de travail.

03 Soutien

Venir en soutien aux salariés confrontés à des problèmes de SM afin qu'ils puissent participer pleinement et de façon équitable au monde du travail par des programmes de retour au travail et des initiatives d'embauche protégée.

Mettre en place sur le lieu de travail une ligne d'assistance ouverte au personnel désireux de demander de l'aide.

Encourager le personnel à demander de l'aide sur et en dehors du lieu de travail. Sur le lieu de travail, on gagnera sa confiance en lui donnant l'assurance d'une totale confidentialité lors de ses demandes d'aide en cas de problèmes de SM.

Autorités publiques et systèmes de santé publics

Les autorités publiques et les systèmes de santé nationaux sont des acteurs critiques. Ils peuvent :

- Établir des politiques et adopter des instruments législatifs dans des domaines clés tels que la prévention de la discrimination et la sécurité et santé au travail.
- Étendre et transformer les services de santé mentale afin de répondre à la demande croissante et faciliter l'accès aux services d'évaluation et de traitement..
- Renforcer les liens entre politiques et la cohérence de l'action des administrations concernées (santé, travail, sécurité sociale, enseignement, etc.).
- Soutenir les employeurs dans l'élaboration de leurs actions dans le domaine de la santé mentale.

Cadre d'orientation pour les employés

L'employeur n'est pas seul responsable des politiques de SM ou de bien-être des salariés ; ces derniers ont eux aussi une responsabilité dans leur propre santé mentale ou celle de leurs collègues.

- Apprendre à identifier d'éventuels problèmes de SM chez soi ou chez les collègues. S'adresser à une personne de confiance lorsque des sentiments d'anxiété, de dépression ou des signes similaires se font jour
- Rester actif - pratiquer un hobby, faire de l'exercice quand c'est possible
- Avoir un régime alimentaire équilibré
- Rester en contact avec des amis et des collègues
- Chercher de l'aide quand c'est nécessaire - savoir à qui s'adresser, sur et en dehors du lieu de travail
- Couper avec le travail de temps à autre - partir en randonnée, pratiquer la méditation, pratiquer un sport

- Se contenter de ce que l'on est.
- Prendre soin des autres.

Créer un environnement propice au changement

- **Éléments probants** concernant les risques psychosociaux et l'efficacité des interventions, par exemple en assurant que toute l'information/formation et toutes les actions touchant à la SM au travail soient fondées sur des données factuelles solides.
- **Leadership** et engagement pour la SM au travail, par exemple en intégrant la SM au travail aux politiques pertinentes
- **Investissement** de ressources financières et humaines en suffisance, par exemple en réservant des budgets spécifiques à des actions destinées à améliorer la SM au travail et en mettant des services de SM et d'embauche à la disposition d'entreprises à faibles moyens.
- **Prise en compte** de la santé mentale au travail dans tous les secteurs, par exemple en l'intégrant dans les systèmes existants de sécurité et santé sur le lieu du travail.
- **Participation** des employés concernés à l'élaboration de solutions, par exemple en consultant à temps et de manière sérieuse des personnes ayant une expérience vécue de problèmes de SM.
- **Respect** du cadre législatif et réglementaire et des recommandations, par exemple en intégrant la SM dans les mécanismes de conformité.
- **Droit** de participation au monde du travail, par exemple par un alignement de la législation et de la réglementation en matière d'emploi sur des instruments internationaux de respect des droits humains et en mettant en œuvre des politiques de non-discrimination au travail.

Droit à la déconnexion face aux nouvelles réalités du travail

À l'époque post-Covid-19, le télétravail et le travail hybride sont la nouvelle normalité pour des entreprises de nombreux secteurs. À l'exception des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, les entreprises ont adopté et continuent d'adopter sans cesse de nouveaux modes de fonctionnement innovants. Dans beaucoup de cas, ces évolutions ont conduit les organisations à repenser et réorganiser - parfois radicalement - leur fonctionnement et leur action.

Les besoins de l'époque, doublés d'innovations technologiques, du passage croissant au numérique et d'une diversification des formes de travail, ont fait naître de nouvelles façons de faire dans les entreprises et donné lieu à de nouvelles opportunités d'emploi. Toutefois, ces changements s'accompagnent de nouveaux défis. Parmi ceux-ci, il y a un certain relâchement de la discipline au travail, un allongement des heures de travail et une distorsion de l'équilibre entre travail et vie privée - autant de facteurs qui peuvent générer des problèmes de santé mentale mais aussi physiologiques. C'est pourquoi, il est important que soient mis en place des systèmes appropriés afin de gérer de manière adéquate ces nouvelles réalités du travail.

Voici quelques lignes directrices en ce sens :

- Mener une étude afin de déterminer si le télétravail ou le travail hybride sont des options faisables et réalistes pour l'entreprise.
- Prévoir une information, une formation et un accompagnement afin de faciliter l'adoption de façons de travailler nouvelles et innovantes.
- Établir des politiques et des procédures opérationnelles standard pour la gestion du télétravail.
- Acquérir les équipements nécessaires (matériel, logiciel, connectivité, mobilité) pour le télétravail ou le travail hybride.
- Développer des systèmes et modèles d'évaluation des performances et de responsabilisation dans le cadre du télétravail.

Politiques et cadres réglementaires et leur application aux niveaux national et international

À titre d'exemple, mentionnons que des économies développées comme le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni ont établi des cadres réglementaires en matière de SM dans leur système législatif. Ainsi, les États-Unis se sont dotés de deux instruments législatifs, la *Mental Health Parity Act* en 1996 et l'*Americans with Disability Act*. Le Royaume-Uni a adopté en 1983 une *Mental Health Act* qui a connu plusieurs versions modifiées depuis lors, la dernière en date étant la *Mental Health Act* en 2007. Au Canada, la ***Mental Health Act [RSBC 1996] Chapter 288*** fixe le cadre législatif en vue de la reconnaissance et du soutien à fournir aux personnes confrontées à des problèmes de SM. Une spécification 1010 publiquement disponible a été publiée par le *British Standards Institute* en 2010. Ce document fournit des lignes directrices et des bonnes pratiques pour l'évaluation et la gestion des risques psychosociaux au travail.

Les pays à revenu intermédiaire inférieur - comme par exemple la région d'Asie du Sud-Ouest, l'Inde, le Pakistan, le Népal et le Bhoutan - disposent de politiques nationales de santé mentale depuis les années 1990. Leur mise en œuvre connaît toutefois des lacunes significatives, en raison d'enveloppes budgétaires insuffisantes et de dotations inadéquates en ressources humaines. D'une manière générale, la situation en matière de SM présente un tableau largement contrasté dans d'autres régions.

Dans les références données ci-dessous, on trouvera des orientations importantes, ainsi que des informations utiles sur les risques, problèmes et solutions en matière de SM :

- L'EU-OSHA, par le biais de sa campagne "Les risques psychosociaux : mieux prévenir pour mieux travailler", propose un guide pratique électronique pour la gestion des risques psychosociaux, destiné en particulier à répondre aux besoins des employeurs et des petits entrepreneurs. En outre, l'EU-OSHA a publié un guide pratique pour le bien-être au travail intitulé "Des employés en bonne santé et des entreprises prospères" (2018). Le guide propose une démarche simple en cinq étapes en vue d'améliorer l'environnement de travail de façon à prévenir ces risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques liés au travail.²

² (<https://osha.europa.eu/en/healthy-workplaces-campaigns/healthy-workplaces-manage-stress>)

- Dans le cadre de sa 8^{ème} initiative, le Réseau européen pour la promotion de la santé sur le lieu de travail (ENWHP) a publié le document “*Work in Tune with Life*” [Le travail en phase avec la vie], qui s’attache à la promotion de la SM sur les lieux de travail. Sur la base d’une étude de la littérature disponible et d’exemples provenant d’une collecte de bonnes pratiques, l’ENWHP a élaboré une série de guides destinés aux employeurs et aux employés en soutien aux initiatives de changement et de développement organisationnels en vue de la promotion de la SM au travail. Par ailleurs, cette initiative a également produit une check-list dont les entreprises peuvent se servir pour évaluer la qualité des mesures de promotion de la SM dans leur organisation.³
- *Le Global Centre for Healthy Workplaces* (GCHW) contribue à la promotion de la santé et du bien-être au travail par le biais de ses Global Healthy Workplaces Awards, le premier programme de prix au monde destiné à couronner des lieux de travail sains. Les gagnants et les lauréats des Global Healthy Workplaces Awards composent un excellent échantillon de bonnes pratiques en matière de santé sur les lieux de travail.⁴

Réglementation et normes internationales

Il existe des législations et des normes internationales soulignant l’importance de la santé mentale et destinées à guider la mise en œuvre de cadres d’amélioration de la santé mentale, dont notamment les normes internationales sur le droit à la santé physique et mentale. D’autres normes peuvent servir de lignes directrices pour la mise en place d’une gestion efficace en matière de santé mentale, comme par exemple :

- *Mental health, human rights and standards of care* [Santé mentale, droits humains et normes de soins] - OMS.
- ISO 45003 - Management de la santé et de la sécurité au travail - Santé psychologique et sécurité au travail - Lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux

Initiatives et programmes spécifiques au niveau de l’organisation

Bon nombre d’entreprises ont adopté une approche proactive en identifiant des facteurs de risque majeurs et les problèmes qui y sont liés. Le tableau ci-dessous énumère un certain nombre de domaines de risques et les problèmes sous-jacents qui en relèvent⁵.

³ (<https://www.enwhp.org/?i=portal.en.8th-initiative-work-in-tune-with-life>)

⁴ (<https://www.globalhealthyworkplace.org/>)

⁵ “Mental health at work: policy brief” [La santé mentale au travail : politique générale] - Organisation mondiale de la santé (<https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>)

Domaines de risques	Principaux problèmes sous-jacents
Contenu du travail	Manque de variété ou cycles de travail trop courts, travail fragmenté ou dépourvu de sens, sous-utilisation des compétences, incertitude élevée, exposition permanente aux autres dans le cadre du travail
Charge et rythme de travail	Surcharge ou sous-charge de travail, cadence machine, contraintes de temps, présence continue de délais et échéances
Horaires de travail	Travail en équipes, travail de nuit, horaires rigides, heures de travail imprévisibles, heures de travail longues/atypiques (peu adaptées à la vie sociale)
Contrôle	Faible participation dans la prise de décisions, manque de contrôle sur la charge de travail, le rythme de travail, le travail en équipes
Environnement et équipement	Équipements manquants, inadéquats ou mal entretenus, environnement de travail défavorable (manque d'espace, mauvais éclairage, bruit excessif).
Culture et fonctionnement de l'organisation	Mauvaise communication, faible soutien à la résolution de problèmes et au développement personnel, absence de définition ou définition imprécise des objectifs de l'organisation et/ou manque d'accord sur ceux-ci
Relations interpersonnelles	Isolement social ou physique, mauvaises relations avec les supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social, harcèlement, brimades, violence de la part de tiers
Rôles au sein de l'organisation	Ambiguïté des rôles, conflits entre rôles, responsabilité individuelle des employés
Développement de carrière	Stagnation professionnelle et incertitude de carrière, promotion insuffisante ou surpromotion, rémunération insuffisante, emploi précaire, faible considération sociale accordée au travail exercé
Jonction travail - vie privée	Exigences contradictoires du travail et de la vie privée, manque de soutien dans la sphère domestique, problèmes dus au fait que les deux partenaires travaillent (ménages à deux revenus)

On trouvera ci-dessous quelques exemples de bonnes pratiques et d'initiatives positives adoptées par les entreprises :



Physique : promouvoir les avantages de l'activité physique pour la santé mentale et le bien-être général



Mental : sensibilisation par le biais d'activités de formation, de congés pour le bien-être mental et d'un dialogue transparent



Spatial et structurel : concevoir une structure organisationnelle positive qui influence directement la motivation et le bonheur des employés



Culturel : favoriser une culture positive, transparente et inclusive au travail



Écosystème et partenariat : développer des alliances et des partenariats entre le gouvernement, les assureurs, les professionnels de la santé mentale et d'autres entités pertinentes afin d'améliorer la communication, l'engagement et le rétablissement en matière de santé mentale

Orientations pour la création de lieux de travail favorables à la santé mentale

- 1.** Valoriser la santé mentale et le bien-être en tant que richesses essentielles de l'organisation
 - a.** S'engager à développer une approche de la santé mentale au travail qui protège et améliore la santé mentale de tous, tout en venant en soutien aux personnes se trouvant en détresse.
 - b.** Au conseil d'administration, nommer des "champions" qui seront porteurs de la démarche et veilleront à ce que l'encadrement supérieur et moyen assure la mise en œuvre des programmes de santé mentale.
 - c.** S'engager à examiner de façon critique le fonctionnement de l'entreprise afin d'assurer que sa culture de travail au quotidien favorise la santé mentale autant que possible. Mettre à la disposition de l'ensemble du personnel des outils de promotion de la santé mentale à l'efficacité prouvée, tels que la pleine conscience et les séances d'exercice physique.
 - d.** Organiser des enquêtes auprès du personnel et mettre en œuvre d'autres instruments d'étude pour créer un corps de données concernant la santé mentale des collaborateurs ; se servir des résultats pour planifier les actions souhaitables et les réaliser, et obtenir un socle factuel pour l'élaboration des politiques applicables aux lieux de travail.
 - e.** Reconnaître et saluer l'incidence positive des avantages existants et des activités de responsabilité sociale sur la santé mentale et le bien-être du personnel.

2. Soutenir la mise en place de relations bienveillantes, efficaces et effectives dans la ligne hiérarchique

a. Donner aux responsables hiérarchiques la possibilité de suivre les formations nécessaires afin d'être en mesure de soutenir les membres du personnel connaissant des problèmes de santé mentale et, plus largement, de protéger le bien-être de l'ensemble du personnel.

b. Assurer un soutien proactif aux cadres ayant à diriger des personnes connaissant des problèmes de santé mentale, y compris un accès aux services RH et, le cas échéant, aux services de santé au travail.

c. Reconnaître que les responsables hiérarchiques ayant une expérience personnelle et vécue de problèmes de santé mentale constituent un atout unique pour l'entreprise.

3. Lutter contre la discrimination

a. Veiller à ce que toute discrimination sur la base de l'état de santé mentale est considérée comme tout aussi inacceptable que les discriminations du fait d'autres critères comme la race, le genre ou l'orientation sexuelle.

b. Encourager les membres du personnel à signaler tout fait de discrimination ou de harcèlement dont ils sont victimes ou témoins.

4. Valoriser la diversité et les compétences transférables que procure l'expérience vécue de problèmes de santé mentale et encourager leur divulgation/diffusion

a. Inclure la santé mentale dans les stratégies de diversité et d'inclusion ; reconnaître la santé mentale en tant qu'élément d'initiatives plus larges en vue d'une plus grande égalité.

b. Veiller à ce que l'entreprise s'ouvre à des organismes d'insertion professionnelle afin de permettre l'embauche de personnes connaissant des problèmes de santé mentale.

c. Donner aux membres du personnel des raisons positives de ne pas passer leurs problèmes sous silence en construisant une culture où l'authenticité et l'ouverture sont valorisées - cette démarche doit émaner du sommet de l'organisation et être conduite de haut en bas.

d. Explorer la mise en place de programmes de soutien par les pairs et de mentorat/parrainage pour les membres du personnel ayant une expérience vécue de problèmes de santé mentale.

Conclusion

Employeurs et employés sont tous deux tenus de reconnaître l'importance du bien-être psychique et mental, et de s'efforcer, ensemble, de répondre efficacement aux problématiques liées à la SM sur les lieux de travail.

- L'OIE encourage les entreprises à promouvoir une bonne santé mentale au travail :
 - En considérant qu'il existe de solides arguments économiques pour s'attaquer aux problèmes de santé mentale ;
 - En luttant contre la stigmatisation accompagnant les problèmes de santé mentale au travail.

Afin de prévenir le développement de troubles de santé mentale sur le lieu de travail, les entreprises sont en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre des actions spécifiques dans le cadre plus large de leur politique de bien-être. Elles pourront notamment viser à la mise en place d'une culture de travail positive et saine par une amélioration des conditions de travail, un meilleur équilibre entre travail et vie privée et une réduction des risques de stress, par des actions telles que :

- Horaires de travail flexibles et plages de déconnexion ayant l'accord tant de l'employeur que du travailleur
- Promotion d'un style de vie sain
- Action concrète en cas de charge de travail excessive des employés.
- Ateliers de gestion du stress et de résilience pour les responsables et le personnel
- Guidance ou formation pour l'ensemble du personnel en matière de communication et de contact interpersonnel
- Promotion d'un équilibre satisfaisant entre travail et vie privée.

Les employeurs savent qu'ils ont un rôle important à jouer dans un renforcement de la santé mentale et la productivité de leur personnel. Les entreprises qui ont mis en place des politiques et programmes de santé mentale en retirent souvent des bénéfices, en particulier sous la forme d'une réduction du nombre de jours d'absence pour maladie, d'une moindre rotation du personnel et d'une plus grande satisfaction de ce dernier. Le lieu de travail peut être un lieu essentiel à la promotion d'une bonne santé mentale ; la période sans précédent que nous traversons ouvre des opportunités pour intensifier les efforts et multiplier les réalisations dans ce domaine.



A powerful
and balanced
voice for business

Avenue Louis-Casari 71 – CH-1216 Genève
T +41 22 929 00 00 F +41 22 929 00 01
ioe@ioe-emp.com • ioe-emp.org

© IOE 2023