

# LA PLACE DE LA SANTE MENTALE

## DANS L'ORGANISATION

Une récente enquête souligne que pour les employeurs, **offrir un lieu de travail propice au bien-être et à la santé au travail** est la deuxième responsabilité qui leur incombe, derrière la gestion financière et économique et devant l'organisation du fonctionnement interne.

(« La santé mentale en entreprise », OpinionWay et Le Psychodon 30 avril 2021)

*Mais concrètement, que peuvent faire les employeurs sur ces thématiques ? Cela ne relève-t-il pas plutôt du domaine personnel ? Finalement, que recouvre le champ de la santé ?*

### 1. La santé mentale, qu'est-ce que c'est ?

- **La santé**



La santé est un **état de complet bien-être physique, mental et social**, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (Organisation Mondiale de la Santé, OMS).

- **La santé mentale**

La santé mentale est décrite comme un **état de bien-être** dans lequel un individu reconnaît ses capacités et peut **se réaliser et faire face aux situations « normales »** de la vie et au stress qu'elles génèrent en termes de frustrations, d'événements difficiles à traverser ou de problèmes à résoudre.

Une personne en bonne santé mentale est aussi quelqu'un qui se sent **suffisamment en confiance** pour **s'adapter à une situation** à laquelle elle ne peut rien changer (la fameuse résilience).

#### Le saviez-vous ?



La santé mentale et le bien-être subjectif sont donc indispensables pour qu'une personne puisse, au niveau individuel et collectif : penser, ressentir, échanger, apprendre, s'épanouir dans son travail, atteindre des objectifs et profiter de l'existence



La santé mentale est **influencée** par le contexte social dans lequel évoluent les personnes et par l'environnement dans lequel elles vivent, leurs valeurs personnelles, des facteurs individuels (génétiques, biologiques, intelligence émotionnelle), ainsi que par les événements marquants de la vie (rencontres, deuils, séparations, etc.). Ces déterminants interagissent de manière dynamique et sont susceptibles de menacer ou de protéger la santé mentale d'une personne.

- **Les troubles psychiques et mentaux**

Les troubles mentaux sont des **perturbations de la santé mentale** d'une personne, souvent caractérisées par la combinaison de pensées, d'émotions, de comportements et de relations avec autrui tourmentés. Ils correspondent à des **états psychologiques, temporaires ou permanents, plus ou moins sévères**, qui peuvent entraîner gêne, souffrance, perte de capacités ou problèmes comportementaux dans la vie quotidienne.



### Le saviez-vous ?



Les troubles anxieux et la dépression figurent parmi les maladies mentales les plus fréquentes dans les milieux de travail. Le syndrome d'épuisement professionnel ([cf. fiche Psycho'ressources](#)), communément appelé « burn-out », est aussi fréquemment observé. Même si le burn-out n'est pas officiellement identifié comme une maladie mentale, il est reconnu comme le résultat d'un stress chronique lié au travail.

#### • Le lien entre santé et travail

**Le travail est le lieu où l'identité d'une personne se développe**, se conforte ou se transforme (De Bandt et al., 1995).

Aussi, il peut avoir un effet positif sur la santé, dont la santé mentale des personnes.

Effectivement, **le travail permet de répondre à différents besoins universels** (Decy & Ryan) :

- **Le besoin d'autonomie** : se percevoir comme la source de ses actions : pouvoir faire ses propres choix, prendre des initiatives, etc.
- **Le besoin de compétences** : développer les habiletés et l'estime de soi, se sentir efficace dans les activités qu'on entreprend et se sentir progresser, en cohérence avec leurs valeurs
- **Le besoin d'appartenance sociale** : appartenir à un groupe, recevoir du soutien et de la reconnaissance des collègues et de la hiérarchie



Si ces trois besoins ne sont pas comblés, alors il est possible qu'il y ait des **effets sur la santé** mentale et physique des agents et de ce fait, que **certaines pathologies risquent d'apparaître** (Niedhammer et al., 1998 ; Van der Doeff et Maes, 1999).

Le rapport subjectif au travail est au centre de la problématique de la souffrance professionnelle, la personne recherchant un **équilibre entre des dimensions de contraintes** (facteurs de risques) **et de satisfactions** (facteurs de ressources).

#### • Lien avec la crise sanitaire

La crise sanitaire a agi comme un **accélérateur de la détresse psychologique** des agents et du sentiment d'isolement des managers (cf. [enquête sur la crise sanitaire](#)). Le stress chez les agents, réaction du corps face à la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources, est également accentué par les situations de crise (cf. [fiche Psycho'ressources](#)).

De plus, certaines personnes peuvent **ressentir un état de langueur**, ce sentiment flou, de stagnation, de vide, ce « mouais ». Les personnes ne sont pas malades, mais elles ne se sentent pas bien non plus.

La difficulté de cet état est qu'il **impacte la concentration, la motivation et entraîne une perte d'espoir pour l'avenir**. Dans un contexte sanitaire et social incertain, le cerveau humain ne peut plus prévoir différents scénarios et cela vient impacter la santé physique et mentale.



## 2. Quels enjeux pour les collectivités ?

**L'employeur a l'obligation de préserver la santé physique, mentale et sociale de ses agents** (cf. [Circulaire sur les RPS](#)). Par ailleurs, différentes jurisprudences mettent en cause l'inertie de l'employeur face à une situation de souffrance au travail provoquée par un conflit entre collègues ou un climat de tensions. Il a été défini que **l'inaction constituait un manquement à son obligation de sécurité** susceptible d'empêcher la poursuite du contrat de travail (Cass. Soc., 22 juin 2017 n°16-15.507 F-D et Cass. Soc., 8 juin 2017 n°16-10.458 F-D).

## Mais préserver la santé permet également de répondre à différents enjeux.

### • Enjeux financiers : réduire l'absentéisme

J'abandonne.



Les problèmes de santé mentale sont devenus l'une des principales causes d'absentéisme au travail et de retraite anticipée (OMS, 2010).

Le stress serait également à l'origine de plus d'une journée sur deux de l'ensemble des journées de travail « perdues » (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail).

Ainsi, agir pour préserver la santé des agents permet de diminuer les coûts liés à l'absentéisme.

Par ailleurs, le fait de ne pas se sentir « en bonne santé » au travail augmente aussi le risque de présentéisme (fiche Psycho'ressources), le fait **d'être présent au travail alors que la personne n'a pas la capacité d'être efficace.**

#### Le saviez-vous ?

« 97,1% des agents déclarent choisir de ne pas s'absenter lorsqu'ils sont très fatigués ou stressés par leur travail »

Enquête nationale Sumer 2003



### • Éviter les addictions permettant de « tenir le coup »

Certains agents, pour **supporter les contraintes** et le stress qu'engendrent leurs activités de travail, vont **consommer ou augmenter leur consommation de certaines substances psychoactives** permettant de :

- **se sentir en énergie** (caféine, drogues, médicaments contre la fatigue, etc.) ;
- **se détendre** (tabac, alcool, drogues, médicaments type anxiolytique, anti-dépresseurs, somnifères, etc.)



Ces pratiques addictives ont de réels effets non seulement sur l'état de santé physique, psychologique et sociale, mais également sur la collectivité, augmentant l'absentéisme, le risque d'accident et diminuant la performance du service public rendu.

### • QVT = Performance

*« Considérer la santé mentale au travail, c'est estimer qu'elle représente un vecteur de performance, de déploiement à la fois social et économique »* - Didier Meillerand

**Le bien-être de chacun est l'affaire de tous** : lorsqu'une personne voit sa santé diminuée par le fait du travail, cela a des **répercussions négatives** sur toute l'équipe et la collectivité. Une [fiche à destination des employeurs territoriaux](#) a été créée pour sensibiliser sur le lien entre performance et santé.



Il semble **essentiel de prendre en compte ce qui relève de l'organisation du travail** dès lors qu'on veut s'intéresser aux effets du travail sur la santé pour ainsi comprendre comment la santé peut se construire et être utile à la collectivité.

L'humain est la première ressource au travail, il convient de la préserver.

## 3. Comment la prendre en compte dans le milieu « travail » ?

Les employeurs publics peuvent se sentir démunis face à la souffrance et aux problèmes rencontrés dans leur organisation. Il semble alors parfois plus facile d'en minimiser l'importance ou de rechercher des causes chez la personne plutôt que dans l'organisation du travail.

Néanmoins, Il est essentiel de sortir de la vision purement individuelle « *il est stressé, c'est un problème individuel, il n'a qu'à aller voir un psy* » pour identifier les facteurs de protection et de risques présents dans l'organisation.

- **Quelles actions mettre en œuvre de façon collective ?**

- ✓ **Donner du sens**

La question du travail et de son organisation est centrale et doit faire partie intégrante des objectifs stratégiques de la structure. Pour s'investir dans un projet, l'être humain a besoin :

- de **savoir où il doit aller et pourquoi, qu'il a une utilité** pour le service public
- **d'être associé sur la façon** (le « comment ») d'atteindre les objectifs : consulter les agents en amont des changements, ils sont experts de leur métier et auront un point de vue différent qui pourra être constructif et utile aux projets à venir

- ✓ **Accompagner et professionnaliser les managers**

Les managers sont les premiers leviers et détecteurs de situations problématiques sur le terrain. Pour réaliser au mieux leur travail, ils doivent avoir les ressources et les compétences nécessaires. **Aussi, il convient de les outiller :**

- Formations et/ou sensibilisations sur :
  - Les risques psychosociaux : leur prise en compte dans les pratiques managériales
  - Comment mettre en débat le travail : Chaque service doit réinterroger ses objectifs de travail, ses priorités ainsi que ses moyens et définir quel collaborateur fait quoi en fonction de ses possibilités :
    - [Fiche pour animer un échange sur l'organisation du service](#)
    - [Fiche de réflexion à destination des agents](#)
  - [Comment gérer et parler des émotions au sein de l'équipe](#)
  - [Identifier un agent en souffrance](#) ou en [épuisement professionnel](#)
  - Comment réaliser des entretiens professionnels de qualité
- Coaching individuel et ou collectif
- Groupe d'analyse de la pratique pour les managers

- ✓ **Veiller au droit à la déconnexion**

Le **télétravail peut modifier les limites entre temps professionnel et temps personnel**. Aussi, il est important de respecter le temps de travail habituel en ne sollicitant pas les agents en dehors des plages horaires de travail instituées par la collectivité et en les incitant à se déconnecter en dehors de celles-ci. Le partage de bonnes pratiques autour des outils numériques (cf. [fiche Psycho'ressources](#)) facilite l'acceptation de comportements favorisant le travail à distance.

- ✓ **Favoriser la santé dans tous ses aspects et informer sur les ressources disponibles**

Un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire est un milieu qui favorise le mieux-être des agents et qui ne porte pas atteinte à la santé mentale. Pour ce faire, il est possible de :

- **Sensibiliser sur les enjeux de la santé :**
  - La santé par le mouvement : activité physique, sédentarité, échauffement avant prise de poste
  - La prévention des pratiques addictives
  - Le stress et outils de gestion (cohérence cardiaque, méditation de pleine conscience, etc.)
- **Informer sur les ressources disponibles :**
  - Médecin du travail, assistant social, Consultation « souffrance au travail »
  - Cellule d'écoute – plateforme d'activités physiques, applications, etc.



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.