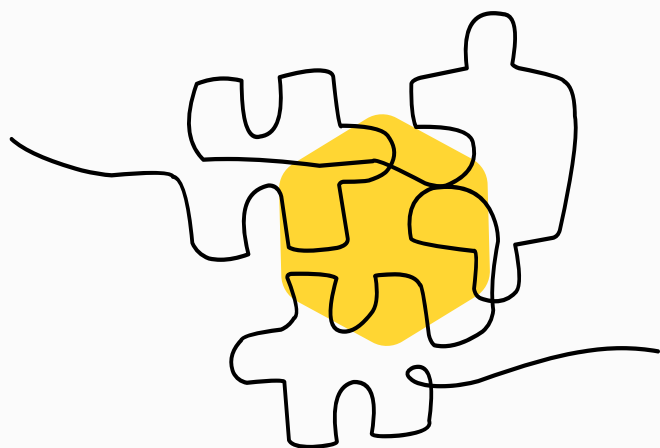


CHARTÉ SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Guide pratique pour les organisations signataires

Février 2026



L'activité professionnelle constitue un cadre privilégié d'accomplissement et de socialisation. En cela, le travail est un déterminant positif de la santé mentale, **telle que définie par l'Organisation Mondiale de la Santé^[1]**.

Aujourd'hui, **un quart des salariés se déclare en mauvaise santé mentale^[2]** et les troubles psychologiques sont la première cause des arrêts maladie de longue durée^[3]. Si l'on observe une **dégradation globale de la santé mentale** dans l'ensemble de la société, les travailleurs peuvent être exposés, dans le cadre de leur activité professionnelle, à certains **risques susceptibles d'altérer leur santé mentale**.

S'engager en faveur de la santé mentale au travail est, au-delà de l'obligation légale de santé et sécurité de l'employeur, un moyen pour les entreprises de **renforcer leur démarche en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail**, leur **attractivité** et leur **performance sociale et économique**. Il s'agit d'un engagement contribuant à une politique de ressources humaines responsable valorisant et renforçant les bénéfices que le travail peut apporter à la santé des salariés.

Consciente de l'importance stratégique du sujet, l'entreprise signataire s'engage pour la santé mentale au travail en mettant en œuvre les actions suivantes dans un délai de trois ans :

- 1** Sensibiliser pour démystifier le sujet de la santé mentale.
- 2** Mettre en place un cadre favorable au développement du dialogue sur la prévention, la qualité de vie, l'organisation et les conditions de travail.
- 3** Favoriser l'amélioration continue des conditions de travail.
- 4** Accompagner les situations individuelles.

L'entreprise signataire assurera un **suivi et une évaluation régulière des actions menées afin d'en mesurer les effets et de renforcer en continu son engagement en faveur de la santé mentale au travail**. Elle transmettra à l'Alliance pour la Santé Mentale des éléments de suivi pour favoriser les échanges de bonnes pratiques au sein du réseau des entreprises signataires.

Date :

Signature :

Cachet de l'organisation :

1 Sensibiliser pour démystifier le sujet de la santé mentale.

S'inscrivant dans la dynamique engagée par la Grande cause nationale 2025 relative à la santé mentale, l'entreprise **affirme sa volonté de promouvoir une approche globale de la santé mentale**, qui constitue un enjeu individuel et collectif, indispensable au développement et à la capacité de transformation de l'organisation. **Le déploiement d'actions de sensibilisation et de formations** telles que le secourisme en santé mentale pourra contribuer à une meilleure compréhension et prise en compte de ce sujet au sein du collectif de travail. Parler librement de santé mentale au travail est la première étape pour construire une culture commune et agir durablement pour son amélioration.

2 Mettre en place un cadre favorable au développement du dialogue sur la prévention, la qualité de vie, l'organisation et les conditions de travail.

Le dialogue social et le dialogue professionnel entre les acteurs de l'entreprise constituent des leviers déterminants pour agir sur la santé mentale au travail, améliorer la prévention, la qualité de vie et les conditions de travail, ainsi que pour prévenir les risques psychosociaux. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés : l'employeur, les responsables RH, les managers et l'ensemble des travailleurs.

3 Favoriser l'amélioration continue des conditions de travail.

Afin de promouvoir la santé mentale au travail, attirer et fidéliser les talents, la direction de l'entreprise et les managers exercent une **vigilance constante sur les conditions de travail**, dans un souci d'amélioration continue de la qualité de vie au travail. Ils peuvent mobiliser pour ce faire les démarches de QVCT qui interrogent l'organisation du travail dans une logique de performance sociale et économique. **Une attention particulière est portée aux conditions d'activité de publics spécifiques** (femmes, aidants familiaux, travailleurs en situation de handicap, primo-entrants, seniors, jeunes...), ce qui bénéficie in fine à l'ensemble du collectif de travail. Dans cette perspective, l'entreprise reconnaît également **le rôle essentiel des managers et des acteurs des ressources humaines** comme relais-clés pour diffuser une culture de promotion de la santé mentale. Leur mission sera réaffirmée, et ils disposeront des moyens et de l'accompagnement nécessaires pour soutenir leurs équipes, donner du sens au travail et accompagner les changements organisationnels. Les managers bénéficient en particulier d'une formation adaptée aux enjeux de la santé mentale.

4 Accompagner les situations individuelles.

Des actions concrètes seront engagées, avec la participation active des travailleurs eux-mêmes, pour **agir sur la prévention** : lutte contre la sédentarité et promotion de l'activité physique, sommeil, prévention des violences et des discriminations... Certaines situations nécessitent parfois un accompagnement spécifique, un fonctionnement collectif adapté ou des aménagements raisonnables. **Des ressources et acteurs internes ou externes, comme le service de prévention et de santé au travail, seront mobilisés** pour faciliter le maintien en emploi et prévenir la désinsertion professionnelle. Une **information régulière** sera réalisée sur les ressources existantes externes et internes (CSSCT, service de prévention et de santé au travail...) auxquelles les travailleurs en situation de souffrance psychique peuvent s'adresser.

Rappel : Outils de prévention prévus par le code du travail et ressources utiles en faveur de la promotion de la santé mentale

La réglementation prévoit des outils permettant à l'entreprise d'agir de façon préventive, sans attendre l'apparition de difficultés. Dans le cadre de l'élaboration du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), prévue par l'article L. 4121-3-1 du code du travail, les risques susceptibles d'affecter la santé mentale des salariés doivent être évalués et faire l'objet d'actions de prévention. Ce document est actualisé régulièrement, afin de tenir compte de l'évolution des situations et des conditions de travail. Les démarches menées dans le cadre du dialogue social et professionnel peuvent venir enrichir la conception du DUERP et des actions de prévention de manière partagée et constructive. Elles peuvent également aboutir à la conclusion d'un accord qualité de vie au travail et conditions de travail (QVCT), intégrant les thématiques travaillées et renforçant ainsi la prévention des risques psychosociaux.

Ressources :

- Documentation, outils et formations proposés par l'INRS et l'Anact.
- Ressources des Carsat/Cramif/CGSS pour orienter mieux les entreprises à mettre en œuvre leur démarche de prévention des RPS.
- Pages « Santé mentale au travail » : La santé mentale au travail
- Parlons santé mentale ! | info.gouv.fr, Santé mentale et travail | Boîte à outils | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles.
- Kit de communication du Service d'information du Gouvernement.
- Site internet du Psycom : <https://www.psycom.org/>

[1] La santé mentale correspond à un « état de bien-être qui nous permet de faire face aux sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. » (OMS)

[2] Baromètre Qualisocial/IPSOS, 2025.

[3] Cnam, rapport Charges et produits, juillet 2025.



Édito

Sophie Thiéry,
Directrice générale de l'association
Dialogues, et présidente de la commission
travail emploi du CESE (Conseil Economique
Social et Environnemental)

« La santé au travail participe de la santé publique. Ce que nous vivons dans notre quotidien professionnel déborde du bureau, de l'atelier, du chantier... bien-être physique, mental, bonnes relations de travail sont des facteurs de bonne santé. A l'inverse, stress, douleurs physiques, burn out, ces maux ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise. Ils finissent chez le médecin, à l'hôpital ou dans des vies chamboulées.

Les employeurs ont un rôle à jouer !

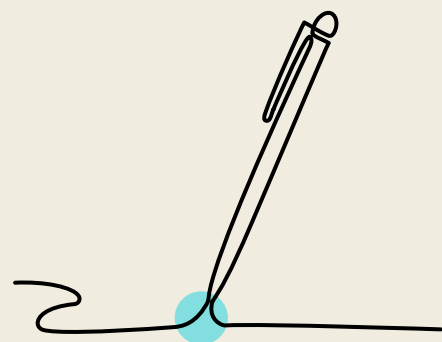
Par des pratiques inclusives, ils peuvent donner toute leur place à des personnes qui souffrent de maladie mentale. En 2025, la grande cause nationale « santé mentale » a aidé à rendre visible cette réalité et des personnalités connues ont permis de lever les tabous en parlant ouvertement de leurs pathologies. Bravo pour leur courage !

Mais toutes les entreprises, administrations, collectivités, quels que soient leur

statut, leur taille, ont aussi une responsabilité. Car comme tout collectif de travail, elles exposent leurs salariés à des risques d'atteinte à leur santé. Disons-le tout de suite et c'est important : **ce n'est pas le travail qui rend malade. Ce sont les conditions dans lesquelles il est parfois exercé** : pression constante, manque d'autonomie, isolement, manque de considération, équipements inadaptés. Ce sont ces éléments qui usent les corps et les esprits. Cela touche des salariés et aussi des dirigeant.es, notamment dans les petites entreprises.

Or, la santé mentale au travail est encore trop souvent abordée sous l'angle réducteur des démarches de « bien-être » déconnectées des réalités du travail. Ces politiques que l'on a vu fleurir en mode « baby-foot et massage » ne remplaceront jamais une politique de prévention. Car il ne s'agit pas de rendre le travail « sympa », mais sain.

■ ■ ■ ● ● ● CHARTE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Il s'agit de permettre à tous « d'être bien » au travail pour pouvoir faire bien son travail.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que les mutations contemporaines – développement de l'intelligence artificielle, diffusion du télétravail, transformations écologiques, recompositions démographiques, réorganisations fréquentes – fragilisent les repères collectifs, intensifient le travail, et accentuent les tensions.

Les travaux du CESE comme ceux des Assises du travail alertent : la France reste marquée par une culture de la réparation, au détriment d'une véritable prévention. Ils invitent à interroger en profondeur les modes de management, l'organisation du travail et les exigences de performance, et à faire le choix de l'écoute de celles et ceux qui exercent le travail, du dialogue et de la prévention, plutôt que celui de la réparation tardive et coûteuse.

C'est dans cet esprit que je salue l'initiative de la Charte d'engagement pour la santé mentale au travail portée par l'Alliance pour la Santé Mentale. Sans prescrire de solutions uniformes, elle encourage les entreprises à inscrire leurs actions dans la durée, à ouvrir des espaces d'écoute et de dialogue, à améliorer concrètement les conditions de travail, et à accompagner les situations individuelles.

*Alors que la santé mentale, longtemps restée taboue, a été reconduite comme Grande Cause nationale en 2026, une nouvelle étape s'ouvre. **Ce guide se veut une boîte à outils concrète pour aider les entreprises à transformer leurs intentions en actes, leurs obligations en opportunités, et à redonner au travail sa vocation première** : permettre à chacune et chacun la réalisation de soi, en contribuant avec succès et dignité à la vie de la communauté. »*

Agir en faveur de la santé mentale au travail

Bien plus qu'une obligation légale, la question de la santé mentale est un sujet stratégique pour les organisations. C'est un sujet de développement, de croissance durable, d'attractivité, d'efficacité et d'inclusion qui embarque les organisations dans toutes leurs dimensions : culturelle, financière, managériale, structurelle et du dialogue social.

Santé mentale de quoi parle-t-on ?

La santé mentale fait pleinement partie de la santé. Elle est définie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

La détérioration de la santé mentale se manifeste par une **altération majeure de la pensée, de la régulation des émotions ou du comportement et peut engendrer des troubles psychiques qui empêchent la personne de trouver son équilibre.**

On estime que 20% de la population (toutes tranches d'âge et milieux confondus) est touchée chaque année par des troubles psychiques¹, soit 13 millions de personnes en France.

La santé mentale entretient par ailleurs des liens étroits avec les **conduites addictives**. Certaines consommations ou comportements peuvent être utilisés comme une réponse à un mal-être psychique. Pourtant, ils contribuent



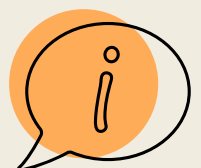
à **dégrader la santé mentale** et à aggraver les difficultés. Cette relation bi-directionnelle souligne l'importance d'une approche globale et préventive de la santé mentale au travail.

Dans ce document, nous ne parlerons pas de « bien-être au travail », un concept englobant qui fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, très différent du concept de santé mentale. Si les actions en faveur du bien-être au travail (équipements sportifs, conseils en diététique, « chief happiness officer »...) peuvent participer à améliorer les conditions de travail et l'épanouissement, elles apparaissent comme limitées par rapport à des enjeux organisationnels et de protection de la santé mentale au travail.

Les chiffres de la mauvaise santé mentale des Français sont un sujet préoccupant et qui s'aggrave : 20% des jeunes de 18 à 24 sont concernés par un état dépressif² et la part de la population française vivant dans un état anxieux a augmenté de 71% depuis la crise Covid.

On sait aujourd'hui qu'une personne sur trois connaîtra au cours de sa vie un trouble psychique ou une maladie mentale et les coûts liés à la santé mentale représentent environ 28 milliards d'euros par an, premier poste de dépenses de l'assurance maladie³.

Le monde du travail n'est pas épargné par ce phénomène. Les troubles psychiques sont **la première cause des arrêts maladie de longue durée**⁴ et on compte aujourd'hui **22% de salariés qui se déclarent en mauvaise santé mentale**⁵.



¹ Santé Publique France, 2023.

² Santé publique France, Bulletin épidémiologique hebdomadaire n°14 (22 juillet 2025)

³ Rapport Annuel « Charges et produits » 2025, Améliorer la qualité du système de santé et maîtriser les dépenses, propositions de l'Assurance maladie pour 2026.

⁴ Rapport Annuel « Charges et produits » 2025, op.cit.

⁵ Baromètre Santé mentale et QVCT, Qualisocial/ IPSOS, 2026

Chiffres clés de la santé mentale

22%

En 2025, **près d'un travailleur français sur quatre** s'estime en mauvaise santé mentale⁽¹⁾

76 %

des employeurs estiment que le handicap psychique est difficile à intégrer en entreprise⁽²⁾

1^{ère} cause d'arrêts maladie

Les troubles psychiques constituent la **1^{ère} cause d'arrêts maladie de longue durée**. Ils représentent près d'un tiers des journées d'arrêt prescrites, en hausse de 5 points depuis 2018⁽³⁾

Un arrêt sur deux

Les plus touchés sont les jeunes : **un arrêt sur deux de longue durée** pour troubles psychologiques concerne **une personne de moins de 40 ans**, et particulièrement les jeunes femmes⁽⁴⁾

Un Français sur cinq

Près de 13 millions de Français sont concernés chaque année par un trouble psychique. **16 % de la population générale** est affectée par un état dépressif, et **23 % par un trouble anxieux**⁽⁵⁾

(1) Baromètre Santé mentale et QVCT, Qualisocial/ IPSOS, 2026, réalisé en novembre 2025 auprès d'un échantillon représentatif de 3 000 travailleurs

(2) Santé mentale, handicap et emploi - Etat des lieux et perspectives, agefiph, Avril 2025

(3) Rapport annuel "Charges et Produits" 2026

(4) Datascope, AXA, édition 2025

(5) Santé publique France

On sait quels sont les retentissements de ces difficultés au travail : retrait, conflits, absentéisme ou au contraire présentéisme, perte de productivité... La mauvaise prise en charge de la santé mentale, le stress et les risques psychosociaux coûteraient a minima 3 000 euros par an par salarié⁶.

Pourtant, **le travail est un formidable levier d'intégration, de socialisation, de réalisation de soi qui protège la santé mentale de tous et qui soutient efficacement le rétablissement.** Quand la parole est libérée, quand les salariés sont écoutés, consultés dans les périodes de changement, quand on est attentifs aux irritants liés à l'organisation du travail et que l'on soutient les collaborateurs en difficulté, cela diminue les risques efficacement et soutient la cohésion, l'engagement, l'inclusion, et donc la bonne santé globale de l'entreprise.

Dans un monde en profondes mutations, les enjeux de santé mentale au travail sont devenus un **sujet de résilience et de performance durable incontournables.** Bien plus qu'une question de simple bien-être, les questions de santé mentale convergent avec celles de la santé au travail, et plus largement, de la santé publique. Dans ce contexte, les organisations, sans se substituer aux dispositifs de soin, ont un rôle à jouer pour prévenir les risques, favoriser une bonne santé mentale et accompagner au mieux les situations critiques.

On connaît aujourd'hui les actions à mener pour agir à la fois au niveau des organisations et des collectifs, et au niveau individuel.

Les employeurs, les organisations publiques et privées, peuvent mener des actions de prévention, agir au plus vite et intégrer cette question dans une dynamique vertueuse de développement, d'adaptation et de performance durable. A ce titre, la Charte d'engagement pour la santé mentale au travail⁷ est un outil d'engagement stratégique des organisations.

Par ailleurs, un cadre légal et réglementaire existe, notamment autour de la prévention des risques psychosociaux.

⁶ Chiffres INRS 2022

⁷ Voir page 2 et 3 du présent document

Rappel : Outils de prévention prévus par le code du travail et ressources utiles en faveur de la promotion de la santé mentale

La réglementation définit clairement la responsabilité de l'employeur en matière de santé et de sécurité au travail : "l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs" (article L. 4121-1 du Code du travail).

Elle prévoit aussi des outils permettant à l'entreprise d'agir de façon préventive, sans attendre l'apparition de difficultés.

Dans le cadre de l'élaboration du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), prévue par l'article L. 4121-3-1 du code du travail, **les risques susceptibles d'affecter la santé mentale des salariés doivent être évalués, et faire l'objet d'actions de prévention.**

Ce document est actualisé régulièrement, afin de tenir compte de l'évolution des situations et des conditions de travail. Les démarches menées dans le cadre du dialogue social et professionnel peuvent venir enrichir la conception du DUERP et des actions de prévention de manière partagée et constructive.

Elles peuvent également aboutir à la conclusion d'un **accord qualité de vie au travail et conditions de travail (QVCT)**, intégrant les thématiques travaillées et renforçant ainsi la prévention des risques psychosociaux.

Ce guide pratique à destination des organisations signataires de la Charte d'engagement pour la Santé mentale au travail s'inscrit en complément de ce cadre légal. **Il a pour objectif d'offrir des clés concrètes pour déployer des actions dans les 4 dimensions de la charte.** Vous y trouverez des repères, des chiffres et des témoignages, des ressources, des actions opérationnelles pour faire vivre le sujet à tous les niveaux de vos organisations.





Ce guide donne des idées variées, mais non exhaustives, pour s'engager dans toutes les dimensions de la santé mentale au travail et ce, quelle que soit la taille de son organisation, son secteur d'activité ou son statut, ou encore son niveau de maturité sur le sujet.

Dans ce guide pratique, le terme entreprise désigne à la fois les organisations privées et publiques.

Méthodologie

La Charte d'engagement pour la Santé mentale au travail et le guide pratique qui l'accompagne ont été réalisés entre mai 2025 et janvier 2026 par l'Alliance pour la Santé Mentale.

Les travaux ont été co-pilotés par un groupe de travail présidé par Claire Le Roy-Hatala, sociologue, et Camy Puech, président-fondateur de Qualisocial. De nombreuses auditions d'experts, parties prenantes et acteurs institutionnels ont été menées (voir la liste complète des participants en annexe).

Ils se sont appuyés sur un travail de revue de littérature sur la recherche en santé mentale au travail, de prévention des risques psychosociaux et d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique ; également sur les rapports publics et bilans épidémiologiques, ainsi que sur les baromètres et enquêtes sur la qualité de vie au travail (voir bibliographie en annexe).

Table des matières

1 Sensibiliser pour démystifier le sujet de la santé mentale

Pourquoi cette action ?	13	Exemples d'indicateurs clés de suivi et	
Des idées pour agir	15	de performance.....	18
Qui peut m'aider ?	17	Témoignage	19

2 Mettre en place un cadre favorable au développement du dialogue sur la prévention, la qualité de vie, l'organisation et les conditions de travail

Pourquoi cette action ?	21	Exemples d'indicateurs clés de suivi et de	
Des idées pour agir	23	performance	26
Qui peut m'aider ?	25	Témoignage	27

3 Favoriser l'amélioration continue des organisations de travail

Pourquoi cette action ?	29	Exemples d'indicateurs clés de suivi et de	
Des idées pour agir	33	performance	36
Qui peut m'aider ?	35	Témoignage	37

4 Accompagner les situations individuelles

Pourquoi cette action ?	39	Exemples d'indicateurs clés de suivi et de	
Des idées pour agir	42	performance	46
Qui peut m'aider ?	43	Témoignage	47

Conclusion	49
------------------	----

Ressources et bibliographie	51
-----------------------------------	----

Ressources en ligne.....	53
--------------------------	----

Remerciements et auditions	55
----------------------------------	----

ANNEXE 1 : Exemples à l'étranger	56
--	----

ANNEXE 2 : Les principaux troubles psychiques	58
---	----

ANNEXE 3 : Plan d'action.....	67
-------------------------------	----



Sensibiliser pour démystifier le sujet de la santé mentale

S'inscrivant dans la dynamique engagée par la Grande cause nationale 2025 « Parlons Santé mentale ! », renouvelée en 2026, l'entreprise **affirme sa volonté de promouvoir une approche globale de la santé mentale**, qui constitue un enjeu individuel et collectif, indispensable au développement et à la capacité de transformation de l'organisation. **Le déploiement d'actions de sensibilisation et de formation** telles que le secourisme en santé mentale pourra contribuer à une meilleure compréhension et prise en compte de ce sujet au sein du collectif de travail. **Parler librement de santé mentale au travail est la première étape pour construire une culture commune et agir durablement pour son amélioration.**

Pourquoi cette action ?

Parler librement de santé mentale au travail est la première étape pour construire une culture de confiance et agir durablement.

Cependant, le sujet est entouré de tabous et de stigmatisation y compris dans le monde du travail. Souvent associé à la faiblesse, voire à la folie, mal connu, il

se retrouve chargé de préjugés qui freinent le dialogue, retardent le repérage comme la prise en charge et peuvent conduire à l'isolement, à la discrimination et à l'aggravation des situations.

Accroître la connaissance collective de ce qu'est la santé mentale, de ses déterminants, de ses signaux d'alerte et des

moyens d'en prendre soin est donc une priorité. Il est urgent de déconstruire les stéréotypes, idées reçues et représentations négatives qui agissent comme des barrières invisibles à la demande d'aide, à la recherche de solution, à la confiance dans les collectifs de travail. Chacun a un rôle à jouer, pour soi et pour les autres.

Le chiffre à retenir

70 %

des salariés estiment qu'il manque des moments d'échanges sur la santé mentale dans leur entreprise⁸

“ *C'est à nous d'assumer la santé mentale comme un sujet stratégique. Pas de performance collective et durable sans cette prise de conscience !*

Chaque leader qui ose en parler ouvre la voie à des milliers d'autres.

Caroline Poissonnier, Co-DG de Baudalet

Les entreprises les plus protectrices sont celles où la parole est possible : lorsque le sujet de la santé mentale est mis sur la table comme un sujet ayant sa place dans l'entreprise, alors il est plus simple de trouver un espace d'écoute en confiance, sans craindre d'être stigmatisé.

L'objectif de ce premier engagement est d'acculturer le monde du travail, d'intégrer la santé mentale comme une des dimensions de la vie au travail et d'agir précocement par un travail de **sensibilisation, de communication, d'information et de**

formation (notamment pour faire face aux situations critiques).

Sensibiliser, c'est avoir une approche globale du sujet pour déconstruire les croyances collectives qui disqualifient les personnes concernées par la souffrance psychique et s'approprier le sujet pour créer les conditions de l'action, pour soi et pour les autres.

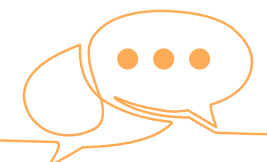
La sensibilisation s'adresse à **tous les niveaux de l'organisation** : collaborateurs, managers, professionnels des ressources humaines, représentants du personnel,

⁸ Enquête Opinion Way pour Factorial : Les collègues, en première ligne pour détecter et soutenir la santé mentale au travail, 2024

ainsi qu'au comité de direction, dont le rôle est d'impulser et de soutenir une démarche globale et stratégique.

Elle se distingue de la formation, qui a

pour objectif de **développer des savoirs** (connaissances théoriques) et des **savoir-faire** (compétences spécifiques ou liées au métier).



Parole de salarié

« C'est précieux d'avoir une oreille attentive dans ces moments-là, où l'on se sent perdu, seul et incapable de faire des choses simples.

On ne sait même pas que l'on est en dépression, c'est pourquoi il faut faire connaître davantage la santé mentale car pour mon cas, dès le début de mes difficultés, si j'avais eu le réflexe de prendre soin de ma santé mentale, je n'en serais pas là ».



Des idées pour agir

- **Proposer des MOOC** (modules de formation en ligne) courts et obligatoires pour chaque collaborateur afin d'expliquer ce qu'est la santé mentale, ses déterminants et les façons d'en prendre soin.
- Mettre à disposition une **plateforme de ressources** accessibles à tous (définitions, facteurs protecteurs, signaux d'alerte, conseils pratiques, dispositifs existants).
- Organiser des **webinaires** avec des experts autour de thématiques clés : burn-out, mécanismes du stress, gestion des émotions, manifestations de troubles au travail, conduites addictives, santé mentale des aidants...
- **Mettre en place de petites actions de sensibilisation internes**, inspirées des "causeries" ou des temps sécurité dans certains secteurs, permettant

de transmettre **un premier niveau de connaissance sur la santé mentale ou les conduites addictives**.

- Organiser des **interventions avec des patients-experts formés**, capables de partager leur expérience du rétablissement face à des troubles psychiques ou des pathologies addictives, afin de déconstruire les idées reçues.
- Lancer une **campagne de communication interne** "Oser en parler et demander de l'aide", « Comment ça va, vraiment ? », valorisant les ressources disponibles (ligne d'écoute, référents santé mentale, services RH/QVCT, services de prévention et santé au travail (SPST), partenaires sociaux).
- **Proposer des ateliers participatifs et ludiques** (fresques, jeux sérieux, etc.) pour explorer la santé mentale au travail, ses impacts et ses déterminants, favoriser la libération de la parole, déconstruire les idées reçues et identifier des leviers d'action concrets.
- Former et animer un réseau interne de volontaires aux **Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM)** susceptibles d'intervenir auprès des personnes concernées, apporter un premier niveau d'aide, et orienter.
- Former et faire vivre un réseau interne de **bienveilleurs en addictologie**, avec des sessions régulières pour échanger, analyser les pratiques et actualiser les connaissances.
- Proposer aux représentants du personnel la même formation qu'aux managers.
- Intégrer la thématique de la santé mentale au travail dans la consultation obligatoire sur la politique sociale.
- Mener des campagnes de prévention du suicide afin de favoriser l'écoute et l'orientation des salariés en détresse.

Qui peut m'aider ?



Sites d'information et ressources en ligne

Psycom : site d'information et ressources sur la santé mentale, les troubles psychiques, le rétablissement, les services de soins et la lutte contre la stigmatisation (kits et ateliers pédagogiques pour expliquer la santé mentale)

→ www.psycom.org

Santé mentale info service : site d'information de Santé Publique France

→ www.santementale-info-service.fr

Ressources sur le site du gouvernement dans le cadre de la Grande Cause

→ www.info.gouv.fr/grand-dossier/parlons-sante-mentale

Mission Interministérielle de Lutte contre les Addictions (MILDECA) : boîte à outils pour la prévention des conduites addictives en milieu professionnel

→ www.drogues.gouv.fr

Addict'AIDE Pro, portail d'outils et ressources pour prévenir les conduites addictives en milieu professionnel

→ www.addictaide.fr/pro/outils-guides

INRS : institut de référence en matière de prévention de la santé au travail qui met à disposition des visuels, affiches et vidéo pour sensibiliser et ouvrir le dialogue

→ www.inrs.fr/actualites/parlons-sante-mentale-au-travail.html

Entreprises spécialisées dans l'intervention en santé mentale au travail

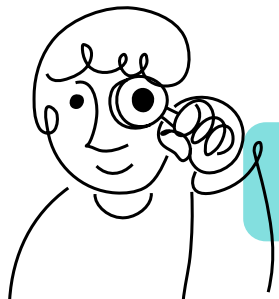
- Les cabinets conseil membres de la **FIRPS** : Fédération des Intervenants en risques psychosociaux
- Les entreprises de conseil et accompagnement en QVCT
- Les entreprises du numérique en santé mentale

Quelques exemples d'associations dans le champ de la santé mentale qui peuvent intervenir en entreprise

- **Addictions France** : réseau d'intervention et de prévention en addictologie
- Association « **Dites Je suis là** » : association de prévention du suicide
- **ClubHouse France** : lieux d'accompagnement à la réinsertion sociale et professionnelle de personnes vivant avec des troubles psychiques
- **La Maison Perchée** : association d'entraide en santé mentale pour les jeunes (réseau en ligne et espace d'accueil à Paris)
- **Nightline** : association de soutien en santé mentale aux étudiants (ligne d'écoute) qui sensibilise et agit dans la société
- **PSSM France** : formation aux premiers secours en Santé mentale
- **Santé mentale France** : Fédération des acteurs de la santé mentale dans le secteur du soin, du médico-social et des représentants des personnes concernées par les troubles psychiques
- **Santé mentale pour tous** : association de sensibilisation à la santé mentale au travail (fresque pour parler de santé mentale au travail)
- **Unafam** : association de représentant des proches de personnes vivant avec des troubles psychiques (cercles de parole, ligne d'écoute, sensibilisation et formation)

Exemples d'indicateurs clés de suivi et de performance

- Nombre de conférences, de webinaires, de campagnes de sensibilisation/affichage organisés chaque année.
- Nombre de salariés ayant participé à une action de sensibilisation/ formation et pourcentage par rapport à l'effectif global.
- Indicateurs de libération de la parole : « Si vous rencontriez un problème de santé mentale, seriez-vous prêt.e à en parler avec votre manager ou un référent RH ? ».
- Taux de connaissance des ressources disponibles dans l'entreprise : « Sauriez-vous vers qui vous tourner en cas de difficulté ? ».
- Nombre d'actions menées spécifiquement auprès du comité de direction.
- Nombre de prises de parole publiques de la direction sur la santé mentale.



Témoignage

Entretien avec Audrey Louail, présidente d'Ecritel

Entreprise de 250 collaborateurs environ, propose des services web en infogérance. Moyenne d'âge des salariés : 38 ans avec une majorité d'hommes au profil d'ingénieurs.

Quelle est votre conviction ?

« La santé mentale est un levier stratégique fort qui fabrique de l'engagement, de la confiance, indispensables à la réussite collective de l'entreprise. »

Comment avez-vous démarré sur le sujet ?

« Nous avons deux points d'entrée :

- Le premier est lié à la spécificité de notre métier qui est particulièrement stressant : nous sommes en charge de systèmes informatiques d'hôpitaux, de ministères... nous gérons des données sensibles, et sommes garants du bon fonctionnement. Il faut donc être capable de réagir en cas de problème rapidement et efficacement, 24h sur 24 et 7 jours sur 7. Cela fait donc longtemps que l'on réfléchit à créer les conditions de travail les plus favorables pour faire face à ces situations difficiles. On soutient nos équipes et on a permis à chacun de

choisir le lieu où il souhaitait travailler. De plus, on est très attentifs à communiquer en permanence auprès de tous sur l'actualité de l'entreprise.

- Le second a fait irruption avec la crise du COVID, nous avons eu peur pour nos équipes, que l'anxiété devienne trop importante, qu'ils s'en aillent. Il fallait prendre soin d'eux dans un contexte d'inquiétude et de peur. »

Qu'est-ce que l'on constate ?

« Peu d'absentéisme, mais celui lié aux problèmes de santé mentale, que ce soit pour des raisons liées au travail ou pour des raisons personnelles, augmente doucement ; avec des arrêts de plus en plus longs. Un grand besoin de partager au sein de l'entreprise par rapport à des situations personnelles parfois difficiles et qui vont augmentant. »

Comment votre engagement se traduit concrètement ?

« Notre engagement, c'est d'agir à deux niveaux :

1. Essayer de limiter au maximum les tensions par des organisations du travail plus adaptées à nos métiers

2. Apporter du soutien aux collaborateurs en difficulté

La première action a été de mettre en place une **enquête sur la qualité de vie au travail tous les deux mois** et qui donne lieu à chaque fois à des **plans d'actions** pour répondre aux demandes et besoins qui émergent.

Un rendez-vous avec un membre de la direction est proposé à chaque personne qui exprime une demande ou une insatisfaction. Le principal levier c'est le **dialogue avec les dirigeants ou les managers**.

Par ailleurs, nous avons une **ligne d'écoute 24h sur 24** qui apporte de l'aide psychologique gratuite, en urgence pour ceux qui en ont besoin (salariés ou leurs proches) et **5 séances auprès d'un psychologue** prises en charge.

Nous sensibilisons et formons en permanence les équipes sur les RPS et des sujets de santé mentale avec des **ressources en ligne de manière obligatoire** pour tous. »

Quels sont les points en devenir ?

« Mieux former le **middle management** pour développer des compétences de feedback, d'écoute et de gestion des équipes dans une dynamique de communication bienveillante. Nous avons mis en place une charte là-dessus en interne à la demande des équipes.

Nous devons également être vigilants car on perçoit un isolement de certains salariés en télétravail qui ont de moins en moins de temps pour eux en dehors du travail. »

Comment cela se passe avec les instances représentatives du personnel ?

« Nous sommes très attachés à faire vivre le dialogue social dans l'entreprise à partir de valeurs fortes telles que l'attention portée au respect des droits des salariés, le droit de chacun de s'exprimer, le respect de la diversité des points de vue, la transparence et la confiance... On travaille bien avec le CSE. Ils nous conseillent. Ils sont engagés et compétents sur les questions de qualité de vie au travail. Tous les mois, nous nous réunissons et travaillons de manière constructive pour trouver des solutions pour des salariés qui peuvent rencontrer des difficultés. On est très attentifs à **faire vivre ce dialogue permanent** autour du travail. »

Qu'est-ce que vous auriez envie de rajouter ?

« L'engagement et l'exemplarité de la direction sur ces sujets est déterminant pour la réussite du collectif. Il faut avoir quelques valeurs fortes auxquelles s'attacher, les incarner au quotidien et ne plus les lâcher. »



Mettre en place un cadre favorable au développement du dialogue sur la prévention, la qualité de vie, l'organisation et les conditions de travail

Le **dialogue social et le dialogue professionnel** entre les acteurs de l'entreprise constituent des leviers déterminants pour agir sur la santé mentale au travail, améliorer la **prévention**, la **qualité de vie et les conditions de travail**, ainsi que pour **prévenir les risques psychosociaux**.

Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés : l'employeur, les responsables RH, les managers, les représentants du personnel et l'ensemble des travailleurs.

Pourquoi cette action ?

Développer une culture de dialogue social et professionnel permanent sur les conditions et l'organisation du travail est un levier incontournable de prévention et de qualité de vie au travail. C'est ce dialogue qui permet de mieux comprendre la complexité des déterminants organisationnels et environnementaux de la santé

mentale, et d'y répondre de manière durable en adaptant les réponses aux besoins de terrain des organisations.

La question dépasse largement celle du « bien-être » au travail. Elle est plus large : comment concilier amélioration de la santé — en particulier la santé mentale — et performance globale des organisations ?

Le chiffre à retenir

21 %

des salariés non consultés lors d'un changement organisationnel présentent un syndrome dépressif, contre seulement 6 % lorsqu'ils sont informés et associés aux décisions⁹

L'une des premières attentes des salariés vis-à-vis de leur travail est claire : **avoir le droit à la parole, être consultés, être écoutés**. Les périodes de changement ou d'incertitude accroissent le risque de souffrance psychique, et ce risque diminue considérablement lorsque les salariés sont impliqués et reconnus comme acteurs de leur propre travail.

Le dialogue social et professionnel n'est pas une formalité : c'est la condition de la participation. C'est une garantie de mobilisation collective entre direction, salariés et partenaires sociaux.

Le dialogue social, organisé autour d'un objectif partagé, implique l'ensemble des acteurs : direction, représentants du personnel/ de proximité, salariés. Depuis 2020, l'appellation QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) a consacré l'im-

portance de ces démarches, en rappelant deux fondamentaux : permettre aux salariés de s'exprimer sur leur travail, et mettre en place des expérimentations pour tester de nouvelles pratiques.

Les démarches de QVCT reposent sur six grands piliers, définis par l'ANACT¹⁰. Ils couvrent tout ce qui influence concrètement le quotidien des salariés au travail.

- 1. La façon dont le travail est organisé et réalisé** : charge de travail, moyens, clarté des missions.
- 2. Le management et le projet d'entreprise** : vision, pratiques managériales, reconnaissance.
- 3. L'égalité au travail** : égalité professionnelle, inclusion, équité de traitement.
- 4. Le dialogue dans l'entreprise** : écoute, échanges entre salariés, managers et direction.
- 5. Le développement des compétences et des parcours professionnels** : formation, évolution, employabilité.
- 6. La santé au travail et la prévention** : santé physique et mentale, prévention des risques.

Le dialogue professionnel dont il est question ici se déploie au plus près du terrain.

⁹ DARES Analyses, La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? septembre 2017 ; n°61

¹⁰ www.anact.fr/les-6-sujets-de-la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail

C'est l'écoute, l'observation, et l'expression des idées sans crainte pour son emploi. Il permet d'adapter l'organisation aux réalités vécues, qu'il s'agisse de métiers intrinsèquement stressants (travail de nuit, professions du soin, activités exposées à une forte charge émotionnelle) ou de projets de transformation.

Au-delà de la prévention des risques, ce dialogue nourrit le sens du travail, renforce les coopérations, développe les compétences et accroît le pouvoir d'agir des individus comme des collectifs. Il est le socle d'une **organisation apprenante** : participative, autonome, en amélioration continue, et donc plus **résiliente**.

“ Il faut s’interroger sur l’impact en termes de santé mentale de chaque process. Et pour cela, écouter chaque travailleur sur la pertinence de travailler de telle ou telle manière.

Marion Guillet, DRH BIC Lighter

Des idées pour agir



Gouvernance et cadre stratégique

- Formaliser une vision de la QVCT à travers une feuille de route ou un accord collectif engageant l'ensemble des parties prenantes.
- Mettre la santé mentale à **l'ordre du jour du CSE** (Comité Social et Economique), et/ou de toute autre instance engageant les acteurs de la représentation et du dialogue social, au moins une fois par an.
- **Renforcer la légitimité** des instances de dialogue social (statut, information, formation des membres).
- Garantir le **respect des règles du dialogue social** : fonctionnement du CSE/CSSCT, qualité des négociations, liens réguliers entre représentants et salariés.

- **Nourrir l'état des lieux et définir des actions QVCT avec des expérimentations concrètes** à partir de l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) dans le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels).

Dialogue et participation des collaborateurs

- **Consulter** régulièrement les salariés sur leur vécu du travail et s'entretenir directement avec ceux qui expriment des difficultés ou des propositions.
- Analyser collectivement les risques et identifier des solutions réalistes et protectrices, au besoin en recourant à la **méthode "situation-problème"** de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).
- Partager en CSE et en réunions d'équipes **les enjeux de prévention** et donner de marges de manœuvre aux salariés pour améliorer leur travail.
- **Associer les collaborateurs** aux projets de changements : information transparente, participation à la conception, phase de test et co-construction.
- Instaurer un **dialogue continu** au moment du lancement des projets pour organiser le travail en tenant compte des retours terrain.
- Mettre en place des espaces **d'échanges de pratiques** et de partage d'expériences entre équipes ou entre pairs (managers, RH).

Pratiques managériales et culture de l'écoute

- Intégrer **l'écoute** comme **compétence managériale** clé, évaluée et valorisée.
- Encourager des **pratiques managériales** favorisant autonomie, coopération et responsabilisation, en s'appuyant sur les référentiels ANACT.

Qui peut m'aider ?



- **Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail - ANACT (et les agences régionales - ARACT)** : produit des guides et accompagne les organisations.
- **Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au travail - CARSAT** : accompagne sur la prévention des risques professionnels.
- **Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles - INRS** : met à disposition des ressources méthodologiques de prévention organisationnelle en santé mentale et risques psychosociaux.

Entreprises spécialisées dans l'intervention en santé mentale au travail

- Les cabinets conseil membres de la **FIRPS** : Fédération des Intervenants en risques psychosociaux
- Les entreprises de la mental tech
- Les entreprises de conseil et accompagnement en RH et dialogue social

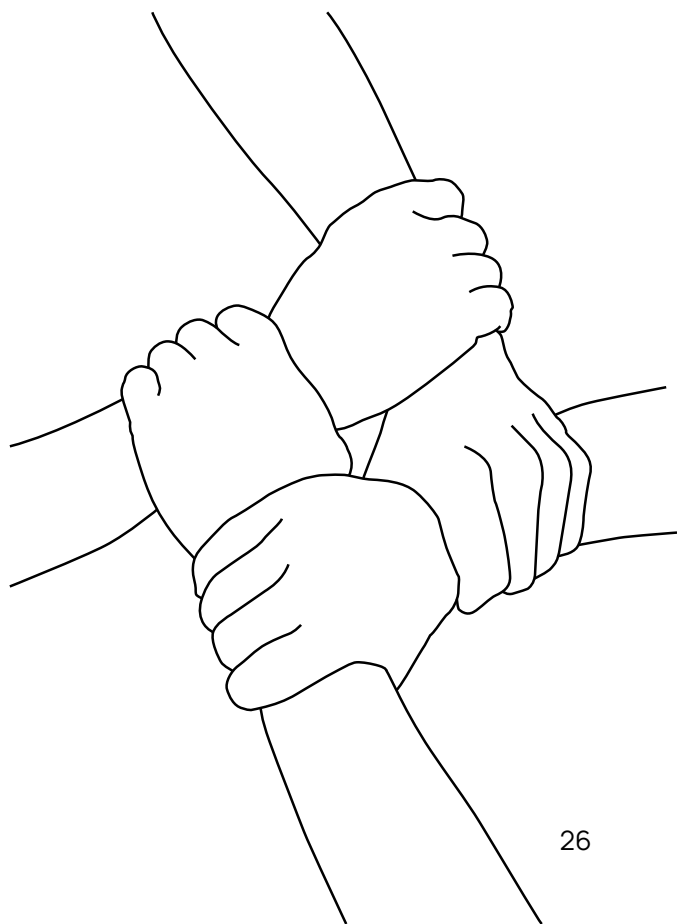
Ressources accessibles en ligne

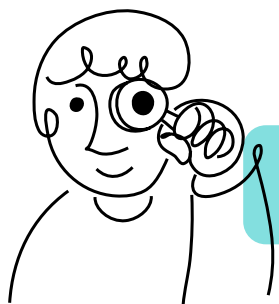
Boîte à outils Santé mentale et travail du Ministère du Travail

→ travail-emploi.gouv.fr/sante-mentale-et-travail-boite-outils

Exemples d'indicateurs clés de suivi et de performance

- Nombre de rencontres et consultations obligatoires avec les partenaires sociaux où la santé mentale a été portée à l'ordre du jour et discutée.
- Nombre de managers et d'interlocuteurs RH formés à l'écoute et au dialogue.
- Nombre de groupes de partage de pratiques et d'échanges mis en place.
- Nombre d'expérimentations QVCT réalisées.
- Taux de participation au questionnaire annuel sur le rapport des salariés à leur travail.
- Résultats aux questions posées aux salariés : « Pensez-vous que les actions menées par votre organisation en matière de santé mentale sont adaptées / efficaces / utiles ? »





Témoignage

L'exemple d'EDF : Entretien avec Béatrice Prud'homme, Directrice Prévention Santé Sécurité pour le Groupe

Présente partout dans le monde et comptant 191 000 collaborateurs, l'entreprise EDF intègre le sujet de la santé psychologique dans sa politique générale depuis presque 10 ans.

Comment avez-vous pris la mesure du sujet ?

« Chez EDF nous avons pris conscience de l'impact notable des problèmes de santé mentale sur l'**absentéisme** grâce aux rapports réguliers de nos services de santé au travail et de médecine conseil. Par ailleurs l'entreprise mène une politique active **en matière de handicap qui intègre les troubles psychiques** dans les réflexions sur les **aménagements de postes, le maintien en emploi et l'inclusion** de salariés depuis plusieurs années.

Pour piloter notre action nous réalisons depuis 12 ans un **baromètre annuel** qui explore 5 dimensions du rapport Gollac, à savoir :

- L'intensité et le temps de travail ;
- L'autonomie et les marges de manœuvre ;
- Les rapports sociaux et la reconnaissance au travail ;
- Les conflits de valeur ;
- L'insécurité de la situation de travail.

La dimension des émotions sera intégrée au baromètre 2025 dont les résultats seront disponibles au cours du 1er trimestre 2026. Cela permet à chaque entité de savoir sur quelle dimension agir. »

Quelles actions déployez-vous ?

« Nous déployons de nombreuses actions à la fois en prévention primaire, secondaire et tertiaire et intégrons ainsi une logique d'amélioration continue des conditions de travail.

En matière de sensibilisation, nous avons organisé des **séries de webinaires sur la santé mentale**, animés par des experts qui ont été les plus regardés dans l'entreprise (en direct et en replay), en plus des modules en **e-learning ou des formations sur les RPS** pour les managers. Nous avons aussi développé une formation

« équipier vigilant » pour former les salariés volontaires (managers, RH, préventeurs, équipes médicales et représentants du personnel) permettant de détecter et d'orienter les salariés en situation de RPS. »

Comment se passe le dialogue social sur ce sujet ?

« Nous sommes dans un **dialogue récurrent avec les organisations syndicales** à partir des rapports d'activité des services de santé au travail et nous les associons à nos actions de formation (comme récemment la formation sur les **équipers vigilants** qui permet de former aux RPS et ainsi d'orienter les collaborateurs dans les équipes. »

De quelles ressources disposent les salariés ?

« Une **ligne d'écoute psychologique** 24h/24h et 7 jours sur 7 par téléphone ou par le biais d'une plateforme, qui est disponible pour tous les salariés, leurs proches et nos partenaires. Les échanges sont traités de manière strictement confidentielle, dans le respect de la vie privée de chacun. Elle a beaucoup été utilisée pendant le Covid.

Nous disposons également de **possibilités d'accompagnement avec des partenaires externes** pour différentes situations (diagnostic flash QVT/RPS, accompagner les collectifs, accompagner les unités en cas de situation post traumatique, formation, investigation dans le cadre d'une alerte éthique, accompagnement de salariés exprimant une situation de mal être...). C'est très précieux de pouvoir nous appuyer sur **une psychologue clinicienne, notre experte RPS, dans l'équipe qui nous aide à piloter les actions, le réseau d'assistantes sociales et le réseau de médiateurs internes**. Elle apporte aussi son soutien aux entités du Groupe notamment. »

Favoriser l'amélioration continue des organisations de travail

Afin de promouvoir la santé mentale au travail, attirer et fidéliser les talents, la direction de l'entreprise, le département des Ressources Humaines et les managers exercent une **vigilance constante sur les conditions de travail**, dans un souci d'amélioration continue de la qualité de vie au travail.

Ils peuvent mobiliser pour ce faire les démarches de QVCT qui interrogent l'organisation du travail dans une logique de performance sociale et économique. Une attention particulière est portée aux **conditions d'activité de publics spécifiques** (femmes, aidants familiaux, travailleurs en situation de handicap, seniors, jeunes...), ce qui bénéficie in fine à l'ensemble du collectif de travail.

Dans cette perspective, l'entreprise reconnaît également **le rôle essentiel des managers, des acteurs des ressources humaines et des représentants du personnel** comme relais-clés pour diffuser une culture de promotion de la santé mentale. Leur mission sera réaffirmée, et ils disposeront des moyens et de l'accompagnement nécessaires pour soutenir leurs équipes, donner du sens au travail et accompagner les changements organisationnels. Les managers bénéficient en particulier d'une formation adaptée aux enjeux de la santé mentale.

Pourquoi cette action ?

Le travail peut être une source d'épanouissement, mais il peut aussi fragiliser la santé lorsqu'il expose à un stress constant, à des violences externes (insultes, menaces, incivilités, agressions) ou internes (harcèlement, tensions relationnelles, comportements abusifs). Ces situations, lorsqu'elles s'installent, ont des conséquences parfois graves : maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques, troubles anxieux ou dépressifs, épuisement professionnel, et dans certains cas, conduites suicidaires.

Or, on constate aujourd'hui que :

“ **La qualité de vie au travail s'est globalement dégradée, avec l'hyperconnexion et l'exposition aux écrans, la surcharge informationnelle, la fin des distinctions entre vie privée et vie professionnelle et les risques d'isolement liés au télétravail... et génère un risque de désengagement considérable.**

— Sophie Thiéry, Directrice générale de l'association Dialogues, et présidente de la commission travail emploi du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental).

Le chiffre à retenir

90 %

des salariés jugent la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) comme un enjeu prioritaire¹¹

Agir à la racine, en intégrant la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans une démarche d'amélioration continue des organisations de travail, c'est protéger la santé mentale de toutes et tous. C'est aussi un levier stratégique pour l'entreprise : **améliorer son attractivité, fidéliser les talents** – en particulier les jeunes générations très attentives à ces enjeux – et **renforcer la performance durable des collectifs de travail**.

Les RPS ne concernent pas seulement la santé individuelle. Ils impactent aussi la dynamique collective et la performance de l'organisation : absentéisme, turn-over, baisse de la qualité, climat de travail détérioré. La bonne nouvelle, c'est que ce n'est pas une fatalité : la prévention intégrée dans l'organisation peut devenir un formidable moteur de cohésion, d'engagement et de dialogue social.

¹¹ Baromètre annuel de l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail – 1ère édition, 2024

Quels sont les principaux facteurs de risque au travail ?

- **L'intensité et le temps de travail** : objectifs irréalistes, polyvalence imposée, longues journées, horaires atypiques...
- **Les exigences émotionnelles** : devoir contenir, cacher ou simuler ses émotions, souvent dans les métiers de service, le soin ou l'accompagnement.
- **Le manque d'autonomie** : faible marge de manœuvre, absence de participation aux décisions qui concernent son travail.
- **Les relations sociales dégradées** : manque de soutien des collègues ou de la hiérarchie, injustices perçues dans la répartition des ressources, etc.
- **Les conflits de valeurs** : sentiment de ne pas pouvoir bien faire son travail, de produire contre ses convictions, ou de réaliser une tâche inutile.
- **L'insécurité de l'emploi ou de l'activité** : peur de perdre son poste, crainte des changements liés aux nouvelles technologies et à l'Intelligence Artificielle (IA), restructurations mal accompagnées, changements imposés sans concertation.

Trois enjeux méritent une attention particulière :

1. La surcharge de travail, source majeure d'épuisement et d'erreurs.
2. La qualité des relations de travail, un déterminant essentiel du bien-être psychologique.
3. La conduite du changement et des réorganisations, qui peuvent être des causes majeures de déstabilisation des personnes concernées.

Les mutations récentes – télétravail, outils numériques – posent aussi la question cruciale du **droit à la déconnexion** (loi du 8 août 2016), du respect des temps de repos et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Il est important de rappeler que les risques peuvent être liés à la nature même de certains métiers (horaires décalés, gestion de clients difficiles, exposition à la souffrance). S'ils ne peuvent pas être supprimés, il est possible d'agir sur deux leviers : réduire les irritants et les contraintes, et apporter un soutien renforcé aux salariés exposés.

Quand est-il nécessaire d'évaluer les facteurs de risque au travail ?

Il existe quatre moments clés de la vie des organisations pour agir et évaluer les facteurs de RPS :

- lors de projets importants modifiant les conditions de travail,
- au quotidien : dans les situations de travail existantes,
- suite à une alerte ou une plainte,
- suite à un problème de santé déclarée (accident du travail, maladie professionnelle).

Qui sont les acteurs impliqués dans la prévention et la gestion des risques au travail ?

Les équipes RH et les managers sont des acteurs clés. Par leur proximité avec les équipes, ils sont en première ligne pour identifier les situations à risque, repérer les signaux d'alerte en favorisant l'écoute, orienter au plus vite, et ajuster les modes d'organisation. Leur rôle n'est pas de remplacer des thérapeutes au sein du collectif de travail, mais d'incarner une **posture de vigilance et d'écoute, de reconnaissance et de sens, et d'orienter** vers les services compétents. Pour cela, ils ont besoin de formations adaptées, d'outils concrets, de pairs avec qui partager leurs pratiques, mais aussi de soutien pour eux-mêmes.

Les managers de proximité doivent d'autant plus être formés et accompagnés qu'ils sont eux-mêmes exposés à un stress important. Ils absorbent l'excédent de travail, les pressions de la hiérarchie, protègent leurs équipes, et se trouvent de ce fait plus à risque psychologiquement.



Parole de manager

« La formation était utile pour améliorer ma compréhension du sujet et de mon rôle. Je me sens désormais plus confiant pour savoir comment soutenir et orienter mes équipes de manière concrète »



Des idées pour agir

Agir au niveau organisationnel

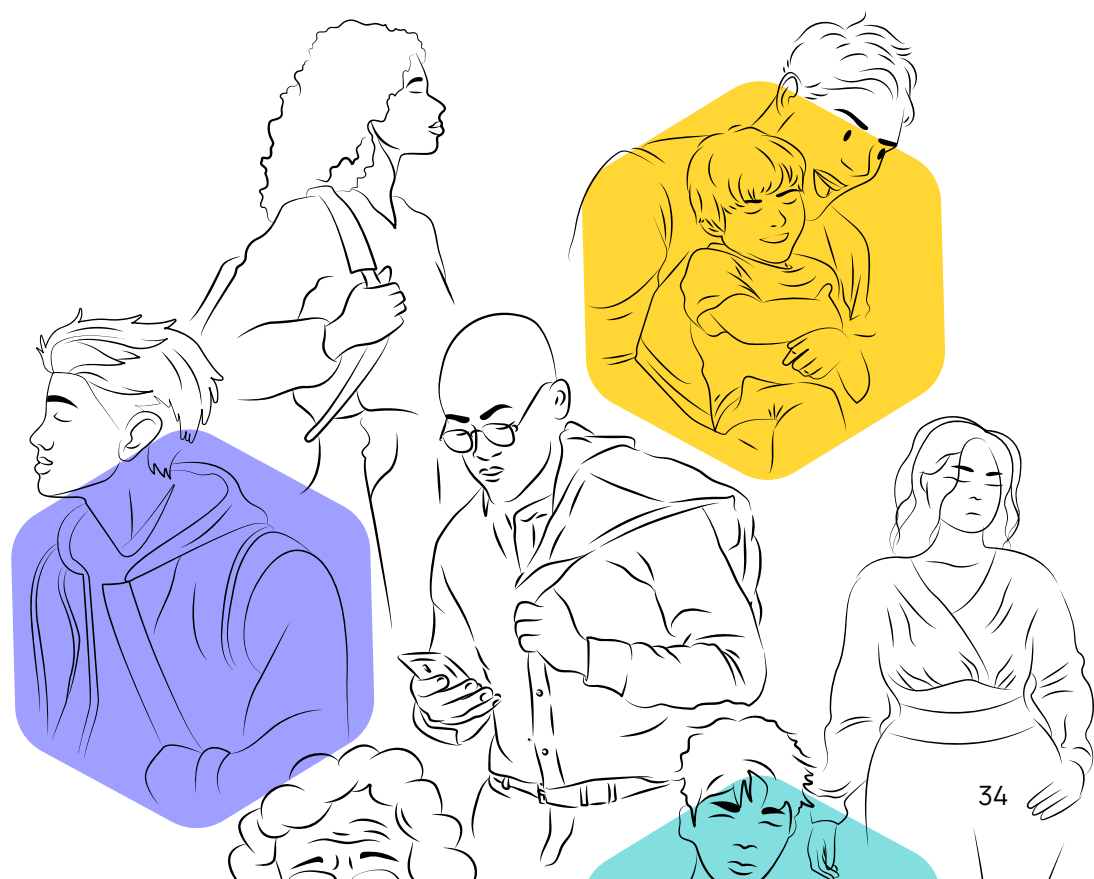
- Identifier les priorités d'action, au besoin en utilisant l'outil d'**autodiagnostic** RPS de l'ANACT.
- **Interroger** systématiquement les **6 dimensions de risques psychosociaux** lors du lancement d'un nouveau projet, avec un focus sur la charge et les relations de travail.
- **Intégrer des actions spécifiques** en faveur de la santé mentale dans le DUERP, au besoin en s'appuyant sur l'outil RPS-DU de l'INRS.
- Déployer une **politique QVCT** ambitieuse, basée sur les dimensions identifiées par l'ANACT.
- Mener des campagnes de **prévention ciblées** : sommeil, activité physique, alimentation, conduites addictives, violences au travail, suicide.

Agir auprès des managers

- **Former les managers** aux compétences psychosociales : écoute active, feedback constructif, gestion des personnalités difficiles, communication non violente, intelligence émotionnelle.
- Promouvoir une **culture managériale de sécurité psychologique** : droit à l'erreur, bienveillance, liberté d'expression...
- Développer des **espaces de soutien** pour les managers : analyse de pratiques professionnelles, groupes de codéveloppement, pairs mentors.
- Proposer aux managers confrontés à des situations complexes des **supervisions ponctuelles** : psychologue du travail, coaching individuel ou d'équipe.

Agir auprès de l'ensemble des collaborateurs

- Déployer un **dispositif d'évaluation régulière de la santé mentale** des salariés, avec restitution transparente des résultats et proposition d'échanges en cas de difficultés.
- **Sensibiliser** l'ensemble des collaborateurs aux mécanismes du burn-out et au repérage de signaux d'alerte (fatigue, irritabilité, changements de comportements, troubles du sommeil...).
- Intégrer un **indice de qualité d'écoute et de soutien managérial** dans les évaluations RH à l'aide de questions telles que : *"Avez vous le sentiment de pouvoir vous exprimer sur votre travail et d'être écouté par votre supérieur hiérarchique?"*
- Prévoir une intervention de **suivi post-crise** pour les équipes touchées par une situation aiguë en lien avec la santé mentale telles que burn-out, incident psychologique, crise en lien avec une conduite addictive, crise suicidaire, etc.



Qui peut m'aider ?



- **L'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ANACT)** et les agences régionales (ARACT) accompagnent les organisations.
- **L'Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)** met à disposition des ressources méthodologiques de prévention organisationnelle en santé mentale et risques psychosociaux.
- **Le Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) et le réseau PRESANSE**, qui fédère et représente les SPSTI en France, peuvent être sollicités pour la prévention des risques professionnels, le suivi de la santé des salariés et le maintien dans l'emploi.

Entreprises spécialisées dans l'intervention en santé mentale et la prévention des risques psychosociaux

- Les cabinets conseil membres de la **FIRPS** : Fédération des Intervenants en risques psychosociaux.
- Les entreprises de conseil et accompagnement RH et dialogue social.

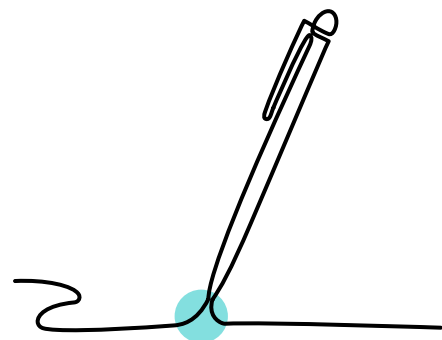
Ressources accessibles en ligne

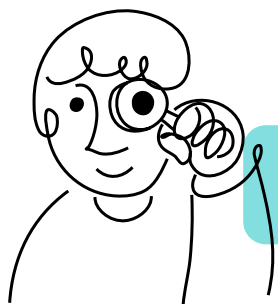
Boîte à outils Santé mentale et travail du Ministère du Travail

→ travail-emploi.gouv.fr/sante-mentale-et-travail-boite-outils

Exemples d'indicateurs clés de suivi et de performance

- Mise en place d'une cellule de suivi QVCT avec un référent identifié.
- Nombre de référents QVCT formés et actifs.
- Part des managers formés aux RPS et aux compétences psychosociales.
- Suivi de l'absentéisme lié à l'épuisement professionnel.
- Évolution des indicateurs d'engagement, de confiance et de motivation.
- Intégration d'indicateurs de performance humaine dans l'évaluation managériale (ex. qualité d'écoute).
- Présence de dispositifs d'aménagement et d'accompagnement pour les publics spécifiques ? (parent isolé, personnes en situation de handicap, aidants, seniors...)





Témoignage

Entretien avec Alba Sesma, responsable Diversity, Culture and Employee Experience Manager du Groupe Nestlé en France.

L'entreprise Nestlé est un groupe agroalimentaire qui compte 277 000 collaborateurs répartis dans 185 pays. En France, l'entreprise rassemble plus de 9 000 personnes réparties sur 14 sites.

Quel a été le point de départ de votre engagement en matière de santé mentale et quelles sont les valeurs et convictions qui guident cette action ?

« Notre engagement est né de la conviction que la santé mentale est indissociable du bien-être global, de la sécurité physique et de la performance durable. Nous croyons que chaque collaborateur doit pouvoir évoluer dans un environnement où il se sent respecté, écouté et soutenu.

Chez Nestlé, une valeur fondamentale nous guide : **le respect**, décliné en quatre dimensions – respect de soi, respect des autres, respect de la diversité et respect du futur. Ces valeurs, associées à la responsabilité et à l'inclusion, nous poussent à faire de la santé mentale un sujet central, et non accessoire.

Nous avons choisi d'aller au-delà des intentions : structurer une gouvernance, définir une stratégie et mettre en place des actions concrètes pour accompagner nos collaborateurs dans toutes les dimensions de leur bien-être. »

Pouvez-vous nous partager des actions que vous menez en matière de prévention ?

« Nous avons déployé le programme **Healthy Life**, une initiative globale lancée en 2021 et adoptée dès son origine par Nestlé France. Il repose sur quatre piliers : (1) Santé physique, (2) Santé mentale, (3) Nutrition, (4) Conciliation vie professionnelle / vie personnelle. Notre ambition : inspirer et donner à chacun les moyens de choisir un avenir plus sain pour soi, sa famille et son environnement professionnel.

Concrètement, nous proposons :

- **Ateliers et formations** engageantes pour managers et équipes.
- **Baromètres internes** pour mesurer la qualité de vie au travail et ajuster nos actions.
- **Solutions digitales** comme Pleaz (pauses actives, méditation) et Kiplin (activité physique ludique).

- **Campagnes annuelles de sensibilisation** avec interventions d'experts, stands animés et outils pratiques.

Nous avons intégré la **notion de sécurité psychologique** dans les formations obligatoires des managers en complément de la prévention des risques psychosociaux. L'objectif est d'intégrer cette dimension tout autant que la sécurité physique. On voit les bénéfices. **Les managers se sentent plus à l'aise de parler de santé mentale, de repérer des signaux d'alerte et mettre en place des pratiques préventives.** »

Pouvez-vous nous partager des actions que vous menez en matière de dialogue social ?

« Nous avons plusieurs accords groupe notamment sur l'égalité professionnelle et sur le handicap avec une mission dédiée depuis plus de 15 ans qui accompagne les collaborateurs en situation de handicap ou de fragilités notamment pour des raisons psychiques.

Par ailleurs, nous avons mené un **baromètre QVCT en accord avec nos partenaires sociaux**, dont nous avons partagé les résultats et actions. Cela enrichit le dialogue social car nous intégrons ces sujets plus systématiquement dans les diffé-

rents **CSE et CSCT**. Nous animons régulièrement cette feuille de route. »

Pouvez-vous nous partager des actions que vous menez en matière d'accompagnement ?

« Dans le cadre du programme Healthy Life, nous proposons :

- **Une plateforme externalisée** accessible 24h/24, offrant un soutien psychologique et social. Il y a une ligne téléphonique, mais aussi une application avec des ressources de formation et d'accompagnement.
- Un autre dispositif d'accompagnement, à travers une **plateforme dédiée et spécialisée, des collaborateurs concernés par une maladie chronique, pour les proches-aidants et les managers** confrontés à ces situations.
- Des **permanences avec des psychologues et des assistantes sociales** sur site, dans plusieurs sites de Nestlé dans le territoire en France, avec suivi personnalisé.
- **Une aide sociale holistique** pour les sujets liés au logement, garde d'enfants, à la famille ou à la santé. »

Accompagner les situations individuelles

Parce qu'il est important d'agir en amont pour prévenir l'apparition de situations critiques, des actions concrètes seront engagées, avec la participation active des travailleurs eux-mêmes, pour **agir sur les déterminants individuels de la santé mentale** : lutte contre la sédentarité et promotion de l'activité physique, sommeil, prévention des violences et des discriminations...

Certaines situations nécessitent parfois un accompagnement spécifique, un fonctionnement collectif adapté ou des aménagements raisonnables. **Des ressources et acteurs internes ou externes, comme le service de prévention et de santé au travail, seront mobilisés** pour faciliter le maintien en emploi, prévenir la désinsertion professionnelle, et favoriser l'inclusion.

Une **information régulière** sera réalisée sur les ressources existantes externes et internes (CSE, service de prévention et de santé au travail, Programme d'Assistance aux Employés...) auxquelles les travailleurs en situation de souffrance psychique peuvent s'adresser.

Pourquoi cette action ?

L'objectif est d'encourager individuellement les salariés à prendre soin de leur santé mentale et leur donner les clés, mais surtout accompagner ceux qui traversent des problèmes de santé mentale et leur

collectif de travail. Malgré les précautions et dispositifs qu'une organisation peut mettre en place, il arrive que des personnes voient leur état de santé mentale se dégrader au travail. En accompagnant

ces salariés au plus tôt, en proposant des dispositifs de reprise progressive et des aménagements, les salariés peuvent retrouver pleinement une place active dans les équipes.

Le chiffre à retenir

1^{ère} cause...

Les troubles psychiques sont la 1^{ère} cause des arrêts maladie longue durée¹²

L'accompagnement des salariés en difficulté n'est donc pas seulement une démarche sociale, c'est aussi un **enjeu stratégique d'inclusion, de performance collective et de responsabilité.**

“ **Le bien-être est une affaire personnelle, en revanche, être bien au travail, est une question de réussite des organisations.**

Sophie Thiéry, Directrice générale de l'association Dialogues, et présidente de la commission travail emploi du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental).

L'entreprise a un rôle déterminant à jouer, sans pour autant se substituer aux soignants et dispositifs médicaux. Elle peut à la fois :

- **Promouvoir la santé mentale** au quotidien, en donnant à chacun des clés pour

prendre soin de soi (activité physique, sommeil, alimentation, relaxation, gestion des émotions, rapport aux écrans, à l'alcool, aux substances psychoactives...).

- **Offrir un soutien adapté** aux personnes en difficulté, en mobilisant des ressources internes (services de santé au travail, mission handicap, référents QVCT, pair-aidants, secouristes en santé mentale) et/ou externes (psychologues, associations spécialisées, dispositifs d'emploi accompagné) en fonction de ses possibilités. Le soutien concerne également les équipes de travail et le manager.

- **Garantir des conditions d'accès** et maintien en emploi, grâce à des aménagements simples mais efficaces : maintien du lien pendant un arrêt prolongé, rendez-vous de liaison pour préparer la reprise, reprise progressive, temps par-

¹² Baromètre Absentéisme 2024, Malakoff Humanis. Ces chiffres sont cohérents avec les chiffres de l'Inspection Générale de la sécurité sociale en 2019.

tiel thérapeutique, ajustement des horaires, accompagnement renforcé du manager, formation des équipes, etc.

Les **services de santé au travail** jouent ici un rôle central, notamment à travers la visite de pré-reprise et l'entretien de liaison, qui permettent d'anticiper et de préparer le retour dans les meilleures conditions après des arrêts de longue durée.

Une attention particulière doit aussi être portée à certains publics plus vulnérables : **parents isolés, personnes en situation de handicap, salariés concernés par une maladie de longue durée, aidants familiaux, jeunes actifs, seniors...**

Certaines situations peuvent donner lieu à une **reconnaissance de situation de handicap psychique**, ouvrant droit à

des appuis spécifiques via l'AGEFIPH ou le FIPHFP. D'autres situations peuvent donner lieu à l'accompagnement d'un **job coach** dans le cadre d'une **plateforme d'emploi accompagné** : ce type de structure médiatise la relation entre la personne et l'entreprise, et apporte des clés d'aménagement du travail et de l'organisation.

Enfin, l'entreprise a un rôle important en matière d'**inclusion et de non-discrimination**. Recruter des personnes en situation de handicap psychique, informer sur les recours possibles (Défenseur des droits, Inspection du travail) et sensibiliser l'ensemble des équipes contribue à instaurer une culture d'engagement, de confiance et de solidarité.



Parole de salarié

« Grâce à la médecine du travail qui m'a orientée vers la mission handicap de mon entreprise, j'ai pu être accompagnée et reprendre le travail dans de nouvelles conditions après 18 mois d'arrêt.

Cela fait maintenant 10 ans que je travaille dans la même entreprise, et en partenariat avec le service de santé au travail et mes différents managers, je gère mes petits moments de fragilité »



Des idées pour agir

Piloter et coordonner en interne (organisation RH)

- Mettre en place une cellule “maintien en emploi” associant médecin du travail, RH, référents handicap/QVCT et managers, afin de suivre les situations sensibles et d’anticiper les besoins d’aménagement.
- Favoriser les reprises progressives après un arrêt de longue durée, en lien étroit avec le Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST).

Mobiliser des expertises et accompagnements externes

- Activer et valoriser les dispositifs existants : lignes d’écoute, Programmes d’Assistance aux Employés (PAE/EAP), mission handicap, psychologues du travail, plateformes proposées par l’entreprise ou via la complémentaire santé.
- Renforcer l’accompagnement humain dans les moments clés (crise, arrêt, reprise) grâce à des professionnels spécialisés : psychologues, coachs, pairs aidants.
- Développer des partenariats avec des associations spécialisées (Clubhouse, La Maison Perchée...) et des acteurs de la santé mentale pour sensibiliser, accompagner et orienter les collaborateurs.

Faciliter l’accès aux soins, à la prévention et aux outils

- Proposer un budget dédié à la santé mentale, permettant l’accès à des consultations (psychologues), à des activités physiques ou de bien-être, et/ou mobiliser les dispositifs de la complémentaire santé.
- Mettre à disposition des collaborateurs des outils numériques de suivi, de prévention et d’autogestion de la santé mentale.

- Former les professionnels de santé au travail au Repérage Précoce et à l'Intervention Brève (RPIB), conformément aux recommandations de la HAS, notamment sur les conduites addictives, et encourager des démarches analogues de repérage précoce en santé mentale.

Former et activer un réseau interne de relais de proximité

- Développer un réseau de personnes relais en santé mentale (souvent appelées « sentinelles » ou « bienveillants »). Formées à l'écoute active et à l'orientation, sur le modèle des secouristes en santé mentale ou des patients experts, elles constituent un maillon de proximité entre les salariés et les dispositifs d'accompagnement.

Qui peut m'aider ?



- **L'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ANACT)** et les agences régionales (ARACT) accompagnent les organisations.
- **L'Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)** met à disposition des ressources méthodologiques de prévention organisationnelle en santé mentale et risques psychosociaux.
- **Le Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) et le réseau PRESANSE**, qui fédère et représente les SPSTI en France, peuvent être sollicités pour la prévention des risques professionnels, le suivi de la santé des salariés et le maintien dans l'emploi.

Les Complémentaires santé, des partenaires pour agir concrètement

A travers la pluralité de leurs métiers (assureur en santé, en prévoyance et en épargne-retraite, acteur de la prévention, ainsi qu'opérateur de soins et d'accompagnement), les acteurs de la protection sociale, qu'ils soient mutualistes ou non, agissent en faveur de la santé mentale au travail.

Ils déploient des actions concrètes en complémentarité avec les acteurs institutionnels de la santé au travail, contribuant ainsi à une approche globale et intégrée du bien-être des salariés. Ils peuvent intervenir à la fois au niveau collectif et pour des accompagnements plus individualisés dans une perspective de prévention et de soutien durable aux organisations et aux salariés.

Exemples de services proposés :

- Mise à disposition de questionnaires « diagnostic qualité de vie » dans le cadre d'une démarche de prévention et de promotion de la santé mentale au travail particulièrement attentive aux équilibres vie privée/vie professionnelle.
- Accompagnement global d'une démarche de prévention à l'échelle de l'organisation, notamment en santé mentale et conduites addictives
- Programmes de prévention ciblé pour certaines populations plus à risques (ex : soignants)
- Formation d'un réseau de secouristes en santé mentale, formés aux Premiers Secours en Santé mentale (PSSM), ou d'un réseau de salariés relais de proximité en santé mentale
- Mise à disposition d'applications d'auto-thérapie
- Conseil sur le pilotage du risque d'arrêt de travail
- Prise en charge de consultations psychologiques
- Accompagnement médico-social et/ou thérapeutique, sport sur ordonnance, soutien aux aidants, prestations d'assistance (garde d'enfants, aide à domicile...) lors de l'annonce d'un diagnostic pour maladie grave (dont maladie mentale)

Quelques associations dans le champ de la santé mentale qui peuvent intervenir en entreprise

- **Clubhouse France** : lieux d'accompagnement à la réinsertion sociale et professionnelle de personnes vivant avec des troubles psychiques.
- **Collectif Emploi accompagné** : réunit et anime le réseau des plateformes d'emploi accompagné sur l'ensemble du territoire.
- **La Maison Perchée** : association d'entraide en santé mentale pour les jeunes.
- **Messidor** : association spécialisée dans l'accompagnement professionnel de transition de personnes en situation de handicap psychique.
- **Psycom** : le site d'information et ressources sur la santé mentale propose plusieurs guides en ligne.

Guide des lignes d'écoute site Psycom

→ www.psycom.org/sorienter/les-lignes-decoute

Guide des outils d'auto-support site Psycom

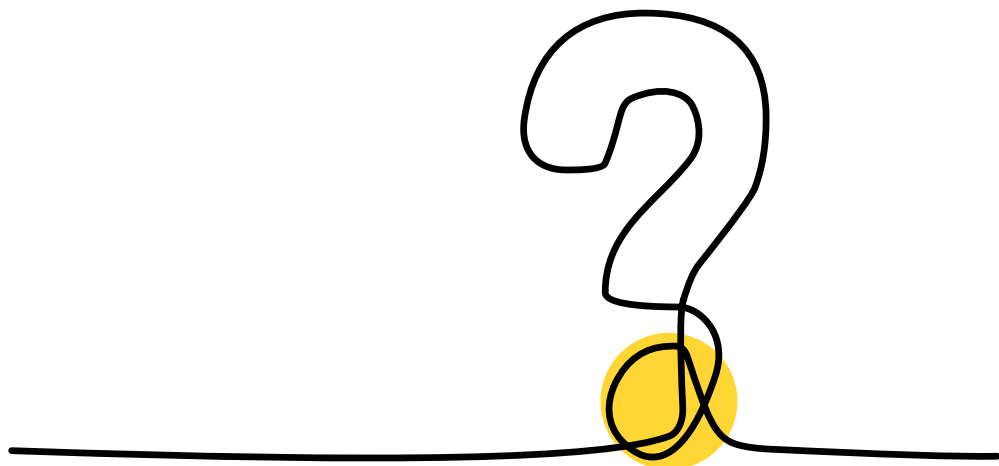
→ www.psycom.org/sinformer/lauto-support

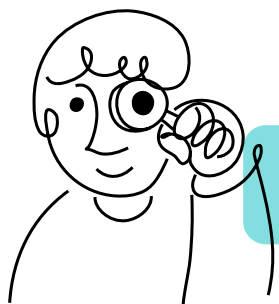
Entreprises spécialisées dans l'intervention en santé mentale et la prévention des risques psychosociaux

- Les cabinets conseil membres de la **FIRPS** : Fédération des Intervenants en risques psychosociaux.
- Les entreprises de conseil et accompagnement sur le handicap.

Exemples d'indicateurs clés de suivi et de performance

- Existence d'un réseau interne de relais de proximité tels que pair-aidants, référents santé mentale, sentinelles, bienveilleurs, etc.
- Existence d'une cellule de maintien en emploi.
- Désignation d'un référent handicap.
- Nombre de sollicitations des services RH ou du service de santé au travail par les collaborateurs
- Taux de sollicitation des services de soutien (ligne d'écoute, PAE / EAP, mission handicap, psychologues).
- Possibilité de recours à une ligne d'écoute et/ou à des consultations psychologiques.
- Nombre de salariés ayant demandé et obtenu de l'aide.
- Nombre de personnes en situation de handicap psychique intégrées et maintenues dans les équipes.
- Nombre de recours au temps partiel thérapeutique après un arrêt.
- Nombre d'aménagements réalisés pour accompagner les reprises.





Témoignage

Entretien avec Brice Piechaczyk, architecte, associé fondateur d' ENIA qui compte aujourd'hui une centaine de collaborateurs.

Quelle est votre vision du sujet ?

« Je partage avec mes associés le lien étroit entre notre engagement et les raisons pour lesquelles nous sommes architectes aujourd'hui. Je suis convaincu de l'importance de notre mission et de la responsabilité que nous portons à imaginer des espaces qui nous permettent de bien vivre côte à côte et qui participent à la cohésion de nos sociétés. De la même manière, en tant que dirigeant d'entreprise, j'espère contribuer aussi à cette échelle au projet d'une société dans laquelle chacun doit pouvoir trouver sa place, se sentir considéré, dans sa singularité. »

Comment avez-vous démarré sur le sujet ?

« Nous avons découvert le sujet tardivement, pour ma part je n'en avais que peu conscience. Je n'avais pas mesuré que des problèmes de santé mentale excluaient de fait de nombreuses personnes pourtant formées et compé-

tentes. Je suis donc entré sur le sujet par l'inclusion grâce au partenariat que nous avons noué avec le Clubhouse. Nous avons engagé notre société pour aider au **retour à l'emploi des personnes qui souffrent d'un handicap invisible**, en partenariat avec cette association.

Et en réalité j'ai eu accès à un monde que je ne connaissais pas et qui m'a beaucoup touché. Nous avons fait de très belles rencontres professionnelles.

En accueillant des personnes en réinsertion, je pense que cela a eu un triple effet dans notre agence. Premièrement cela nous a permis de nous **former progressivement sur le sujet**, de mieux comprendre les signaux, de savoir comment réagir, de détecter les situations à risque. Cela a également **libéré la parole et permis d'accompagner des collaborateurs** qui n'osaient pas parler de leurs difficultés et de leurs besoins. Enfin cela a eu un effet que nous n'avions pas anticipé, une ambiance particulière s'est installée dans les équipes. Cela a contribué à créer une **attention partagée, une écoute et une**

prévenance entre nos collaborateurs. Je pense que cela fait partie de l'identité de l'agence désormais. »

Aujourd'hui comment cela se passe dans votre entreprise ?

« Nous travaillons beaucoup avec le **médecin du travail** qui est un allié précieux dans la prévention des risques psychosociaux. Nous l'appelons pour des conseils. Il reçoit les salariés, les oriente quand c'est nécessaire. Nous avons le sentiment que nos équipes vont bien et viennent le matin le sourire aux lèvres mais je pense que nous sommes une population "à risque" pour plusieurs raisons : nous sommes tous des professionnels très engagés, voire surinvestis, beaucoup d'architectes étrangers travaillent à l'agence, ils sont parfois seuls en France, déracinés ; nous faisons un métier stressant, qui nécessite de gérer des délais, des rapports de force sur les chantiers... Nous avons mis en place, par exemple, des **binômes de fonctionnement pour trouver du soutien**. C'est coûteux pour l'entreprise mais cela diminue considérablement le stress.

Notre responsabilité, c'est d'agir le mieux possible pour **limiter les causes organisationnelles des problèmes de santé mentale**, donc nous y sommes vigilants tout en restant modeste face à ce sujet très complexe. »

Quelles sont les actions que vous allez développer prochainement ?

« Nous allons continuer à sensibiliser notre équipe avec des intervenants extérieurs, à mobiliser notre équipe RH sur le sujet, à accueillir des personnes en réinsertion et accompagner tant que possible nos collaborateurs s'ils sont en difficulté. Nous réfléchissons à mettre en place des accompagnements spécifiques extérieurs pour des collaborateurs qui connaîtraient des problèmes de santé mentale, et qui malgré tout auraient besoin de venir travailler pour leur équilibre psychique. Nous nous sommes déjà trouvés démunis face à des situations complexes au sein de l'agence, et nous aussi avons besoin d'aide pour réagir au mieux. »

Conclusion

La Charte d'engagement pour la santé mentale au travail n'est pas un simple document. Accompagnée de ce guide pratique, elle se veut un **outil concret au service des organisations signataires**, destiné à soutenir une prise en compte globale et opérationnelle de la santé mentale.

Elle s'appuie sur les **quatre dimensions complémentaires de la Charte** :

- sensibiliser pour démystifier les enjeux de santé mentale ;
- mettre en place un cadre favorable au dialogue sur la prévention, la qualité de vie, l'organisation et les conditions de travail ;
- favoriser l'amélioration continue des organisations de travail ;
- et accompagner les situations individuelles.

Cette approche vise à inscrire les entreprises dans une démarche volontaire et structurée, leur permettant d'aller au-delà des seules obligations légales et **de s'affirmer comme des acteurs exemplaires et reconnus** sur ce sujet essentiel.

Les exemples et ressources proposés dans ce guide ne sont pas exhaustifs : ils visent à **inspirer et ouvrir des pistes**, et non à imposer une méthode unique. Chaque organisation est encouragée à **concevoir son propre plan d'action** (voir modèle proposé en annexe), en cohérence avec sa culture, ses objectifs stratégiques et ses ressources.

S'inspirer des expériences réussies d'autres organisations renforce cette démarche : **le partage de bonnes pratiques** accélère les progrès et maximise l'efficacité grâce à l'intelligence collective. Dans cet esprit, il s'agit d'une **démarche d'amélioration continue**, où chaque succès nourrit la prochaine étape.

Nous vous invitons donc à faire vivre et enrichir ce guide, à partager vos expériences et vos réussites, et à vous inspirer des pratiques des autres. Pour y parvenir, **rejoignez la communauté des entreprises engagées pour la santé mentale au travail, animée par l'Alliance pour la Santé Mentale.**

Ensemble, nous pouvons transformer la santé mentale en un **levier de bien-être, d'inclusion et de performance**, pour que chacun se sente soutenu et valorisé au travail.

Ensemble, construisons l'avenir de la santé mentale.



Nous contacter

→ charte@alliance-santementale.org

→ alliance-sante-mentale.org

Ressources et bibliographie

- Agefiph, « *Santé mentale, handicap et Emploi, État des lieux et perspectives* », Observatoire de l'emploi et du Handicap, 2025.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, « Santé Mentale et Travail : des clés pour prévenir les risques psychosociaux », 2025.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, « Kit Mettre en place et animer des espaces de discussion sur le travail », 2020.
- Assurance Maladie, « *Améliorer la qualité du système de santé et maîtriser les dépenses, Propositions de l'Assurance Maladie pour 2025* », Rapport au ministère chargé de la Sécurité sociale et au Parlement sur l'évolution des charges et des produits de l'Assurance Maladie au titre de 2025.
- AXA, « *Datascope: l'observatoire de la vie en entreprise* », 2025.
- Bendavid R., « *Rapport au travail : vers une contre-révolution ?* », Rapport de la Fondation Jean Jaurès, 2025.
- Bodier, M., Gollac, M., « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011.
- CNAM, Rapport Annuel « *Charges et produits* », 2026
- DARES Analyses, « *La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?* », septembre 2017 ; n°61
- Eurofound, « *Enquête européenne sur les conditions de travail* », 2024
- Edmondson, Amy C., « *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth Hardcover* », Wiley, 2018



- Gondard-Lalanne C., Repon J.-C., « *Prévention en santé au travail: Défis et perspectives* », CESE, avril 2025.
- Guerrin, N. « *Prenez soin de votre santé mentale au travail* », Vuibert, 2024.
- Héas, F. (sous dir.), « *Santé mentale et organisation du travail: approche juridique et regards croisés* », Dalloz, 2022.
- IFOP, « *Grande Enquête Santé Mentale* », enquête IFOP pour Moka.care en partenariat avec le GHU de Paris, février 2025
- IGAS, « *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche* », rapport, 2024.
- IPSOS, « *Baromètre Santé mentale et QVCT* », Enquête pour Qualisocial, 2025.
- Lachmann H., Larose, C., Penicaud, M., « *Rapport Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapport fait à la demande du premier ministre, 2010.
- Lemarié, Y., « *Santé mentale au travail : tous concernés* », Geresco, 2025.
- Le Roy-Hatala, C., « *La vérité sur les troubles psychiques au travail* », Payot, 2024.
- Malakoff Humanis, « *Baromètre annuel absentéisme* », 2025.
- National Mental Health Commission, « *Blueprint for Mentally Healthy Workplaces* », Australian Government, 2024.
- Opinion Way, « *Les collègues, en première ligne pour détecter et soutenir la santé mentale au travail* », enquête Opinion Way pour Factorial, 2024
- Organisation Mondiale de la Santé, « *Lignes directrices sur la santé mentale au travail : résumé d'orientation* », Genève, 2022.

Ressources en ligne



Santé mentale

- Gouvernement : www.info.gouv.fr/grand-dossier/parlons-sante-mentale/les-differents-troubles
- Grande Cause (Gouvernement) **“Parlons santé mentale”**
- www.info.gouv.fr/grand-dossier/parlons-sante-mentale
- **Plein Espoir** : www.pleinespoir.co - Témoignages et ressources sur le rétablissement en santé mentale
- **Psycom** : www.psycom.org - Information sur la Santé mentale, les troubles psychiques, les droits et les services de soin et d'accompagnement
- **Santé publique France** : www.santementale-info-service.fr - Site d'informations sur la santé mentale

Santé mentale au travail

- **AGEFIPH** : www.agefiph.fr - Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées. Voir notamment [“Santé mentale, handicap et emploi...”](#) (PDF)
- **ANACT** : www.anact.fr - Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- **ANACT – MGEN** : santetravail-fp.fr - Agir sur les RPS et la QVCT dans la Fonction Publique
- **Assurance Maladie** : www.ameli.fr/entreprises. Voir notamment le Rapport Assurance Maladie [“Charges et Produits”](#) 2026 (PDF)

- **AXA** - Datascope (l'observatoire de la vie en entreprise) édition 2025 - www.axa-assurancescollectives.fr/datascope-edition-2025-lobservatoire-de-la-vie-en-entreprise
- **FIRPS** (Fédération des Intervenants en risques psychosociaux) : firps.org
Voir notamment les nombreux guides méthodologiques disponibles en libre téléchargement : firps.org/guides-pratiques-firps/
- **Gouvernement** : www.monparcours handicap.gouv.fr - Site du gouvernement sur le handicap
- **INRS** : www.inrs.fr - Ressources sur les risques psychosociaux et des outils d'évaluation et réduction des risques. Voir notamment la section "[Parlons santé mentale au travail](#)"
- **Ministère du travail** : travail-emploi.gouv.fr/sante-mentale-et-travail-boite-outils
- Ressources pour mieux comprendre les liens entre travail et santé mentale, les obligations réglementaires et les ressources.
- **Psycom** : www.psycom.org/sinformer/la-sante-mentale/la-sante-mentale-et-lemploi

Addictions

- **Addict'AIDE Pro** : www.addictaide.fr/pro
- **Addictions France** : addictions-france.org
- **HAS** : www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2025-07/reco441_substances_psychoactives_recommandations_mel.pdf
- **MILDECA** : www.drogues.gouv.fr

Remerciements et auditions

Aadil Bezza, Directeur des Ressources Humaine, Sanofi

Hervé Coudurier, Adjoint à la direction des Relations Sociales et Qualité de vie au travail, France Travail

Anne Decouzon, Directrice des Ressources Humaines, Groupe Publicis France

Emmanuel François, Secrétaire général, Administrateur Fondation AESIO,

Marion Guillet, Directrice des Ressources Humaines, BIC Lighter

Audrey Louail, Présidente d'Ecritel

Dominique Méda, Professeur de sociologie, Université Paris Dauphine

Alexis Peschard, Addictologue, président GAE Conseil

Gautier Picquet, Directeur Général, Groupe Publicis France

Brice Piechaczyck, Architecte, directeur associé ENIA

Anne-Gisèle Privat, Conseillère technique Fédération Nationale de la Mutualité Française

Béatrice Prud'homme, Directrice Prévention Santé Sécurité, EDF

Laurence Renard, Avocat à la Cour, Associée - Simmons & Simmons LLP

Séverine Salgado, Directrice générale de la Fédération Nationale de la Mutualité Française

Alba Sesma, Responsable Diversity, Culture and Employee Experience Manager du Groupe Nestlé en France

Fabienne Siebenborn, Directrice des Relations Sociales et Qualité de vie au travail, France Travail

Sophie Thiéry, Directrice générale de l'association Dialogues, et présidente de la commission travail emploi du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental)

Fabienne Vincent, Responsable partenariats et formation, Fédération Nationale de la Mutualité Française

Hélène Yvert, Directrice du Développement et de l'Accompagnement RH, Union des Caisses Nationales de Sécurité sociale (UCANSS)

Elisa Vall, Directrice des Ressources Humaines, Banque des Territoires

Exemples à l'étranger

The Mental Health at Work Commitment (le Pacte d'engagement pour la santé mentale au travail) lancé par Mind UK et ses partenaires¹³.

The Mental Health at Work Commitment se présente comme un cadre simple et fondé sur des preuves pour améliorer la santé mentale en milieu professionnel.

Il a déjà été signé par plus de 3 800 employeurs britanniques.

Ce pacte est basé sur les standards reconnus du rapport *Thriving at Work*¹⁴ et construit à partir de recherches actualisées et des bonnes pratiques d'employeurs et d'experts en santé mentale.

Les employeurs sont invités à signer pour :

- Montrer que la santé mentale est une priorité affichée de l'organisation.
- Rejoindre le plus grand mouvement social au Royaume-Uni pour la santé mentale au travail.
- Exprimer ses valeurs et ses engagements envers les collaborateurs.

Les 6 standards clés qui sous-tendent le Pacte d'engagement

1. **Prioriser la santé mentale au travail** – en la plaçant au cœur de la stratégie d'entreprise.
2. **Promouvoir une culture ouverte** – encourager le dialogue et réduire la stigmatisation.
3. **Renforcer la sensibilisation** – former et informer managers et employés.
4. **Encourager une bonne gestion** – équiper les responsables pour soutenir leurs équipes.
5. **Fournir du soutien** – garantir des ressources et dispositifs accessibles en cas de besoin.
6. **Mesurer et améliorer** – suivre les progrès et ajuster les actions dans le temps

¹³ www.mind.org.uk/news-campaigns/campaigns/mental-health-at-work-commitment

¹⁴ Le rapport *Thriving at Work* est un document de référence publié au Royaume-Uni en 2017, commandé par le gouvernement britannique. Il été rédigé par Paul Farmer (Directeur général de l'association Mind) et Lord Dennis Stevenson (homme d'affaires et pair à la Chambre des Lords). C'est une commande officielle du gouvernement de Theresa May pour évaluer l'impact des problèmes de santé mentale sur le travail et proposer des recommandations.

Autre initiative de la MindForward Alliance

Le MindForward Alliance soutient les entreprises dans la création de lieux de travail mentalement sains, où les individus et les organisations peuvent prospérer. Elle offre des outils, des formations, des évaluations et des ressources pour aider les entreprises à intégrer la santé mentale dans leur culture organisationnelle et leurs pratiques de gestion.

Cette association à but non lucratif d'origine anglaise qui s'est progressivement étendue dans plusieurs pays dans le monde (Etats Unis, Australie, Hong Kong, Inde, Portugal...) a lancé un engagement public intitulé le **Leadership Pledge**¹⁵. Il s'agit d'un appel à l'action mondial invitant les dirigeants à s'engager activement pour créer des environnements de travail favorables à la santé mentale. Cet engagement permet aux organisations et à leurs dirigeants de démontrer qu'ils priorisent la santé mentale en milieu professionnel.

Les engagements clés du Leadership Pledge

En signant le Leadership Pledge, les organisations s'engagent à :

1. **Prendre des mesures concrètes** pour améliorer la santé mentale au travail dans toutes les régions où elles opèrent.
2. **Partager** leurs apprentissages, expériences et exemples de bonnes pratiques pour aider à accélérer les progrès au sein de la communauté.
3. **Plaider** en faveur de la santé mentale au travail et encourager d'autres organisations à rejoindre la communauté en signant également le Leadership Pledge.

Ces engagements sont soutenus par des ressources gratuites fournies par le MindForward Alliance pour aider les organisations dans leur démarche.

Une autre initiative en Australie a été proposée par Cigna Global qui a lancé le **5% Pledge**¹⁶, encourageant les chefs d'entreprise à consacrer 5 % de leur temps de travail annuel à améliorer la santé mentale en milieu professionnel. Cet engagement vise à sensibiliser les dirigeants à l'importance du bien-être mental et à les inciter à prendre des mesures concrètes pour soutenir leurs employés

¹⁵ mindforwardalliance.com/What-we-do/Leadership-Pledge

¹⁶ mindforwardalliance.com/What-we-do/Leadership-Pledge

Les principaux troubles psychiques

La santé mentale est un pilier essentiel du bien-être global. Comprendre les troubles de la santé mentale permet de mieux les prévenir et les repérer, et de mieux s'aider ou accompagner les personnes concernées.

Qu'est-ce qu'un trouble de la santé mentale ?

Les troubles psychiques, aussi appelés maladies mentales ou troubles psychiatriques, se caractérisent par une **altération majeure des grandes capacités de l'être humain**, comme la pensée, la mémoire, l'attention, la régulation des émotions ou du comportement.

Ceci entraîne généralement un **sentiment de détresse ou des déficiences fonctionnelles** plus ou moins sévères ou handicapantes dans la vie quotidienne. **Une prise en charge spécialisée** est souvent nécessaire.

Les troubles mentaux se réfèrent à des classifications diagnostiques renvoyant à des critères, des actions thérapeutiques ciblées et qui relèvent d'une prise en charge médicale. Ils sont notamment répertoriés dans la classification internationale des maladies de l'Organisation mondiale de la santé¹⁷.

¹⁷ www.who.int/fr/standards/classifications/classification-of-diseases

Quels sont les différents types de troubles mentaux ?

● Les troubles anxieux, TOC, phobies¹⁸

« L'anxiété, c'est à dire la crainte d'un danger, est présente chez tous les individus. Cette émotion constitue une réponse à une situation potentiellement inquiétante. Elle est souvent ressentie comme désagréable. Les scientifiques considèrent cependant qu'elle joue un rôle dans notre capacité à affronter le danger et à **nous adapter à une situation nouvelle**.

L'anxiété peut devenir problématique lorsqu'elle devient trop intense, ou envahissante au point de **perturber le quotidien**. Cette anxiété peut alors prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de troubles anxieux, parmi lesquels le trouble anxieux généralisé (TAG), l'attaque de panique qui peut entraîner le trouble panique, les phobies. Il peut s'agir d'un trouble obsessionnel compulsif, ou TOC. Ce dernier constitue une catégorie distincte dans la dernière édition du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM 5, 2013)*, l'une des deux classifications reconnues à l'échelle internationale.

Les troubles anxieux et le TOC peuvent avoir des conséquences importantes sur notre vie affective et familiale, sur notre travail et nos loisirs. Malgré ces difficultés il est possible de **se rétablir de ces troubles**.

Reconnaître un trouble anxieux généralisé

Le trouble anxieux généralisé (TAG) est un état d'anxiété permanente et de soucis excessifs qui persiste pendant **au moins 6 mois**. Cette anxiété n'est pas liée à une situation ou un sujet précis. Il s'agit d'une inquiétude excessive de tous les moments de la vie, qu'il s'agisse du travail, de la famille, de la santé ou des amis. Nous avons du mal à la contrôler.

Cette inquiétude est associée à des symptômes physiques comme :

- fatigue, tension musculaire, agitation ou surexcitation ;
- difficultés de concentration, troubles du sommeil, irritabilité ;
- mains froides et humides, bouche sèche, sueurs, nausées ou diarrhée, besoin d'uriner fréquent, difficultés à avaler ou sensation de boule dans la gorge, tremblements, contractions, douleurs dans les muscles, syndrome du côlon irritable, maux de tête.

L'anxiété généralisée peut avoir un fort impact sur notre quotidien et s'accompagner d'un état dépressif.

¹⁸ © Psycom – [Anxiété, phobies et TOC] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026 – Reproduit avec autorisation

Reconnaître une attaque de panique

L'attaque de panique consiste en la **survenue brutale** d'une peur intense, d'un sentiment de mort ou de catastrophe imminente, de perte de contrôle de soi. Cette peur intense apparaît alors que la situation n'implique aucun risque vital pour nous, indique la Classification internationale des maladies (CIM 10, 2008), l'une des deux classifications de référence.

Cette peur est associée à d'autres symptômes. Par exemple :

- Palpitations, accélération des battements du cœur, transpiration, tremblements ou secousses musculaires.
- Sensations de «souffle coupé» ou impression d'étouffement, sensation d'étranglement, douleur ou gêne dans la poitrine, nausée ou gêne au niveau du ventre.
- Sensation de vertige, d'instabilité, de tête vide ou impression d'évanouissement.
- Sentiments d'irréalité (déréalisation) ou sentiment d'être détaché de soi (dépersonnalisation).
- Peur de perdre le contrôle de soi ou de devenir fou, peur de mourir.
- Sensations d'engourdissement ou de picotements, frissons ou bouffées de chaleur.

Une attaque de panique dure environ 30 minutes. Ces crises peuvent être spontanées et sans cause apparente, ou survenir en réaction à un événement traumatisant, une prise de toxiques (alcool, tabac, cannabis ou autre drogue), ou encore être associées à une maladie physique ou psychique, en lien avec la prise ou le sevrage de certains médicaments.

Lorsque les attaques de panique **se répètent** et que nous craignons qu'elles reviennent (nous avons "peur d'avoir peur"), il s'agit d'un trouble panique. Celui-ci peut être associé à des phobies (des peurs intenses d'un objet ou d'une situation précise), un état dépressif, une consommation abusive de médicaments psychotropes ou d'alcool.

Reconnaître une phobie

Les phobies sont l'expression d'une **peur irraisonnée**, intense et spécifique à un animal (par exemple les araignées), un objet (par exemple les ciseaux) ou une situation (par exemple l'obscurité). Les phobies sont très fréquentes et bien souvent, elles ont peu de conséquences sur notre vie. C'est leur niveau d'intensité et un retentissement important qui peuvent les rendre problématiques. La personne a conscience du

caractère absurde de sa peur et en souffre, précise la CIM-10.

Les phobies s'accompagnent de conduites **d'évitement** de la situation redoutée, par exemple ne pas prendre les ascenseurs et utiliser systématiquement les escaliers. Elles peuvent aussi nous amener, à l'inverse, à affronter délibérément la situation, ce qu'on désigne sous le nom de conduites contra-phobiques. Dans le cas d'une phobie de l'obscurité, par exemple, cela peut consister à traverser le jardin la nuit en demandant à une ou un proche de nous accompagner pour nous rassurer.

Certaines phobies ont un objet plus large. Ainsi, **l'agoraphobie** consiste en une peur irraisonnée et intense des espaces découverts et de la foule, ou de toute situation dont on ne peut s'échapper facilement, par exemple être seul loin de son domicile ou être sur un pont.

Les **phobies sociales** désignent la peur irraisonnée et intense des situations où l'on est exposé au regard d'autrui. Elles incluent la peur de rougir, de trembler, de parler, de manger ou vomir en public, la peur des examens.

La **dysmorphophobie** est la préoccupation pour un défaut imaginaire de l'apparence physique. Elle peut aussi concerner un défaut physique réel, mais pour lequel la préoccupation est manifestement démesurée.

Reconnaître un TOC (Trouble obsessionnel compulsif)

Le TOC se manifeste par des pensées dérangeantes, répétitives et incontrôlables, appelées **obsessions**, qui causent une forte anxiété. Pour diminuer la souffrance qui en résulte, les personnes développent des **comportements répétitifs**, irraisonnés et irrépressibles appelés compulsions, indique la CIM 10.

Les obsessions sont des idées, des images ou des impulsions (c'est à dire le besoin irrépressible d'accomplir un acte) qui font intrusion dans notre conscience de façon répétitive. Elles portent sur des thèmes comme le **désordre, la sexualité ou la peur d'être responsable d'une catastrophe**. En règle générale, ces pensées gênent considérablement la personne qui s'efforce de les chasser, sans y parvenir.

Les compulsions sont des activités que nous nous sentons obligés de répéter – soit des gestes, soit des comportements. On les appelle aussi des **rituels**. Il peut s'agir de compter, de ranger les choses dans un certain ordre, de répéter des mots dans sa tête. Nous ne tirons aucun plaisir de la réalisation de ces actes. Leur but est d'empêcher un événement qui, s'il survenait, impliquerait un malheur pour nous ou quel-

qu'un d'autre, et dont nous serions responsable. Nous savons, la plupart du temps, que notre comportement est absurde et inutile. C'est pourquoi nous essayons de le contrôler, sans y parvenir.

La trichotillomanie, consistant à **s'arracher les cheveux**, les cils ou les sourcils de manière récurrente, fait partie des TOC. De même le fait de se gratter la peau de manière compulsive, un trouble baptisé dermatillomanie.

Le TOC s'accompagne presque toujours **d'une anxiété**. Cette anxiété s'aggrave quand nous essayons de résister à la compulsion. »

● Les troubles bipolaires¹⁹

« Les troubles bipolaires se caractérisent par une **variation anormale de l'humeur**, avec l'alternance de deux phases – d'où le mot bipolaire. La personne peut, par exemple, vivre une période d'excitation (appelée épisode maniaque) suivie d'une période de dépression, voire de mélancolie profonde. Ces épisodes sont entrecoupés de périodes de stabilité qui, selon les personnes et les cycles, durent plus ou moins longtemps. L'intensité et la durée des épisodes d'excitation et de dépression varient d'une personne à l'autre, ou au cours de la vie d'une même personne.

Les troubles bipolaires portaient auparavant le nom de psychose maniaco-dépressive (PMD). Ils peuvent être de plusieurs types, la précision étant apportée au moment du diagnostic. Ils sont souvent associés à des troubles anxieux et à des comportements addictifs²⁰.

Les troubles bipolaires peuvent avoir des répercussions importantes sur notre vie affective, familiale, professionnelle et sociale. Malgré ces difficultés, il est possible de **se rétablir** de troubles bipolaires. »

¹⁹ © Psycom – [Troubles bipolaires] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026 – Reproduit avec autorisation

²⁰ Etude publiée en 2018 dans la revue Therapeutic Advances in Psychopharmacology.

● La dépression²¹

« La dépression (également appelée trouble dépressif) peut être confondue avec une « déprime » passagère ou un simple « coup de blues ». Or il s'agit d'un véritable trouble psychique, ou plutôt d'une famille de troubles. Ces troubles dépressifs se manifestent par une **humeur triste, une perte d'intérêt pour toute activité et une baisse de l'énergie**.

Les autres symptômes sont une diminution de l'estime de soi et de la confiance en soi, une culpabilité injustifiée, des idées de mort et de suicide, des difficultés à se concentrer, des troubles du sommeil ou une perte d'appétit, comme le précise l'Organisation mondiale de la santé (OMS). La dépression peut aussi s'accompagner de symptômes physiques.

Les troubles dépressifs peuvent avoir des conséquences importantes sur la vie affective, familiale, professionnelle et sociale de la personne concernée. Malgré ces difficultés, **il est possible de se rétablir d'une dépression.** »

● Les troubles addictifs

Les troubles addictifs regroupent des situations où l'**usage répété d'une substance psychoactive ou d'une conduite** entraîne des conséquences négatives pour la personne, sur les plans physique, psychique et social. Selon la définition de A. Goodman, psychiatre américain, l'addiction se caractérise par **la dépendance psychique et/ou physique, la perte de contrôle et la poursuite malgré les dommages et conséquences néfastes**. Le modèle des **5C** du psychiatre français **Laurent Karila** vient enrichir cette définition en identifiant cinq dimensions essentielles : **Continu** (usage continu), **Compulsion** (activité compulsive), **Craving** (envie irrépressible), **Contrôle** (perte de contrôle), **Conséquences** (conséquences négatives).

Les substances psychoactives, telles que l'alcool, le tabac, les médicaments psychotropes ou certains produits dits "récréatifs" comme le protoxyde d'azote (gaz hilarant), modifient le fonctionnement mental. En particulier, elles sollicitent de manière excessive le circuit de la récompense qui produit la sensation de plaisir.

Les conduites addictives ne se limitent pas aux substances : elles peuvent également concerner

²¹© Psycom – [Troubles dépressifs] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026 – Reproduit avec autorisation

des comportements, tels que les jeux de hasard et d'argent, l'usage excessif des écrans, les achats compulsifs ou certaines pratiques sexuelles.

Les conduites addictives et la santé mentale sont étroitement liées. Certaines consommations ou comportements peuvent être utilisés comme une réponse temporaire à un mal-être psychique, mais ils contribuent le plus souvent à **dégrader la santé mentale** et à entretenir un cercle vicieux.

Depuis la publication de la 11ème édition de la Classification internationale des maladies, la **CIM-11**, par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les troubles addictifs sont nommés troubles dus à l'utilisation de substances ou à des conduites addictives²².

Les troubles addictifs peuvent avoir des conséquences importantes sur la santé, les relations affectives, la vie familiale et professionnelle, ainsi que sur le bien-être général, y compris en amont d'un trouble diagnostiqué. S'il est possible de **se rétablir**, il est surtout essentiel **d'agir en prévention**, en intervenant dès les premières pratiques à risque.

● Le trouble de la personnalité borderline²³

« Le trouble borderline est également appelé “trouble de l'état limite” ou “trouble de la personnalité limite”. Il s'agit d'un **trouble de la personnalité** caractérisé par une instabilité émotionnelle qui dure dans le temps. Ces changements rapides d'état émotionnel peuvent se produire lorsque nous sommes seuls ou bien dans nos relations aux autres. En voici les principaux signes, selon la Classification internationale des maladies (CIM-11) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) :

- une grande difficulté à réguler ses émotions, c'est-à-dire qu'elles débordent la personne par leur intensité et leur durée,
- une intensité et un besoin de fusion dans les relations menant à des situations chaotiques,
- une image de soi oscillant entre les extrêmes, parfois au cours d'une même journée (par exemple, la personne se considère comme formidable et cinq minutes après sans aucune valeur),
- une impulsivité pouvant conduire à des comportements dangereux pour soi (usage de drogues, auto-mutilations...). »

²² icd.who.int/browse/2024-01/mms/fr#1602669465

²³ © Psycom – [Trouble de la personnalité borderline] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026 – Reproduit avec autorisation

● Les troubles du comportement alimentaire²⁴

« L'anorexie

L'anorexie mentale est un trouble des conduites alimentaires (TCA), c'est-à-dire une perturbation de la relation à l'alimentation. Elle se caractérise par **une perte de poids intentionnelle**. Les personnes les plus concernées sont les jeunes filles, à l'adolescence, mais cela peut aussi toucher les jeunes hommes.

L'anorexie, comme les autres TCA, peut avoir des conséquences importantes sur notre vie affective, familiale, sur les études, le travail et les relations amicales. Malgré ces difficultés, il est possible de **se rétablir** de ce trouble.

La boulimie

La boulimie est également un trouble des conduites alimentaires. Elle correspond à une envie irrésistible de **manger beaucoup et vite**, un comportement qu'on appelle hyperphagie. Cette pulsion se manifeste dans des moments de crise, sans aucune sensation de faim ni sentiment de plaisir. La quantité de nourriture consommée est importante. Celle-ci peut être ingérée sans être mâchée.

Ce trouble a des points communs avec l'anorexie, notamment la préoccupation excessive du poids et des formes du corps. »

● Le trouble de stress post-traumatique²⁵

Quand notre réaction face à un événement traumatisant dure dans le temps.

« Certains événements, dans notre existence, peuvent produire un traumatisme. Ce risque existe lorsque **notre vie est menacée**, que nous sommes exposés à la mort d'autres personnes, que nous subissons des violences psychologiques, physiques ou sexuelles. Le traumatisme psychologique peut se définir comme une expérience dans laquelle nos capacités de défense psychiques ne sont pas suffisantes. On l'appelle aussi "psychotrauma" pour le distinguer des traumatismes physiques.

²⁴ © Psycom – [Troubles des conduites alimentaires (TCA)] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026
– Reproduit avec autorisation

²⁵ © Psycom – [Trouble de stress post-traumatique] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026
– Reproduit avec autorisation

Voici **des exemples** d'événements susceptibles de provoquer un traumatisme : un accident de la route, un accident du travail, une maladie grave, le fait d'être témoin d'un geste suicidaire, un inceste, un viol, des maltraitances psychologiques dans l'enfance, le harcèlement à l'école, des violences dans le couple, l'inondation de sa maison, un attentat, une guerre.

Le traumatisme entraîne des manifestations particulières comme des cauchemars, le souvenir de l'événement qui surgit dans les pensées ou le fait de se tenir en permanence sur ses gardes. Celles-ci diminuent le plus souvent au fil du temps, grâce aux ressources que nous trouvons en nous-mêmes et autour de nous pour faire face au traumatisme. Quand ces manifestations persistent **après plusieurs semaines** et perturbent de manière importante notre quotidien, il peut s'agir d'un trouble de stress post-traumatique. »

● Les troubles schizophréniques²⁶

« Il n'y aurait pas une schizophrénie mais plusieurs, voire un très grand nombre. En effet, le diagnostic de « schizophrénie » recouvre des symptômes très variables d'une personne à l'autre et pour une même personne au fil du temps. C'est pourquoi, on parle aujourd'hui des schizophrénies, **au pluriel**.

Les troubles schizophréniques se caractérisent par **une altération de la perception et de la pensée**, associée à certains symptômes dits positifs et négatifs, décrits plus bas. Les symptômes identifiés chez une personne doivent être présents (en même temps ou non) de façon permanente depuis au moins un mois pour que le diagnostic soit confirmé, selon la Classification internationale des maladies (CIM-10) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Les troubles schizophréniques peuvent avoir des conséquences importantes sur notre vie affective, familiale, professionnelle et sociale. Malgré ces difficultés, il est possible de s'en rétablir²⁷. »

²⁶ © Psycom – [Troubles schizophréniques] – source : www.psycom.org – consulté le 30/01/2026 – Reproduit avec autorisation

²⁷ www.psycom.org/comprendre/le-retablissement/le-retablissement-des-troubles-psy

Modèle du plan d'action

**CHARTÉ
SANTÉ MENTALE
AU TRAVAIL**

Plan d'action

Charte d'engagement pour la Santé mentale au travail

Organisation : _____
Prénom et nom d _____
Titre du référent _____
Date d'envoi du p _____

**CHARTÉ
SANTÉ MENTALE
AU TRAVAIL**

1 Sensibiliser pour démystifier le sujet de la santé mentale

Actions envisagées	
Publics cibles	
Indicateurs de suivi et de mesure	

Actions envisagées	
Publics cibles	
Indicateurs de suivi et de mesure	

ALLIANCE POUR LA SANTÉ MENTALE

Qui sommes-nous

Fondée en janvier 2024 à l'initiative d'Angèle Malâtre-Lansac et avec le soutien du monde de la philanthropie, l'Alliance pour la Santé Mentale est une association loi 1901 à but non-lucratif et apaisane.

Grâce à son équipe fortement mobilisée, l'Alliance pour la Santé Mentale rassemble diverses expertises, produit et contribue à des documents de référence, mène des actions de sensibilisation et de destigmatisation de la santé mentale et des troubles psychiques, recense les besoins et solutions disponibles et porte des propositions concrètes.

Nous contacter

→ charte@alliance-santementale.org

→ alliance-sante-mentale.org

Février 2026

