WEBINAIRE DU 2 JUIN 2026

Intégrer la santé mentale au travail dans la stratégie de l’entreprise

Un enjeu collectif et organisationnel



Programme

- Quiz
- Eléments de contexte
- Des clés pour intégrer la santé mentale dans la stratégie et le pilotage des activités
- Ressources

Quiz #1

En 2026, quelle proportion de salariés **se déclarent en mauvaise santé mentale** ?

Réponse

Moins d’**1 salarié sur 4** se déclare en mauvaise santé mentale (22%).

Source : Le baromètre Santé mentale et QVCT pour 2026 – QUALISOCIAL/IPSOS

La santé, c’est quoi ?

- **Un état de bien-être global** (physique, mental, social)
- **Pas seulement l’absence de maladie**
- **Un équilibre entre individu et environnement**

« La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas uniquement en une absence de maladie ou d’infirmité » (OMS)

La santé mentale, c’est quoi ?

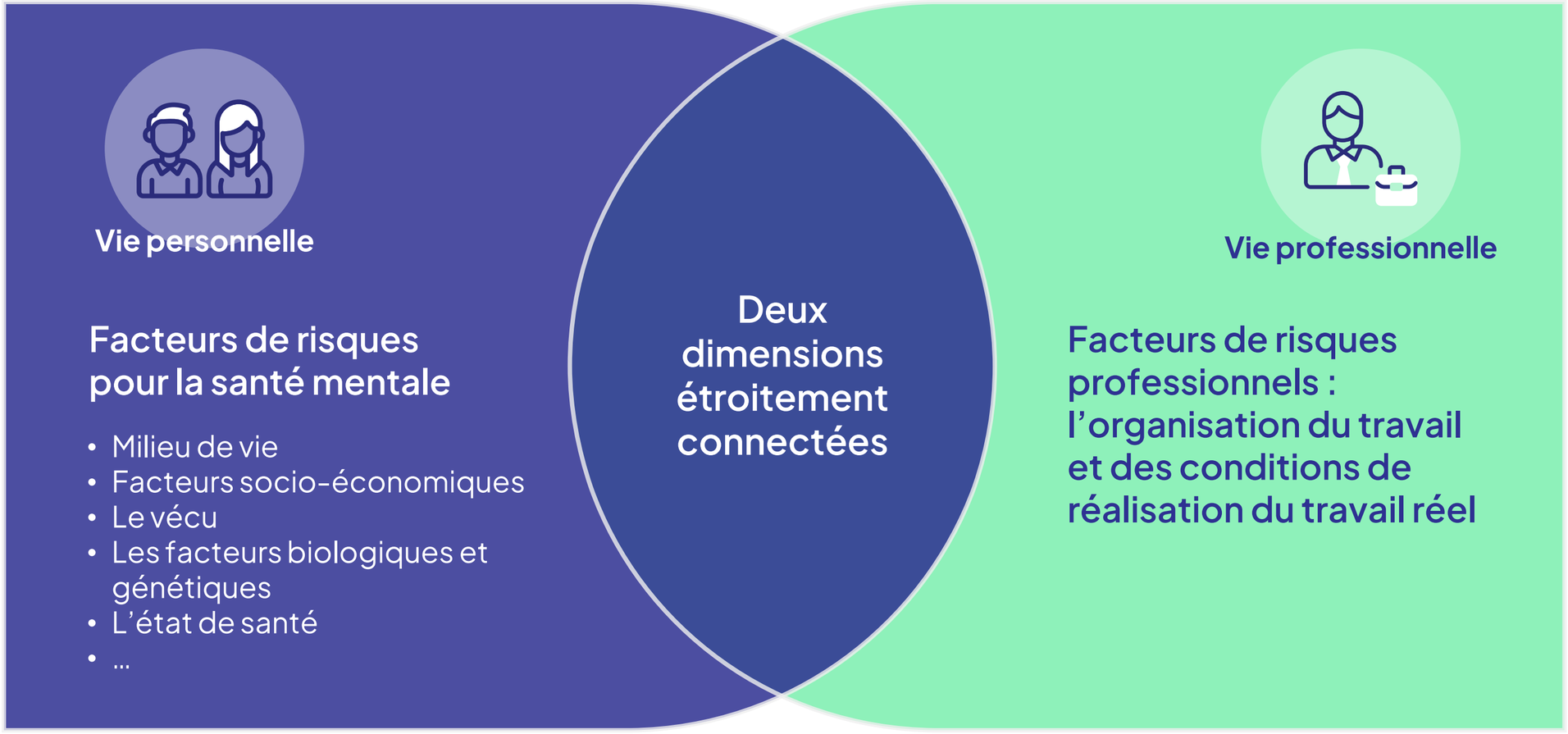
- **Réaliser son potentiel**
- **Faire face aux difficultés du quotidien**
- **Travailler et contribuer**

→ Deux dimensions complémentaires :

- Absence de troubles
- ET Présence de ressources positives

« Etat 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 » (OMS)

La perméabilité entre la sphère personnelle et professionnelle



Quiz #2

Quelle **proportion de salariés** attribue sa **détresse psychologique** au moins partiellement au travail ?

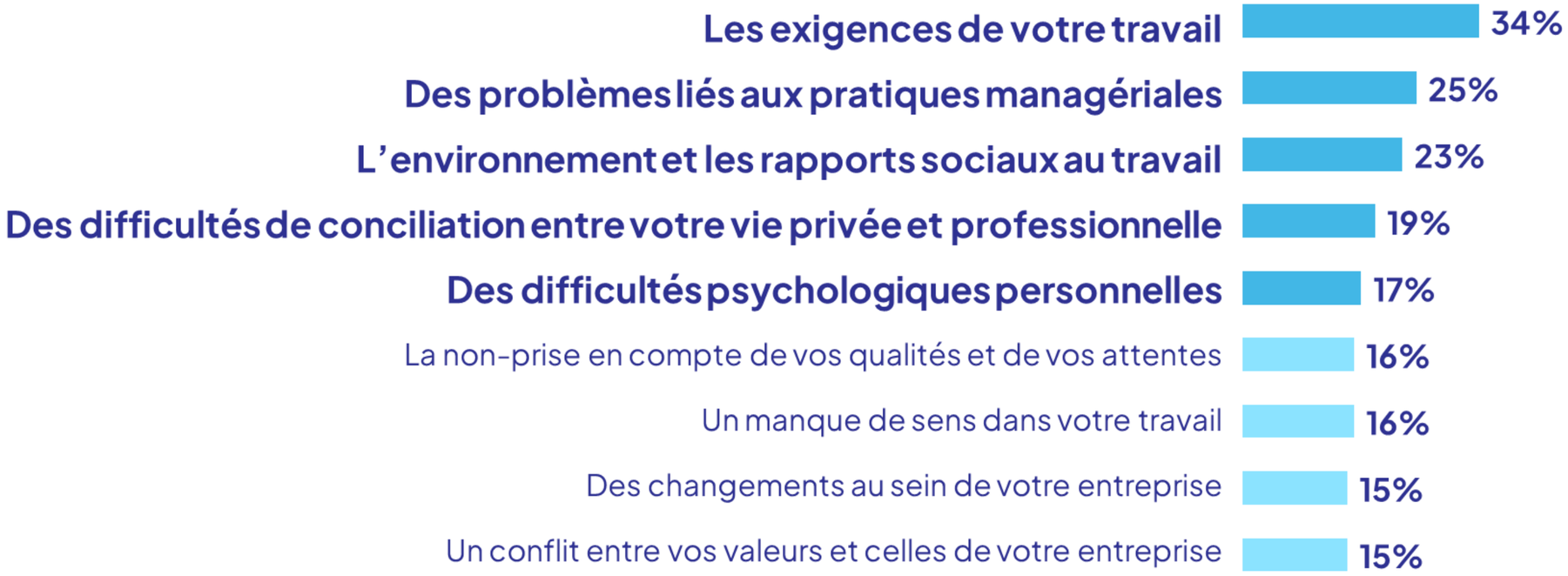
Réponse

7/10 salariés en situation de détresse psychologique (modérée ou élevée) estiment que ce sentiment est relié au moins partiellement au travail

Source : Sondages OpinionWay pour Empreinte Humaine - 2025

Arrêts pour motif psychologique

Les salariés concernés pointent avant tout **les exigences de leur travail et les pratiques managériales**



Baromètre annuel Absentéisme 2025 - Les salariés & les dirigeants face à l'arrêt de travail - Malakoff Humanis

Liens entre santé mentale et travail

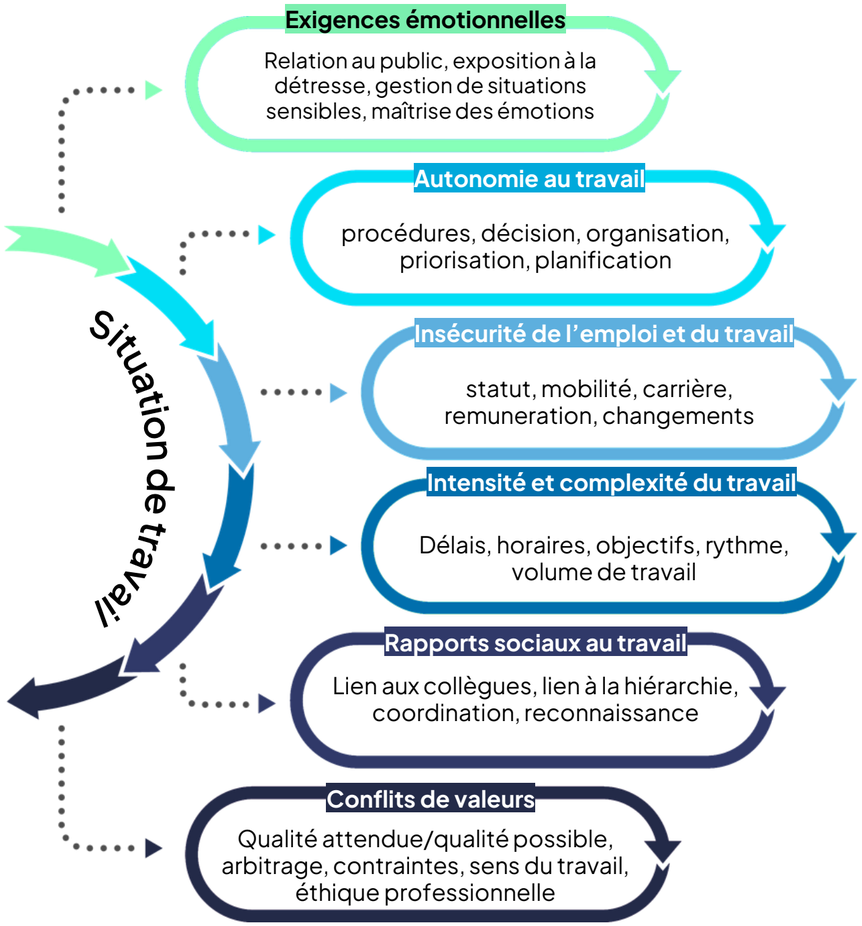
Les facteurs d'atteintes à la santé mentale au travail



- Incompatibilité entre les exigences professionnelles et personnelles
- Sous utilisation des compétences
- Insécurité de l'emploi
- Manque de marges de manœuvres
- Organisations qui tolèrent les comportements négatifs
- Absence de soutien, sous promotion ou « sur promotion »
- Horaires prolongés, rigides
- Actes ou propos discriminants, violents, harcèlements
- Charge et rythme de travail
- Conditions de travail dangereuses ou pénibles

Source : OMS, septembre 2024

Santé mentale et RPS :
deux notions étroitement liées





Conséquences pour les salariés

- Epuisement professionnel (burnout)
- Maladies cardiovasculaires
- Troubles musculosquelettiques
- Dépression
- Anxiété
- Suicide

Conséquences pour l'entreprise

- Absentéisme
- Turnover
- Dégradation de la productivité
- Démotivation des équipes
- Atteintes de l'image de l'entreprise

Source INRS : Risques psychosociaux : ce qu'il faut retenir



- **La notion de santé mentale au travail encadre celle de la prévention des risques psychosociaux (RPS)** et figure dans le code du travail (Art 4121-1 et suivants).

- **Intégration des résultats de l'évaluation des RPS dans le DUERP** et mises à jour réglementaires du DUERP (articles R4121-1 et R4121-2 du code du travail).

Des enjeux de pilotage et de prevention des RPS

Les RPS sont des risques professionnels et renvoient aux conditions de réalisation du travail.

- Les risques sont psychosociaux par **leurs causes et non par leurs conséquences**
- Ce sont des risques **à l'interface entre l'individu (psycho) et les situations de travail (sociaux)**

- Les RPS ne sont pas des risques liés à des **causes personnelles**
- Les RPS ne sont pas en lien avec **des fragilités individuelles**

De la prévention des RPS vers la QVCT

- Permettre à chacun.e de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions
- Mettre en place une organisation du travail qui facilite l'activité, donne du « pouvoir d'agir », et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Permettre à chacun.e :

- De trouver du sens à son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'établissement
- De mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management, en particulier en situation de changement



- Progresser en matière de prévention primaire des risques professionnels à tous les postes de l'établissement
- S'assurer que l'organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes

- Assurer un égal accès à la QVCT pour toutes et tous
- Chercher à résoudre les inégalités de travail et d'emploi selon les populations (genre, âge, métier) et les situations particulières (MCE, handicap, monoparentalité,...)

Faciliter les possibilités de se parler du travail aux différents niveaux de l'établissement : équipes, management, CSE, afin de construire et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration de la QVCT

Permettre à chacun.e de « se développer » au travail et envisager son avenir professionnel

Source : ANACT

Articulation RPS, QVCT et bien être

L’amélioration du bien être passe nécessairement par des démarches centrées le travail réel et ses conditions de mise en œuvre (RPS et QVCT)

RPS : Risques Psychosociaux

Obligation légale

- **Objectif** : Prévenir les atteintes à la santé
- **Anlayse** des facteurs de risques liés à l’ogranisation du travail
- **Outils/démarches** : DUERP, analyses des facteurs de RPS, plans de prévention
- Eviter de traiter les symptômes sans agir sur les causes

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Cadre de négociation obligatoire

- **Objectif** : Améliorer durablement les conditions de travail
- **Anlayse** des modalités de fonctionnement collectif
- **Outils/démarches** : Négociations, démarches participatives
- Eviter de dissocier QVCT et travail réel

BET : Bien Etre au Travail

Démarche volontaire

- **Objectif** : Favoriser l’épanouissement et la performance globale
- **Anlayse** des expériences vécues
- **Outils/démarches** : Projets, organisation et culture d’entreprise
- Le bien-être est un sentiment general de satisfaction et d’épanouissement, **pas une injonction individuelle**

Quiz #3

Quel est le **pourcentage de journée de travail perdues par année** ayant **pour cause le stress** au travail ?

Réponse

Entre 50 et 60 %

→ +41% de l’absentéisme en cinq ans
→ 12 000 accidents du travail en 2023

Sources : Etude de l’Agence Européenne pour la Santé au Travail d’après une enquête de 1999 faite dans les 15 états-membres
Baromètre de l’Absentéisme AXA (2023)

Quiz #4

Chez les personnes en bonne santé mentale, quel est le **pourcentage d’engagement au travail par rapport aux salariés en mauvaise santé mentale** ?

Réponse

+ 40% d’engagement au travail
→ 2,4X plus de capacité de concentration

Source : Le baromètre Santé mentale et QVCT pour 2025 – QUALISOCIAL/IPSOS

A vos questions…

Contexte et enjeux

1. Changements de la société

2. Changements des individus

3. Changements du monde du travail

Transformations du travail et des conditions de travail

Rationalisation de production et des outils de gestion

Affaiblissement des collectifs de travail

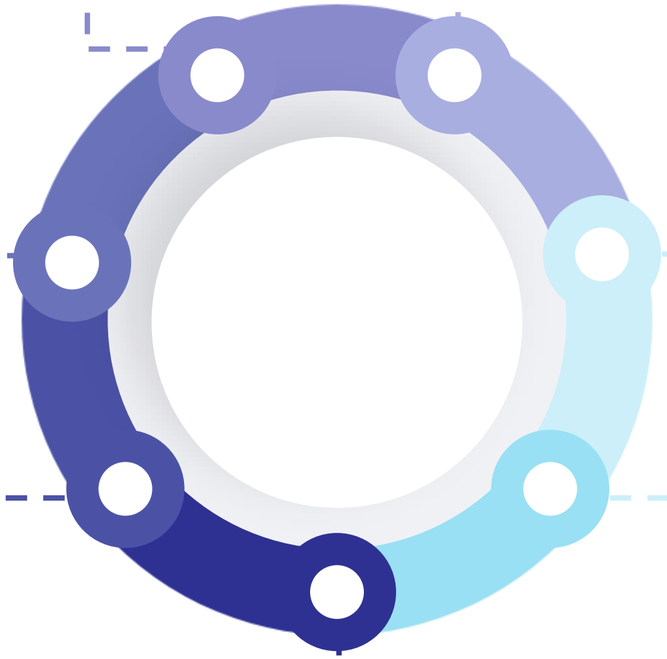
Le client/usager au centre du travail

Précarité des emplois, parcours et évolution de la place du travail

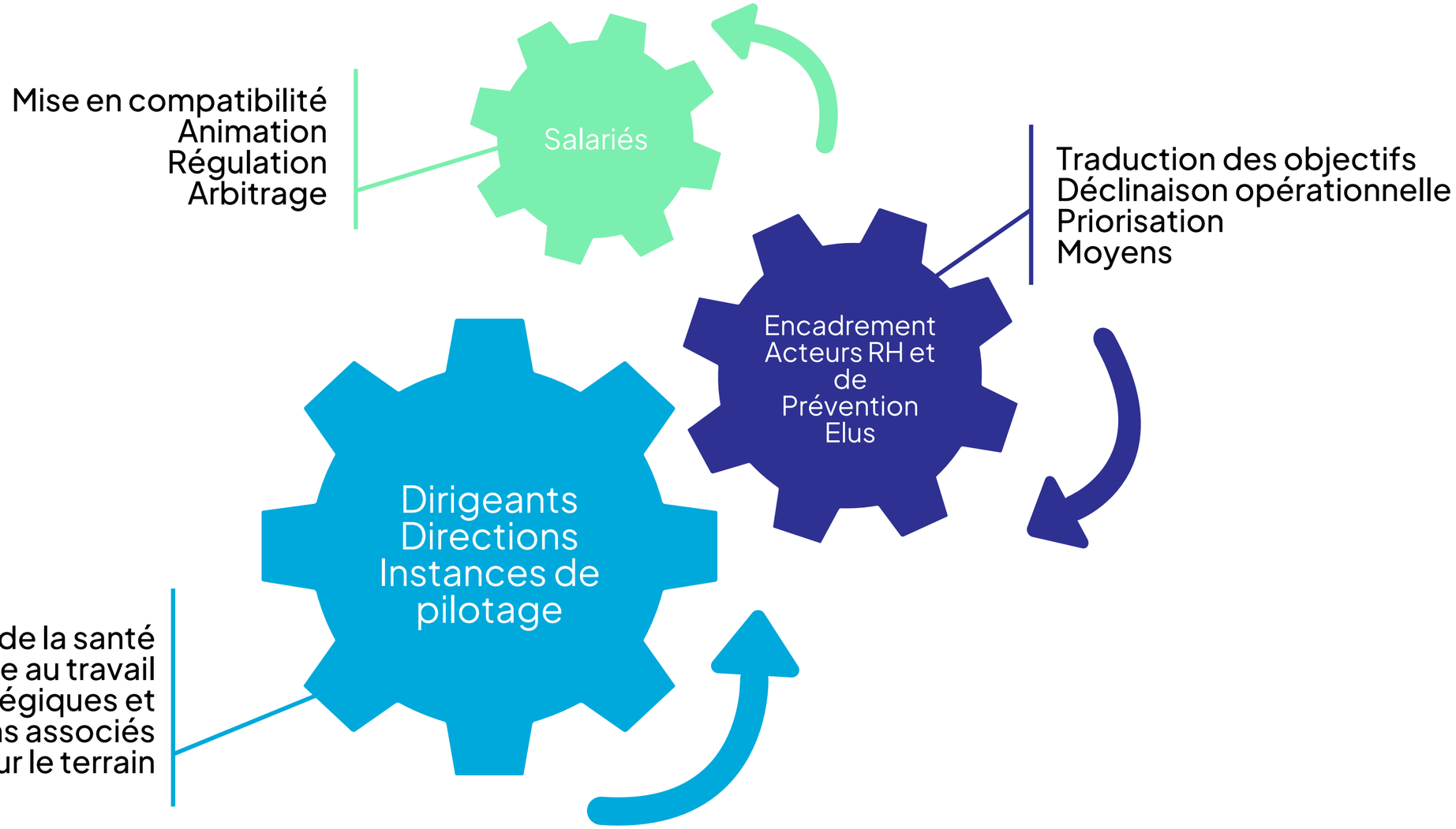
Contraction du temps et de l'espace

Individualisation de la GRH, accroissement des responsabilités

Transformation technologique, numérique et organisationnelle



Décliner la santé mentale de la stratégie vers l'opérationnel



Une prise en compte dans le pilotage stratégique



Objectifs :
Intégrer formellement la santé mentale au travail **à différents niveaux de l'organisation** en partant de la gouvernance avec une traduction opérationnelle

Définir et partager les rôles et périmètres de chacun ainsi que les modalités d'interaction

LEVIERS ET MOYENS D'ACTION

- **Intégrer la santé mentale au travail dans les priorités** des dirigeants et instances de pilotage (objectifs, orientations, feuille de route).
- **Communiquer** clairement sur les objectifs et les moyens mis en place, en lien avec les activités de travail et les acteurs de terrain
- **Structurer le pilotage de la Direction/RH en lien étroit avec les réalités et exigences de terrain** : pilotage des changements, politique de recrutement et de formation, accords, modes de reconnaissance, procédures, outils et gestion des situations.

Sans impulsion de l'employeur et des Directions, et sans articulation avec le travail réel, les actions restent ponctuelles et sans effet durable

Traduction opérationnelle de la stratégie d’entreprise

Objectifs :

- **Démystifier et clarifier** les notions de santé mentale et de RPS
- **Définir collectivement et partager** les indicateurs de la santé mentale au travail et des RPS
- **Veiller au déploiement des ressources** nécessaires sur le terrain

LEVIERS ET MOYENS D’ACTION

- **Former en priorité les dirigeants / Directions** aux enjeux de santé mentale et de prévention des RPS
- **Faire remonter et partager les indicateurs clés** (alertes, ajustements, bénéfices/difficultés…)
- **Définir des modalités de traitement** claires des situations individuelles et collectives en fonction de leurs déterminants
- Pilotage via le **DUERP**
- **Déployer et accompagner les transformations**
- **Prise de pouls régulière du climat social et de l’organisation** (enquêtes, baromètres)

Ils ne constituent pas un diagnostic mais permettent d’engager un dialogue afin d’apporter des actions correctives au besoin

Santé mentale et organisation du travail

Objectifs :

- Intégrer la santé mentale dans les organisations du travail et les échanges sur le travail réel
- Partager un même référentiel de fonctionnement et d'organisation

LEVIERS ET MOYENS D'ACTION

- Anticiper et évaluer les **impacts des décisions stratégiques** sur le travail et ses conditions de realisation
- **Associer le management de proximité** dans les projets stratégiques
- Faire de l'organisation du travail un **sujet collectif d'échange et d'amélioration continue**
- **Structurer les organisations / dispositifs / démarches de gestion** des situations de santé mentale (individuelles et collectives)
- **Clarifier les rôles** des référents internes (RH, élus, RPS, etc.)
- **Identifier, partager, et valoriser** les ressources externes en santé au travail
- **Définir un référentiel managérial partagé** (vision, attentes, valeurs)

Le management par la santé au travail : un enjeu de prévention

1. Détecter les signaux faibles
2. Evaluer la charge de travail
3. Associer les collaborateurs au quotidien
4. Favoriser un climat de travail serein et respectueux
5. Structurer la communication
6. Donner du sens au travail
7. Faciliter le conciliation vie privée et professionnelle

Détecter les signaux d’alerte

Indicateurs à l’échelle des services et des activités :

- **Communication dégradée** (peu d’expression, faible remontée terrain)
- **Climat de travail détérioré** (moins d’entraide, de coopération)
- **Conflits récurrents**
- **Désengagement des salariés** (projets, temps collectifs)
- **Dysfonctionnements organisationnels**
- **Baisse de la performance** (qualité, service, créativité)

Indicateurs à l’échelle individuelle :

- **Absences en hausse** (plus fréquentes, longues, répétées)
- **Changements de comportement**
- **Apparence négligée Fatigue et irritabilité visibles** (larmes, tensions)
- **Troubles de l’attention** (concentration, erreurs, oublis)
- **Isolement progressif** (retrait, repli sur soi)
- **Dévalorisation** (de soi, de son travail)
- **Moins de respect des règles** (horaires, ponctualité)

Le manager, acteur de prévention …MAIS aussi salarié à protéger

- Renforcer les fondamentaux du management
- Préserver l’autonomie de la ligne hiérarchique
- Créer des valeurs communes
- Clarifier le rôle et les responsabilités
- Formaliser les bonnes pratiques managériales

« Mieux vaut prévenir que guérir » : agir sur les causes organisationnelles

TERTIAIRE

- Prendre en charge le salarié en situation de souffrance
- Réduire les troubles dus à des risques qui n'ont pas pu être évités

→ **Réponse d'urgence**

SECONDAIRE

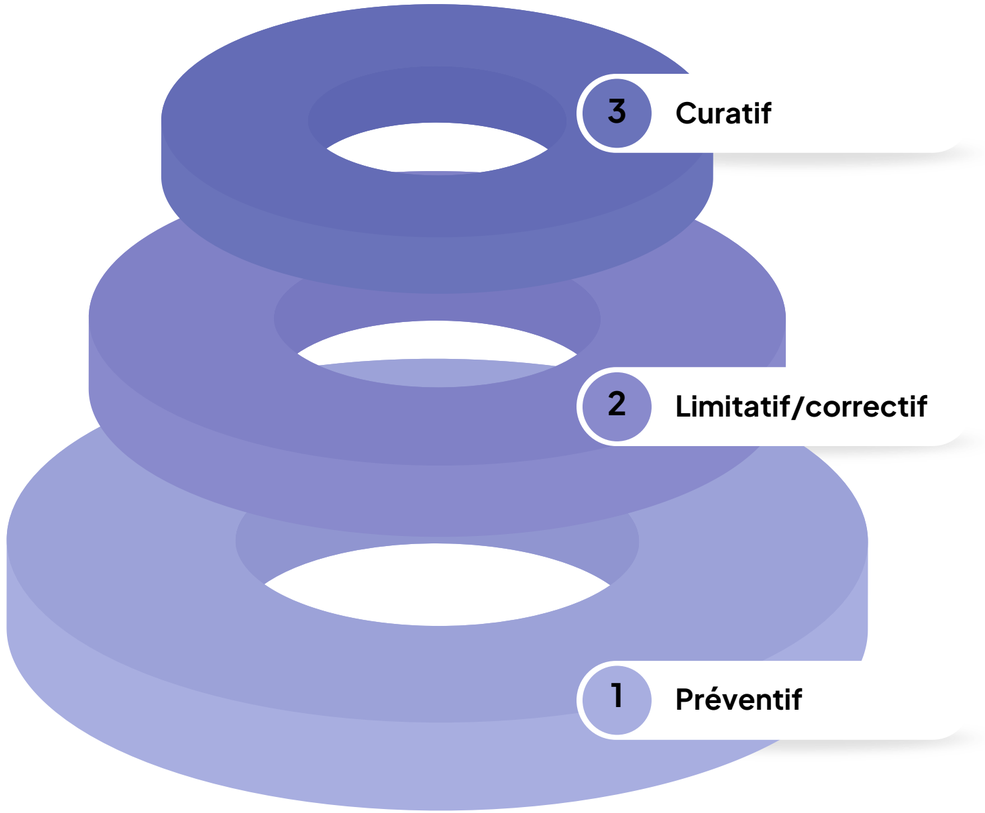
- Outiller les salariés pour les protéger
- Agir sur les conséquences et limiter l'impact des risques

→ **Effet court terme**

PRIMAIRE

- Eliminer le risque à la source
- À défaut, diminuer l'exposition du salarié
- Agir sur l'organisation

→ **Effet long terme**



Prise en charge individuelle (soutien psychologique, suivi medical), mesures de protection, maintien dans l'emploi…

Sensibilisations/formations, baromètres, médiations, analyse de pratiques, groups de parole…

Agir sur l'organisation du travail et promouvoir le dialogue professionnel et social

Prévention primaire : agir sur les causes structurelles

Clarifier et partager les rôles et responsabilités

- Des **fiches de postes** actualisées
- Définition claire des **rôles et responsabilités** (mode projet, tâches du quotidien, pilotage de la charge de travail…)
- Définir les **circuits de prise de décision**
- Clarifier les **rôles et modalités de coordination** entre les fonctions de la ligne hiérarchique (qui fait quoi, quand, comment, pourquoi et pour quoi)
- Encadrer la **flexibilité des horaires de travail** et l'utilisation des **outils numériques**
- Mettre en œuvre une **démarche d'intégration individuelle et collective** des nouveaux embauchés

Structurer la communication ascendante et descendante

- Définir les **espaces de discussions** sur le travail : objectifs et modalités de fonctionnement
- Favoriser des **temps collectifs et individuels** (reportings)
- Clarifier **les attentes** vis-à-vis du mangement
- Réaliser des **feedbacks** régulièrement y compris au sein de la ligne hiérarchique

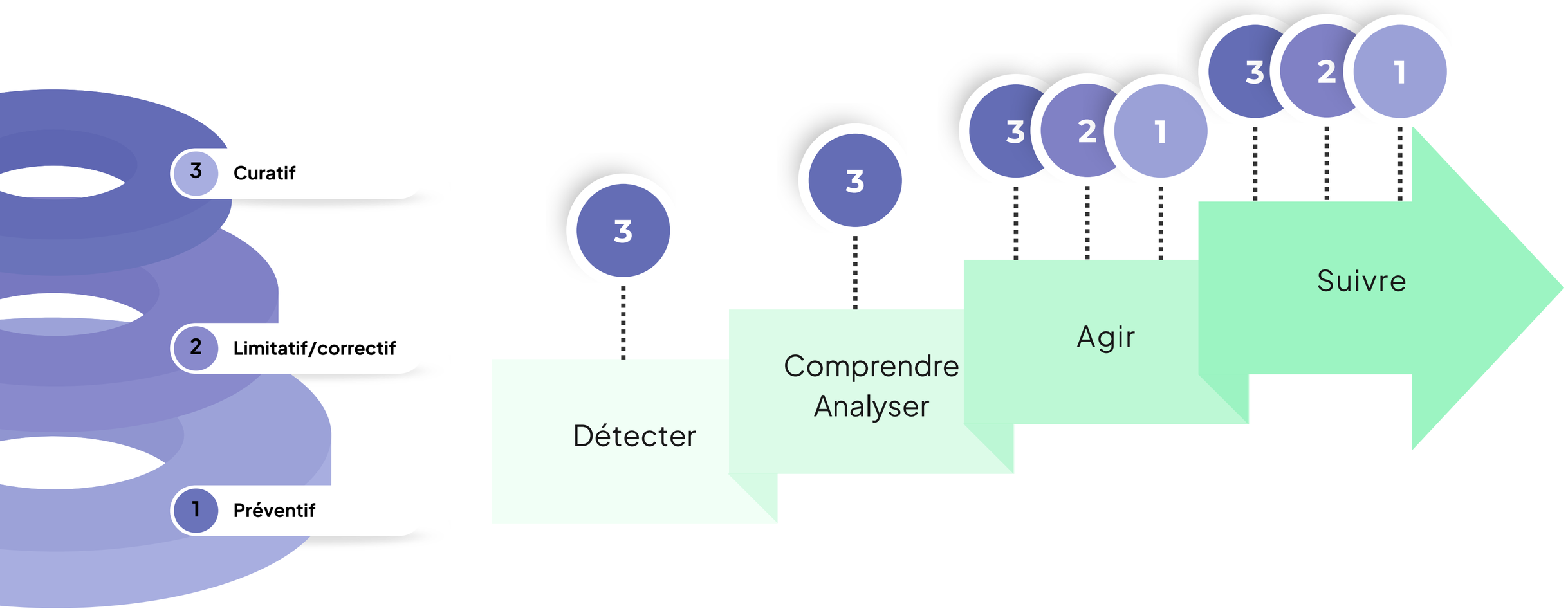
Donner du pouvoir d'agir

- **Bénéficier de marges de manœuvre** organisationnelle, temporelle, décisionnelle

(à définir dans l'organisation)

- Encourager les **initiatives individuelles et collectives**

Articuler la gestion « à chaud » et la gestion « à froid »



Articuler la gestion « à chaud » et la gestion « à froid »

01

Détection de signaux individuels :

- Visite à la demande du salarié ou de l'employeur
- Prise en charge individuelle par des professionnels de santé (médecins, psychologues, psychiatres…)

02

- Mise en place de démarches collectives d'analyse des facteurs de stress

03

Outils de préparation à l'emploi :

- Visite de pré-reprise
- Rendez-vous de liaison

04

Mise en place d'une démarche d'évaluation des RPS :

- Aménagements organisationnels et accompagnement individuel
- Mise en place d'un plan d'action de prévention collectif

Les effets vertueux de la prévention sur la performance

Moins d'**1 salarié sur 4** a accès à un plan de prévention complet en santé mentale au sein de son organisation (23%).

86% des salariés bénéficiant d'un plan de prévention complet estiment que cela a permis une amélioration de la santé mentale.

Les organisations mettant en place un plan de prévention complet ont…

+34% de salariés engagés au travail.

Source : Le baromètre Santé mentale et QVCT pour 2026 – QUALISOCIAL/IPSOS

Qui peut vous aider ?

DANS L'ENTREPRISE



Managers, encadrement



Infirmier(ère), médecin d'entreprise / service QHSE



Direction / RH



CSE, CSSCT, DP…

SiST 79
Prévention Santé Travail

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Liberté · Égalité · Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

inrs
Institut National de Recherche et de Sécurité

Carsat Retraite & Santé au travail



Consultant privé

A vos questions…

Pour aller plus loin

RESSOURCES GÉNÉRALES :

- Articulation bien être, QVCT, RPS : https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%208002
- Dossier complet INRS : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html
- FAQ RPS : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/faq.html
- Livret blanc Qualisocial : Santé mentale en entreprise, des fondamentaux à l'action : https://www.qualisocial.com/guides-et-etudes/sante-mentale-entreprise
- Plateforme santé mentale au travail réalisée dans le cadre du PRST 4 Nouvelle Aquitaine : https://monmental.pro/

Site internet SIST79 :

- https://www.sist79.org/rps/
- https://www.sist79.org/evenement-grave/
- https://www.sist79.org/diagnostic-territorial-femmes-actives-deux-sevres/

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES :

- INRS ED 6250 : 9 CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN
- INRS ED 6251 : RPS, EN PARLER POUR EN SORTIR
- INRS ED 6403 : EVALUER LES RPS AVEC L'OUTIL RPS-DU

Assemblée Générale 2026

Table ronde sur la santé mentale au travail

Venez découvrir les témoignages concrets d'entreprises

Jeudi 11 juin 2026

A partir de 17h

Maison Boinot, Niort

Inscrivez vous !