MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

Prévenir et détecter les situations à risque en matière de santé mentale au travail : *quel rôle pour les encadrants ?*

Fonds documentaire

Ce fonds documentaire vise à introduire la thématique du prochain wébinaire EMRH en centralisant des ressources pertinentes pour les professionnels RH et acteurs du changement des trois fonctions publiques. Les différentes ressources mises à disposition sont de différentes natures :

- **Transformation de l'action publique,** page 2
- **Recherches académiques,** page 4
- **Retours d'expériences du secteur privé,** page 6
- **Éclairages internationaux,** page 8

★ *Ces ressources sont particulièrement recommandées*

École du management et des RH

TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique

Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, 2013

L'obligation de sécurité de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale incombe à l'ensemble des employeurs, publics comme privés, pour l'ensemble des salariés et des agents publics, quel que soit leur statut professionnel. Le présent accord-cadre se fixe pour objectif de donner une impulsion en matière de prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/sante_securite_travail_fp/protocole_accord_RPS_FP.pdf

Guide de la qualité de vie au travail: Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT

DGAFP et ANACT, 2019

Ce guide méthodologique, est un outil d'aide au lancement, à la mise en œuvre et au suivi d'une démarche qualité de vie au travail (QVT) à destination des acteurs de la fonction publique. Conçu pour l'action, il apporte des connaissances fondamentales sur la QVT, des méthodes, des outils et des exemples concrets de mise en œuvre. Il s'agit d'un outil qui ne nécessite pas au préalable d'être un spécialiste de la QVT.

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/dgafp/files/guides/SiteInternet/pdf/Guide_QVT_DGAFP_Complet.pdf

Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ?

DARES, 2021

Début 2021, l'état de santé psychique des travailleurs s'est fortement dégradé, avec un doublement du risque dépressif et une forte détérioration de la santé perçue, et ce d'autant plus que leurs conditions de travail ont été impactées par la crise sanitaire.. Ce rapport analyse les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et risques psychosociaux des travailleurs.

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9bdbcec60416e2944c584578463f5e0a/Dares%20Analyses_Conditions-de-travail_RPS_Consequences-crise-sanitaire.pdf

Les organisations du travail à l'épreuve de la crise. Management et relations professionnelles

ANACT, 2021

Alors que la crise sanitaire se prolonge en 2021 et que les entreprises poursuivent une adaptation forcée à l'environnement économique, sanitaire et social, le réseau Anact-Aract souhaite partager les réflexions qu'il a menées pendant l'année 2020.

https://www.anact.fr/les-organisations-du-travail-lepreuve-de-la-crise-management-et-relations-professionnelles

Le centre de gestion du Nord s'attaque au tabou de la santé mentale des agents

AEF Info, 2021

Les problèmes de santé mentale sont, après les maladies cardiovasculaires et les cancers, la troisième cause d'arrêt maladie de longue durée au sein des collectivités territoriales du Nord. "Nous devons prendre en compte cette problématique pour prévenir la désinsertion professionnelle des agents, affirme Mathilde Icard, directrice du CDG 59. L'enjeu est que les personnes puissent reprendre le travail et ne tombent pas dans la spirale de l'isolement." Le centre de gestion a lancé une recherche-action sur le sujet en partenariat avec le Cnam, une démarche "percutée" par le Covid-19.

https://www.aefinfo.fr/depeche/651322-le-centre-de-gestion-du-nord-s-attaque-au-tabou-de-la-sante-mentale-des-agents

Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19: risques et stratégies de prévention

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2021

Ce rapport succinct décrit les principaux moteurs du télétravail et les risques, avantages et défis associés en matière de sécurité et de santé au travail (SST) pour les travailleurs et les employeurs pendant la pandémie. Il souligne l'importance de l'évaluation des risques liés aux postes de travail pour protéger la santé physique des télétravailleurs et prévenir les risques psychosociaux auxquels ils peuvent être exposés. Il traite également de la réglementation européenne en matière de télétravail, notamment du droit à la déconnexion. Le rapport présente des exemples de bonnes pratiques en matière de SST adoptées par des entreprises d'Europe pour aider les télétravailleurs pendant la pandémie.

https://osha.europa.eu/fr/publications/teleworking-during-covid-19-pandemic-risks-and-prevention-strategies/view

Un plan "Santé au travail" en 5 axes et 37 mesures proposé pour la fonction publique

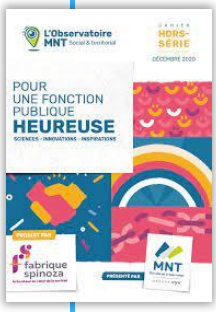
Acteurs publics, 2021

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a présenté aux représentants du personnel et des employeurs le projet de plan "Santé au travail" dans la fonction publique pour la période 2021-2026. Cinq axes y sont prévus. Le tout décliné en "objectifs opérationnels" et 37 mesures.

https://www.acteurspublics.fr/articles/un-plan-sante-au-travail-en-5-axes-et-37-mesures-propose-pour-la-fonction-publique

Pour une fonction publique heureuse

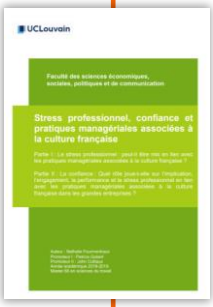
Saphia Larabi, *La Fabrique Spinoza et l'Observatoire de la MNT*, 2020



Contrairement à un cliché bien installé, c'est aujourd'hui la fonction publique qui peut inspirer le privé en termes, notamment, de qualité de vie au travail, de gestion des ressources humaines, de transformation et digitalisation des méthodes de travail. Portraits d'agents et témoignages, lumières d'experts, initiatives déployées sur le territoire, l'étude partage les inspirantes bonnes pratiques de la fonction publique pour améliorer le quotidien de ses agents. Cette étude est produite par la Fabrique Spinoza et présentée par la Mutuelle Nationale Territoriale, avec le soutien des ministères de la Culture et des Armées, les régions Occitanie et Ile-de-France, la Métropole d'Orléans et la Banque Française Mutualiste. Elle identifie et analyse les 9 grandes approches pour plus d'épanouissement au travail pour ses agents.

https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/pour-une-fonction-publique-heureuse/

RECHERCHES ACADÉMIQUES



Stress professionnel, confiance et pratiques managériales associées à la culture française

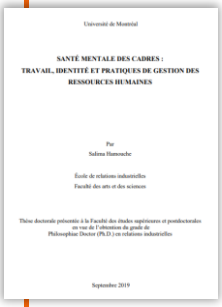
Nathalie Fourmentraux, 2019

Ce travail de recherche a eu pour but, dans un premier temps, d'analyser si un lien pouvait exister entre le niveau de stress professionnel ressenti par les travailleurs et les pratiques managériales associées à la culture française. Dans un second temps, l'auteur a tenté de savoir si la confiance pouvait jouer un rôle sur l'implication et l'engagement des individus dans le travail, la performance de l'organisation et le niveau de stress ressenti, le tout en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française dans les grandes entreprises.
https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:22325

Santé mentale des cadres : travail, identité et pratiques de gestion des ressources humaines

Salima Hamouche, 2019

Cette thèse de doctorat s'intéresse à la santé mentale des cadres en milieu de travail. Elle tente plus précisément d'établir la contribution spécifique directe et indirecte de la vérification de l'identité du rôle de cadre à l'explication des problèmes de santé mentale chez les cadres. En l'occurrence, l'accent est mis sur à deux dimensions de la santé mentale : 1) les dimensions symptomatologiques, qui renvoient à la détresse psychologique, à la dépression et à l'épuisement professionnel; 2) les dimensions comportementales qui renvoient à la consommation d'alcool et à la consommation des médicaments psychotropes.
https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/22690/Hamouche_Salima_2019_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y



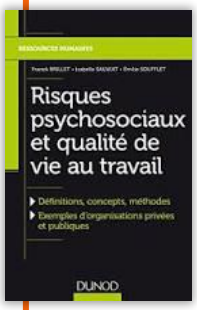
Risques psychosociaux et qualité de vie au travail

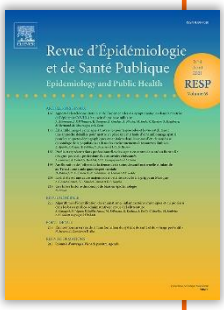
Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Emilie Soufflet, *Dunod*, 2017

L'évolution de l'environnement de travail a transformé les pratiques professionnelles des secteurs privés et publics. Les risques psychosociaux sont devenus une question centrale sur les plans juridique et managérial. Cet ouvrage propose, de façon claire et pédagogique, de dépasser la question des seuls risques psychosociaux. Il est construit autour de trois axes :

1- Comprendre les risques psychosociaux : définitions, causes, conséquences, manifestations et plans de prévention. 2- Intégrer la démarche QVT. 3- Identifier le rôle du management dans la mise en oeuvre de la QVT. À travers une approche systémique renouvelée, mais aussi prospective, à l'aide d'exemples concrets d'organisations publiques et privées, les auteurs abordent les problématiques telles que bonheur, bienveillance et bientraitance au travail.

Disponible en librairie





Impact des facteurs psychosociaux liés au travail sur la santé mentale : étude transversale sur la population active française

O. Daouda, A.Chevance, P.Légeron, G.Saporta, R. Gaillard, M. Hocine, *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 2019

Au cours des dernières décennies, le monde du travail a connu de profond changements, entraînant l'aggravation des problèmes de santé mentale au travail. Cependant, les facteurs psychosociaux (FPS) liés aux troubles mentaux sont mal connus chez les employés. Comprendre les facteurs qui contribuent à une altération de la santé mentale peut aider à élaborer des stratégies de prévention et d'intervention efficaces afin de lutter contre ces troubles sur le lieu de travail. L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs environnementaux et organisationnels ayant un impact sur les troubles mentaux des employés.

https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/22690/Hamouche_Salima_2019_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Le bien-être au travail

Olivier Bachelard, *Presses de l'EHESP*, 2017

La recherche du bien-être au travail des agents publics ne se réduit pas au domaine de la prévention « Santé et sécurité au travail ». C'est aujourd'hui une composante de la performance globale, de l'efficience et de la qualité du service. Les organisations publiques ont ainsi pris conscience de la nécessité de s'interroger sur ce sujet par le biais d'un management approprié. Accompagner les agents, les aider à évoluer dans leurs pratiques, mieux gérer leurs émotions et développer des logiques coopératives transversales seraient autant de clés pour éviter que l'urgence et les problèmes du quotidien ne s'imposent au détriment d'une logique plus solidaire. À l'appui de huit études de cas et de leur analyse critique, des chercheurs et des praticiens (officiers, policiers, proviseur, directrice de CPAM, DRH d'hôpital…) issus des trois fonctions publiques décortiquent les notions de bien-être et de bienveillance au travail, dans le but d'atteindre un fonctionnement optimisé favorisant l'innovation et l'engagement de chacun au profit de tous

https://www.presses.ehesp.fr/produit/bien-etre-travail-2/

Détecter et prévenir le burnout : Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise

Caroline Iweins, *Editions Mardaga*, 2020

Le phénomène du burnout touche de plus en plus de personnes aujourd'hui. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Quels en sont les facteurs de risques ? Comment l'évaluer, le diagnostiquer et surtout le prévenir ? Dans cet ouvrage, Caroline Iweins présente aux professionnels (psychologues, chefs d'entreprise, RH, etc.) des outils d'évaluation à la portée de tous pour mesurer le niveau de bien-être des travailleurs et les facteurs à risques existants dans une entreprise ainsi que tout ce qui contribue à diminuer activement le stress perçu par les employés.

Disponible en librairie

RETOURS D'EXPÉRIENCE DU SECTEUR PRIVÉ

Santé mentale au travail (1h30)

PsychodonTV & Opinionway, 2021

Le Psychodon s'associe au Ministère des Solidarités et de la Santé pour présenter la restitution d'une étude réalisée par l'institut de sondage OpinionWay sur la santé mentale au travail. Avec la présence du ministre de la Santé, Olivier Véran, du Secrétaire d'État auprès de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Laurent Pietraszewski et de nombreux chefs d'entreprise.

https://www.youtube.com/watch?v=OTRUxZu5ff8&t=1s

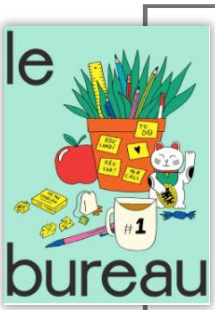
Le rôle du manager dans l'amélioration de la QVT (22 minutes)

Podcast *Y A PLUS QU'A*, 2019

L'émission décrypte la transformation des entreprises : pratiques managériales, gestion des talents, conduite du changement… Elle propose un état des lieux des actions qui marchent et marchent moins bien en entreprise. I

nvité : Marc Chenais, Directeur Général du cabinet Technologia.

https://podcast.ausha.co/y-a-plus-qu-a/ypqa-em11-le-role-du-manager-dans-l-amelioration-de-la-qvt



Celle qui a fait un burn-out (épisode 14, 24 minutes)

Podcast *Le Bureau*, 2019

Le Bureau propose des témoignages d'employés sans « langue de bois », où ces derniers questionnent leurs rapports au travail. Dans cet épisode : Comment remonter la pente après un burn-out et retrouver l'envie de se lever et d'aller travailler chaque matin ? Comment accepter sans culpabiliser ? Et surtout, comment et à qui en parler pour se faire aider ?

https://www.welcometothejungle.com/fr/collections/podcasts/podcast-le-bureau/articles/podcasts-burn-out-travail

Stress Au Travail : Quel Est Le Rôle Du Manager ?

Désirée de Lamarzelle , *Forbes*, 2019

Depuis une vingtaine d'années, le stress et les risques psychosociaux sont progressivement apparus comme des sujets majeurs de la vie professionnelle. Un contexte dans lequel le rôle du manageur devient central pour prévenir et gérer le stress des actifs.

https://www.forbes.fr/management/stress-au-travail-quel-est-le-role-du-manager/?cn-reloaded=1

10 startups qui prennent soin de la santé mentale des salariés

Maddyness, 2021

Avec la pandémie de Covid-19 et le télétravail imposé, les solutions pour prendre soin de la santé mentale des salariés en entreprise ont explosé. Maddyness a sélectionné 10 jeunes pousses qui promettent de contribuer au bien-être des collaborateurs et collaboratrices.
https://www.maddyness.com/2021/08/24/liste-startups-sante-mentale-salaries/

La santé mentale des collaborateurs est devenu le problème de l'employeur

Forbes, 2021

Cet article retranscrit un entretien avec Julia Néel Biz, CEO et cofondatrice de Teale. Teale est une application mobile, qui donne aux collaborateurs les outils dont ils ont besoin au quotidien pour prendre soin de leur santé mentale.
https://www.forbes.fr/business/teale-la-sante-mentale-des-collaborateurs-est-devenu-le-probleme-de-lemployeur/

Le coût caché de la mauvaise santé mentale des salariés, ce tabou ultime dans l'entreprise

Challenges, 2017

Dépression, anxiété, burn-out, troubles bipolaires... La fragilité mentale des salariés est encore trop souvent sous-estimée, voire carrément taboue dans le monde professionnel. Mal accompagnée, elle engendre pourtant des conséquences désastreuses pour la personne elle-même comme l'entreprise.
https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-le-cout-cache-de-la-mauvaise-sante-mentale-des-salaries-ce-tabou-ultime-dans-l-entreprise_505605

ÉCLAIRAGES INTERNATIONAUX

Newsletters vision RH

DGAFP

Retrouvez des exemples d'initiatives françaises et internationales sur la thématique de la prévention des risques psycho-sociaux dans les numéros de Octobre 2021 « Prévention des risques psychosociaux », Septembre 2019 « QVT, levier de performance », Juin 2019 « Nouveaux horizons de l'encadrement » et Mai 2019 « Enjeux de l'emploi et du management publics »

https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/archives/frvisionrh

8 Ways Managers Can Support Employees' Mental Health

Kelly Greenwood and Natasha Krol, *Harvard Business Review*, 2020

Selon des études récentes, 42% des employés à travers le monde ont vu leur santé mentale se détériorer depuis le début de la pandémie. Que peuvent faire les managers pour accompagner leurs équipes durant ces moments difficiles? Les auteurs proposent 8 actions concrètes que peuvent mettre en place les managers et leaders dès aujourd'hui pour améliorer la santé mentale dans cette période d'incertitude sans précédent, dont le fait d'exprimer leur propre vulnérabilité, donner l'exemple de comportements sains et construire une culture de la communication.

https://hbr.org/2020/08/8-ways-managers-can-support-employees-mental-health

Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé

Marc Corbière, Maud Mazaniello-Chézol, Marie-France Bastien, Steve Geoffrion, Catherine Briand, Mélanie Lavoie-Tremblay, Anick Hurtubise and Pascal Tanguay, *Santé mentale au Québec*, 2020

L'objectif de l'étude est de documenter, du point de vue des gestionnaires (managers) d'une grande organisation de santé au Québec, les enjeux liés à la santé mentale et travail (de la prévention à la réadaptation) ainsi que les solutions pour y faire face.

https://www.erudit.org/en/journals/smq/1900-v1-n1-smq05371/1070245ar/abstract/

Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic

Organisation Internationale du Travail, 2020

Les modalités et les conditions de travail ont considérablement changé en raison de la pandémie du COVID-19, ce qui entraîne de nouveaux défis psychosociaux pour la santé et le bien-être des travailleurs. Ce guide de l'OIT présente les éléments clés nécessaires pour protéger ces derniers.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf

Policy Brief: Covid-19 and the need for action on Mental Health

Nations Unies, 2020

Cette note de synthèse rédigée en mai 2020 analyse l'impact de la crise du Covid-19 sur la santé mentale. Dans la mesure où la santé mentale et le bien-être de sociétés entières ont été gravement affectés par cette crise, ils constituent une priorité. Enfin, les Nations Unis formulent des recommandations pouvant être mises en place par les pouvoirs publics.

https://unsdg.un.org/fr/resources/note-de-synthese-la-sante-mentale-dans-le-cadre-de-la-lutte-contre-le-covid-19

Understanding effective approaches to promoting mental health and preventing mental illness

David McDaid, Emily Hewlett and A-La Park, *OECD Health Working Papers*, 2017

Ce document de travail offre un aperçu des approches développées pour promouvoir le bien-être mental et prévenir les maladies mentales dans les pays de l'OCDE, ainsi qu'une évaluation de leur efficacité et de leur rapport coût-efficacité. Le document de travail montre qu'il existe un nombre important d'exemples pouvant mener à des actions efficaces et coûts-efficaces pour promouvoir le bien-être mental et prévenir les maladies mentales.

https://www.oecd.org/els/health-systems/Understanding-Effective-Approaches-to-Promoting-Mental-Health-and-Preventing-Mental-Illness_HealthWP97.pdf

Rendez-vous le 4 octobre prochain

En attendant, retrouvez toute l'actu de l'EMRH :

Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP

En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux

En vous abonnant à la newsletter Vision RH