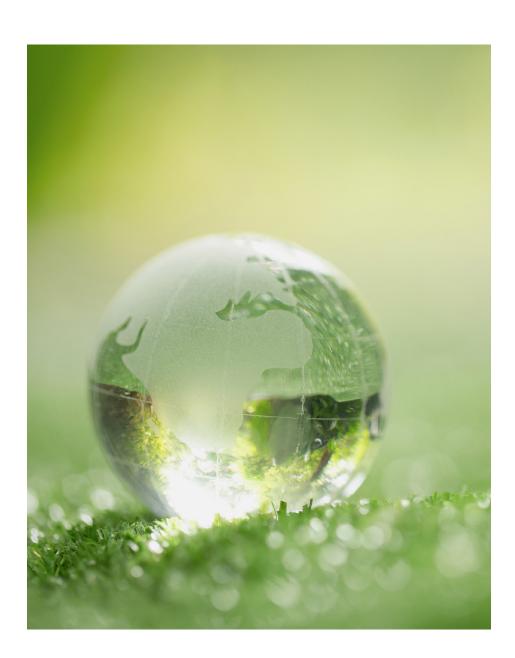
SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL Un aperçu international sur la réalité, les enjeux et les stratégies de prévention

Docteur Patrick Légeron Psychiatre, Fondateur de Stimulus





### Sommaire

La santé psychologique dans le monde	p.4
<ul> <li>La santé psychologique sur le lieu de travail</li> <li>Les enjeux de santé</li> <li>Les enjeux économiques</li> </ul>	p. 6
<ul> <li>Les interventions sur le lieu de travail</li> <li>La faiblesse de la prévention des risques psychosociaux</li> <li>Les niveaux d'intervention</li> </ul>	p. 10
<ul> <li>Les domaines d'intervention</li> <li>Conclusion</li> </ul>	p. 16

## La santé psychologique dans le monde

La santé mentale est déterminée par une série de facteurs socio-économiques, biologiques et environnementaux.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé psychologique comme :

un état de bien-être mental et psychologique dans lequel chaque individu réalise son propre potentiel, et peut faire face aux difficultés normales de la vie, peut travailler de manière productive et fructueuse, et est capable d'apporter une contribution à sa communauté.

### Quelques données clés

Selon l'OMS, une personne sur quatre dans le monde souffrira d'un trouble mental au cours de sa vie. 25% de ces troubles mentaux sont des pathologies graves, comme les troubles bipolaires, la schizophrénie et autres psychoses. 75% sont appelés « troubles mentaux courants », principalement des troubles anxieux et dépressifs.

Certaines études européennes ont conclu qu'environ un tiers de la population européenne souffre chaque année d'un trouble mental. Les troubles les plus fréquents sont :

- troubles anxieux (14%).
- insomnie (7 %),
- dépression majeure (6,9 %),
- somatoforme (6,3 %),
- dépendance à l'alcool et aux drogues (>4%),
- TDAH (5%) chez les jeunes,
- démence (1-30%, selon l'âge).

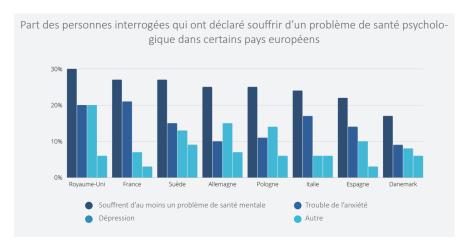
La dépression s'est avérée être la pathologie la plus invalidante.

Plus de 700 000 personnes meurent par suicide chaque année, soit une personne toutes les 40 secondes. C'est un grave problème de santé publique mondial et la 17e cause de décès en 2019, bien plus, par exemple, que le paludisme, le cancer du sein, la guerre ou les homicides.

Il faut également noter que le fardeau des troubles mentaux continue de croître d'année en année. Au cours de la dernière décennie, les troubles anxieux et dépressifs ont augmenté de 15 à 20 %.

En 2030, la dépression sera la maladie la plus répandue, dépassant les maladies cardiovasculaires. De plus, avec la pandémie de coronavirus qui s'abat sur le monde, la santé mentale décline avec une augmentation impressionnante des troubles anxieux et dépressifs.

En effet, certains pays d'Europe sont plus touchés que d'autres, comme le montre une récente enquête. Par exemple, 21 % des Français interrogés ont déclaré souffrir d'un trouble anxieux, soit la proportion la plus élevée parmi les pays étudiés.



Au Royaume-Uni, 30 % de l'ensemble des personnes interrogées ont déclaré souffrir d'au moins une pathologie psychologique.

Les troubles mentaux ont un impact significatif et ont également des conséquences sociales, économiques et en ce qui concerne les droits de l'homme dans tous les pays du monde.

Les coûts financiers pour les systèmes de santé nationaux sont de plus en plus importants. Pour la plupart des pays occidentaux, les dépenses liées aux troubles mentaux dépassent celles liées au cancer ou aux maladies cardio-vasculaires.

## La santé psychologique sur le lieu de travail

Lorsque l'on considère la santé psychologique au travail, il faut faire une distinction claire entre les personnes atteintes d'un trouble mental et qui sont employées et les troubles mentaux liés au travail. Parfois, ces deux conditions peuvent se chevaucher. Dans ce texte, nous n'abordons que la deuxième condition.

### Les enjeux de santé

Pour l'Organisation internationale du travail (OIT), la santé mentale est un état de santé et de bien-être (tant individuel que collectif) dans lequel les salariés prennent conscience de leurs propres capacités, travaillent de manière productive et apportent leur contribution à leur communauté. Il est généralement admis que le travail est bon pour la santé, en particulier pour la santé mentale, et qu'il contribue à l'épanouissement personnel et à la prospérité financière et sociale. Mais il existe de nombreuses preuves que l'exposition prolongée à une pression ingérable peut entraîner un stress qui, à son tour, peut provoquer plusieurs problèmes de santé mentale plus graves.

L'OMS et l'OIT considèrent toutes deux que

Bien entendu, l'impact du stress sur la santé peut varier en fonction de la réponse individuelle. Cependant, des niveaux de stress élevés au travail peuvent contribuer



le stress lié au travail est le principal risque pour la santé mentale des salariés

à l'apparition de troubles mentaux tels que l'épuisement, le burnout, l'anxiété et la dépression, ainsi que d'autres troubles physiques tels que les maladies cardio-vasculaires et les troubles musculo-squelettiques.

L'étude du stress dans le monde du travail s'est développée depuis les années 1990, notamment sur l'impact du stress lié au travail sur la santé des salariés et sa prise en compte. Il n'est donc pas surprenant que le stress lié au travail ait été identifié aux niveaux international, européen et national comme une préoccupation pour les employeurs et les salariés.

Pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA-UE) et pour le National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) des États-Unis



le stress lié au travail est défini comme « les réactions physiques et émotionnelles néfastes qui se produisent lorsque les exigences du travail ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins du salarié ».

De nombreux travailleurs déclarent subir un stress lié à leur travail, ce qui compromet leurs performances et leur santé. Une enquête menée par Northwestern National Life a révélé qu'environ 40 % des travailleurs américains déclaraient que leur travail était extrêmement stressant. Dans une autre enquête de l'université de Yale, 29 % des travailleurs américains ont déclaré ressentir un stress extrême à cause de leur travail.

Selon l'agence européenne, 25 % des travailleurs en Europe déclarent subir un stress lié au travail pendant la totalité ou la majeure partie de leur temps de travail, et une proportion similaire (25 % de plus) indique que le travail a un impact négatif sur leur santé.

Dans l'Union européenne, le stress lié au travail figure parmi les causes les plus fréquemment signalées de maladies professionnelles, touchant plus de 40 millions de personnes.

Dans l'ensemble, ces études américaines et européennes montrent qu'environ la moitié des travailleurs des pays occidentaux subissent les effets négatifs du stress et que, parmi eux, la moitié (25 % de la population active totale) présente un niveau de stress grave et dangereux.



#### Les niveaux de stress varient selon les professions et les groupes de population.

Certains travailleurs sont plus exposés au stress que d'autres. Des études révèlent que les jeunes travailleurs, les femmes et les personnes occupant des emplois moins qualifiés sont les plus exposés au stress lié au travail et aux complications qui en découlent.

Nous constatons également des différences entre les pays. Une étude réalisée par Eurofound met en évidence les pourcentages de travailleurs par pays qui déclarent que leur travail affecte négativement leur santé. Les pays ayant le score le plus élevé sont la Lettonie, la Slovénie et l'Espagne, suivis de la France. Les plus faibles sont le Portugal, la Suisse et l'Italie.

Eurofound

NO SE FI

EE

LT

RE BB DE R

«Votre travail a-t-il un impact négatif sur votre santé ? Pourcentage de réponses positives selon les pays européens (Eurofound)

Dans une autre enquête, «Workforce view in Europe», réalisée par ADP et portant sur environ 10 000 adultes

actifs dans huit pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni et Suisse), 18 % des travailleurs européens déclarent subir un stress quotidien au travail. Les travailleurs polonais sont les plus stressés (27 %), suivis par les Français et les Britanniques (20 %). Les Néerlandais semblent être les moins touchés par le stress, avec seulement 1 employé sur 10 déclarant se sentir stressé tous les jours.

Cette étude indique également que le stress au travail semble diminuer à mesure que les travailleurs vieillissent : 37 % des jeunes de 16 à 24 ans envisagent de changer d'emploi à cause du stress, contre seulement 17 % des plus de 55 ans. L'étude révèle également que les femmes sont les plus touchées : 19 % disent se sentir stressées tous les jours, contre 16 % de leurs collègues masculins.

### Les enjeux économiques

L'impact du stress lié au travail sur la productivité du lieu de travail et sur l'économie en général est considérable. Outre l'impact sur la santé et le bien-être des salariés, un mauvais environnement de travail psychosocial peut entraîner une augmentation de l'absentéisme et du présentéisme, ainsi qu'une baisse de la motivation, de la satisfaction et de l'engagement, de même qu'un taux plus élevé de rotation du personnel et d'intention de démissionner. Tout ce qui est dit ci-dessus peut avoir un impact négatif en termes de coûts humains, sociaux et financiers.

Par exemple, et selon l'agence européenne, pas moins de 60 % de toutes les journées de travail perdues peuvent être attribuées au stress et aux risques psychosociaux liés au travail.

Les conséquences sociales et économiques d'une mauvaise santé mentale sont considérables. Il reste difficile de mesurer le coût de la mauvaise santé mentale. Cependant, une estimation récente publiée par le Forum économique mondial suggère qu'à l'échelle mondiale, entre 2010 et 2030, ce coût s'élèvera à plus de 16 000 milliards de dollars pour les États-Unis. Et une grande partie de ces impacts est due à la perte de productivité de l'économie.

En Europe, plusieurs études estiment que le coût total de la dépression liée au travail dans l'UE-27 s'élève à près de 620 milliards d'euros par an. L'impact principal est subi par les employeurs en raison de l'absentéisme et du présentéisme (270 milliards d'euros), suivi par l'économie en termes de perte de production (240 milliards d'euros), les systèmes de soins de santé en raison des coûts de traitement (60 milliards d'euros) et les systèmes de protection sociale en raison des paiements de prestations d'invalidité (40 milliards d'euros).

#### Un retour sur investissement considérable

Après les « mauvaises nouvelles », soulignons les « bonnes nouvelles ». Il existe de nombreuses mesures efficaces que les organisations peuvent prendre pour promouvoir la santé psychologique sur le lieu de travail et ces mesures peuvent également être bénéfiques pour la productivité.

Dans différentes études menées aux États-Unis, au Canada et en Europe, on estime que pour chaque dollar investi dans la prévention des troubles mentaux, on obtient un retour de 4 dollars en termes d'amélioration de la santé et de la productivité.



### Les interventions sur le lieu de travail

### La faiblesse de la prévention des risques psychosociaux

Les facteurs de stress psychosociaux sont les facteurs de stress les plus prédominants. Les interventions sur le lieu de travail devraient donc cibler ces facteurs psychosociaux. Les risques psychosociaux préoccupent une majorité d'entreprises :

près de 80 % des managers se disent préoccupés par le stress lié au travail

Malgré ces préoccupations, moins d'un tiers des établissements ont mis en place des procédures pour faire face à ces risques. La plupart des études montrent que de nombreuses entreprises ne mettent toujours pas en œuvre de mesures de prévention des risques psychosociaux, ou du moins pas de manière systématique.

En effet, plusieurs études européennes montrent que de nombreux employeurs ignorent encore le problème.



À la question « pourquoi gérez-vous la santé au travail ?» 89% des employeurs répondent que c'est uniquement pour «pour se conformer à la législation».

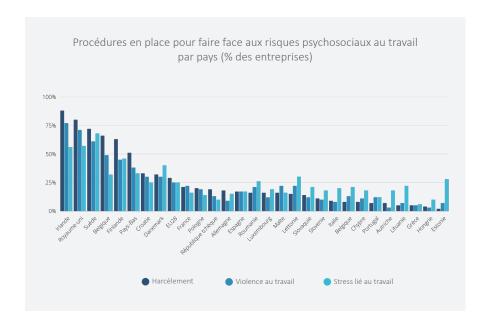
Selon la récente enquête «Workforce view in Europe», près de 14 % des salariés estiment que leur entreprise «ne s'intéresse pas du tout à leur bien-être psychologique», et un peu plus d'un tiers (34 %) disent que leur employeur «s'y intéresse peu».

Il existe des disparités importantes entre les pays examinés : près d'un tiers des salariés polonais estiment que leur bien-être mental n'intéresse pas leur employeur, soit près de cinq fois plus que leurs homologues néerlandais et suisses (7 %). Les travailleurs plus âgés sont plus susceptibles de penser que leur employeur ne se soucie pas du tout de leur bien-être mental : 16 % des personnes âgées de 55 ans ou plus, contre seulement 11 % des personnes de la tranche d'âge la plus jeune.

Dans une étude publiée par l'Agence européenne, nous constatons les différences entre les pays en termes de pourcentage des entreprises ayant mis en place des procédures pour traiter les risques psychosociaux au travail. Il s'agit des trois catégories de risques psychosociaux : harcèlement, violence liée au travail et stress lié au travail.

En ce qui concerne le stress lié au travail, seules 25 % des entreprises européennes en moyenne ont mis en place des procédures pour traiter ce problème.

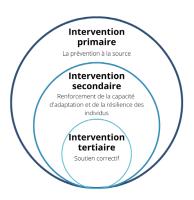
Au-dessus de la moyenne européenne, on trouve la Suède (68% des entreprises), le Royaume-Uni (58%), la Finlande (45%), l'Irlande et le Danemark. Et en dessous de la moyenne européenne, nous avons l'Italie (20% des entreprises), l'Espagne (18%), l'Allemagne (16%) et la France (15%).



### Les niveaux d'intervention

Les interventions efficaces pour réduire le stress au travail peuvent être classées comme primaires, secondaires et tertiaires.

La gestion et les interventions en matière de risques psychosociaux doivent se faire à ces trois niveaux.



#### Les interventions primaires

Il s'agit de mesures proactives visant à prévenir le stress en supprimant ou en réduisant les facteurs de stress potentiels. Ce niveau d'intervention se concentre sur les sources de stress physique et psychosocial sur le lieu de travail.

#### Exemples:

- Réaménager l'environnement de travail
- Prévoir des pauses et des siestes pour les employés
- Accroître la participation des employés à la prise de décision et à la planification du travail.
- Augmenter le temps et les ressources nécessaires à l'accomplissement de tâches spécifiques du poste
- Faire correspondre la description du poste aux compétences et qualifications de l'employé
- Créer des voies de promotion et de récompense claires
- Éliminer les risques physiques
- Remplacer par des équipements et des technologies plus sûrs
- Mettre en place des mesures de contrôle pour réduire l'exposition des travailleurs aux risques professionnels

#### Les interventions secondaires

Elles sont correctives et visent à modifier la façon dont les travailleurs perçoivent les facteurs de stress et y répondent, à améliorer la capacité des travailleurs à faire face au stress et à détecter rapidement les symptômes induits par le stress.

#### Exemples:

- Formation et éducation des employés
- Formation des travailleurs à la thérapie cognitivo-comportementale
- Programmes d'assistance aux employés pour aider les personnes dans leur vie professionnelle
- Surveillance médicale de routine- dépistage des symptômes du stress

#### Les interventions tertiaires

Il s'agit de contrôler le niveau de la maladie. Elles sont mises en place pour les travailleurs qui connaissent déjà des niveaux élevés de stress et pour les travailleurs affectés.

#### Exemples:

- Fournir des conseils psychologiques, des soins médicaux et des programmes d'aide aux employés pour les personnes concernées
- Réaménagement de l'espace, y compris modification et reconception du travail



### Les domaines d'intervention

Toutes ces interventions, aux différents niveaux que nous avons décrits, doivent se faire dans différents domaines : l'organisation du travail, le management des personnes et les individus eux-mêmes.

### **~**

#### Les actions visant l'organisation du travail

La redéfinition du travail est un élément clé de la réduction du stress professionnel. Donner plus d'autonomie aux salariés, mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle sont quelques exemples d'actions orientées vers l'organisation du travail. L'organisation flexible du travail et le télétravail sont également des questions importantes à traiter.



Domaines d'intervention pour la gestion et la prévention des risques psychosociaux



#### Les actions visant le management

Les managers et les superviseurs ont un rôle important à jouer dans la réduction des risques liés au stress pour leur équipe. Les comportements des managers sont essentiels à la gestion des risques psychosociaux.

Les managers doivent comprendre comment leurs comportements facilitent le management actif et positif de leurs employés de manière à minimiser le stress lié au travail et à promouvoir leur bien-être et leurs performances. Ils doivent être formés au management positif, aux pratiques saines de management, notamment à l'empathie, aux feedbacks adéquats, à la reconnaissance et au soutien.

#### Les actions visant les individus

Les individus ont également un rôle à jouer pour réduire les risques psychosociaux. Ils doivent donc être ciblés dans les interventions.

Au niveau secondaire, il peut s'agir de suivre une formation à la gestion du stress, par exemple. Ils peuvent également être aidés par un Programme d'Aide aux Employés (EAP).

### Conclusion



Pour conclure, il est important de souligner les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre de la prévention des risques psychosociaux et dans la promotion de la santé psychologique et du bien-être au travail.

### Législations nationales et dialogues sociaux

Les initiatives au niveau national ou sectoriel ne sont pas développées dans la même mesure dans tous les pays, ce qui peut s'expliquer par les différentes traditions de dialogue social et les différentes approches gouvernementales, souvent liées à l'importance accordée aux risques psychosociaux en général dans chaque pays.

### L'implication des dirigeants et du PDG

La promotion de la santé mentale devrait être l'une des principales stratégies des entreprises. Cette question est aussi importante que la stratégie de R&D, la stratégie financière ou la stratégie commerciale. Cela signifie qu'elle ne doit pas être entièrement déléguée aux Ressources Humaines. La Direction Générale doit être pleinement impliquée.

### La participation active de toutes les parties prenantes

La prévention des risques psychosociaux est « l'affaire de tous » : représentation du personnel, managers, médecine du travail, etc. Il est important de préciser le rôle de chacun et de les former efficacement dans le domaine de leur fonction et de leurs responsabilités et de les faire collaborer.

### Réaliser une évaluation précise et approfondie

L'identification des risques psychosociaux peut être effectuée à l'aide de différentes méthodes, les plus courantes étant les questionnaires, les enquêtes, les entretiens, les groupes de parole et les checklists. Pour examiner les dommages éventuels liés à l'exposition aux risques psychosociaux, il est essentiel d'établir un lien entre l'exposition et certains problèmes de santé mentale. Des données adéquates sont nécessaires pour atteindre cet objectif. Les entreprises peuvent donc être amenées à collecter et à examiner des informations sur la santé des travailleurs et sur leur état de santé.

# Interventions reposant sur des preuves scientifiques et une efficacité avérée

Des centaines de recherches ont été publiées et nous disposons aujourd'hui de nombreuses connaissances sur les risques psychosociaux et la manière de les évaluer, de les prévenir ou de les réduire. Mais, trop souvent, des interventions sans aucune base scientifique sont mises en place et, la plupart du temps, sans aucun effet. Les interventions dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux devraient toujours s'appuyer sur des preuves scientifiques et une efficacité avérée.



Le Docteur **Patrick Légeron** est psychiatre et fondateur de Stimulus.

Il est également post-doctorant à l'Université de Californie Los Angeles, enseignant à SciencesPo Paris et à l'Université de Genève et co-auteur des rapports sur les risques psychosociaux au travail pour le Ministre français du travail et sur le burn-out pour l'Académie française de médecine.

### Principales références

- ADP (Workforce view en Europe) : www.fr.adp.com
- EUROFOUND (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) : www.eurofound.europa.eu
- EUROGIP (Groupement d'Intérêt Public CNAMTS et INRS) : https://eurogip.fr
- OIT (Organisation Internationale du Travail) : www.ilo.org
- NIOSH (Institut national de la sécurité et de la santé au travail) : www.cdc.gov/niosh/
- OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) : https://www.oecd.org
- OSHA-EU (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) : <a href="https://osha.europa.eu">https://osha.europa.eu</a>
- $\bullet \quad \ \ \mathsf{OMS} \ (\mathsf{Organisation} \ \mathsf{mondiale} \ \mathsf{de} \ \mathsf{la} \ \mathsf{sant\acute{e}}) : \underline{\mathsf{www.who.int}}$

### UNE APPROCHE GLOBALE DU BIEN-ÊTRE ET DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Global footprint. European heart.

www.stimulus-global.com globalnetwork@stimulus-conseil.com

