

ATELIER # 3 **STRESS, RPS, SANTÉ MENTALE :** **COMMENT S'EN SORTIR ?**



LUNDI 2 FÉVRIER 2026
13H30 – 18H

MERSEN

5 RUE JACQUES DE VAUCANSON 69720 ST BONNET DE MURE



Un contexte sociétal :

- Transformation des métiers
- Evolution des attentes des salariés



Une démarche nationale de branche :

- [Un accord autonome dédié à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail](#)
(7 février 2022)
- Une **Instance Paritaire QVCT** (IPQVCT), officialisée le 8 janvier 2025 par l'UIMM et les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, FO)

→ Accompagner les entreprises volontaires de la branche, en leur proposant des outils, des ressources et des solutions concrètes pour structurer leur démarche.





Une action collective OPSP (Organisation Participative pour la Performance et la Santé) :

- **5 entreprises** : Maviflex, Thermi Lyon, Bobst, Dana Spicer et CMS Industrie
 - Pilotes : Directeurs de site ou Directeurs Industriels
 - Nicolas Biedermann, Usines Desautel = Parrain du projet
 - Déroulement entre mars 2024 et mars 2025
 - Budget : 114 000€ = Entreprises + ANACT (FACT)
- Expérimenter des **modes de travail participatifs**, notamment au niveau des **opérateurs** de production





La poursuite de la collaboration avec l'ARACT à travers un Cycle d'ateliers sur la QVCT :

1. **Désengagement au travail : et si des clés simples étaient à votre disposition ?** – *le 8 octobre à 13h30 chez Bobst Lyon*
2. **La QVCT : réel accélérateur de la performance ?** – *le 9 décembre à 13h30 chez Dana Spicer*
3. **Stress, RPS, santé mentale : comment s'en sortir ?** – *2 février 2026 chez MERSEN*
4. **La QVCT : quelles actions innovantes pour attirer et fidéliser ?** – *19 ou 24 mars 2026*
5. **Grandir au travail : s'appuyer sur le travail réel pour développer les compétences et les savoir-faire** – *avril 2026*
6. **Un bon climat social, ça se travaille comment ?** – *juin 2026 (semaine de la QVCT)*

Objectifs :

- ✓ **Partager vos meilleures pratiques et créer une Communauté QVCT** avec vos pairs
- ✓ **Développer une approche intégrée** reliant QVCT, organisation, management et performance
- ✓ **Avancer dans vos projets** grâce à des **éclairages d'experts**, des **outils** et des **feuilles de route opérationnelles**

LES COMPOSANTS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL



RELATIONS AU TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL

Relations au travail, organisation de réunions internes, diffusion de supports internes, rôle des instances, événements conviviaux, lieux de pause...



CONTENU DU TRAVAIL

Clarté du travail, autonomie dans le travail, moyens pour réaliser le travail, clarté des consignes, gestion de l'activité, répartition de la charge de travail...



SANTÉ AU TRAVAIL

Prise en compte de la santé, diffusion du DUERP, mise en œuvre du plan d'actions, prise en compte des RPS et TMS, aménagement des lieux et postes, optimisation de déplacements professionnels...



COMPÉTENCES, PARCOURS PROFESSIONNELS

Parcours d'intégration, entretiens individuels, gestion des compétences, plan de formation, adaptation des compétences, utilisation des dispositifs...



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR TOUS

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle, aménagement des horaires, usage des outils de communication, égalité professionnelle femmes / hommes, pyramide des âges, prise en compte du handicap...



MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT

Connaissance de la stratégie / du projet d'entreprise, clarté des rôles, diffusion des procédures de travail, temps d'échanges sur le travail, transparence de la politique de rémunération, informations sur les changements...

CONTEXTE



LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL : UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ POUR CHAQUE ENTREPRISE

Pour les adhérents :

Page Zoom sur ...

<https://www.uimmlyon.com/la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-un-accompagnement-adapte-pour-chaque-entreprise/>

PROGRAMME DE L'ATELIER



13h45

Mots introductifs

14h00

Clarifions les notions pour mieux agir

Déambulation et échanges autour d'une expo-sensi

15h10

Témoignage de l'entreprise MERSEN

16h15

Découverte d'outils pour mieux prévenir les RPS en faveur de la santé mentale - 2 ateliers en simultané : « Analyser une situation problème et élaborer un plan d'action » avec l'Aract et « Venir en aide à un collègue en détresse et pour soi – même » avec le Cabinet Movendo

17h45

Evaluation à chaud et temps convivial autour d'un cocktail



Stress, RPS, santé mentale : comment s'en sortir ?

Cycle QVCT UIMM - Aract
Atelier 3 - 2 février 2026
Lieu Entreprise MERSEN

Une exposition-sensibilisation en 3 volets - déambulation et échanges en 2 sous-groupes

contenus

Volet 1 : Santé mentale, troubles mentaux : de quoi on parle ?

- La santé mentale déclarée grande cause nationale de santé publique
- Comment et depuis quand est définie la santé mentale
- Un concept intégrant 3 dimensions qui définit des états mentaux différents
- Qu'appelle-t-on un trouble de santé mentale?
- Les coûts occasionnés
- Quelques données de contexte

Volet 2: Santé mentale et TPS, quels facteurs de risques ?

- Dans ce contexte tendu, le travail reste un déterminant central de la santé mentale
- Les RPS : les risques pour la santé mentale liées aux conditions de travail
- Tout travail combine des ressources et des contraintes
- les 3 niveaux d'impact lors d'un déséquilibre C/R
- Les 6 facteurs de risques de Gollac
- les tensions organisationnelles

Volet 3 : Agir en faveur de la santé mentale et des RPS dans son entreprise, quelles actions possibles?

- La santé mentale et les RPS dans la réglementation au travail
- Les 9 principes de prévention et les 3 niveaux de prévention
- L'organisation du travail et le management : un rôle protecteur et/ou aggravant pour la santé
- le management du travail
- L'approche individuelle/collective et corrective/préventive
- Les 3 niveaux d'actions
- l'écosystème des institution et acteurs

Questions en sous groupes

Et dans votre secteurquels facteurs spécifiques repérez-vous (contraintes externes), qui pourraient venir « peser » sur la santé mentale des salariés ?

20 min

A quels facteurs de risques vous sentez vous le plus exposés dans votre métier/fonction ?

Dans vos entreprises respectives, quels métiers, fonction, population vous semblent les plus exposés?

20 min

Quelles actions réalisées dans vos entreprises pouvez-vous positionner sur ces 3 niveaux de prévention ?

Pour lesquelles en particulier identifiez- vous des difficultés ou freins à lever?

20 min

VOLET 1. Santé mentale, de quoi parle-t-on?



La santé mentale, déclarée grande cause nationale en France en 2025 et 2026

- Une décision gouvernementale qui place ce sujet au cœur des priorités de santé publique en lien avec des enjeux importants
- Les principales raisons de ce choix
 - **l'ampleur du phénomène** avec une part importante de la population qui est ou sera concernée par un trouble mental au cours de sa vie
 - un **tabou persistant** qui freine la prévention, la reconnaissance et l'accès au soin (*info.gouv.fr*)
 - le besoin de **renforcer la prévention** et **l'information** avec notamment des campagnes publiques pour changer de regard sur la santé mentale (*solidarité*)
 - le souhait **d'améliorer l'accès aux soins** partout sur le territoire et le repérage précoce des troubles
 - une initiative qui s'inscrit dans une **stratégie publique plus large** , notamment dans la feuille de route nationale Psychiatrie et santé mentale 2018-2026 (*info.gouv.fr*)

Comment et depuis quand est définie la santé mentale ?

- En **France**, la santé mentale est prise en compte dans les politiques publiques depuis les **20 à 30 dernières années**, via des programmes de prévention, de prise en charge psychiatrique et de campagne de sensibilisation
- C'est un **concept largement répandu** avec des définitions contemporaines comme celle de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) qui date de **2005**
- Historiquement, la santé mentale est à mettre en lien avec **l'évolution des troubles psychiques reconnus et étudiés** - *stress, dépression, anxiété, burn-out*- et **avec l'évolution du concept de santé globale** - intégration du bien-être psychologique à la santé physique
- Le terme s'inscrit aussi dans le **droit du travail** depuis que les risques psychosociaux (RPS) sont également à inscrire dans le Document Unique d'Evaluation des Risques (décret du 18 mars 2022) et avec les obligations des employeurs à assurer la santé mentale de leurs salariés

Définitions de l'OMS

Santé : « *état complet de bien-être, physique, **mental** et social ... qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » (1948)

Santé mentale : « *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* » (2005)

Un concept intégrant 3 dimensions qui définit des états mentaux différents que tout un chacun peut vivre dans son parcours de vie



Santé mentale positive

- Bien-être
- Épanouissement personnel
- Ressources psychologiques
- Capacité d'agir dans ses rôles sociaux



Détresse psychologique réactionnelle

Induite par situations éprouvantes et difficultés existentielles (deuil, échec relationnel, scolaire...)

Symptômes, relativement communs et le plus souvent anxieux ou dépressifs



Troubles psychiatriques

- Troubles diagnostiqués (DSM/CIM)
- Durée plus longue, souffrance et handicap plus marqués
- Classifications diagnostiques renvoyant à des critères, à des actions thérapeutiques ciblées

Adapté du modèle de Santé Publique France

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.

Ils entraînent généralement un **sentiment de détresse** et/ou des **déficiences fonctionnelles** plus ou moins sévères ou handicapantes dans la vie quotidienne.

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 Santé (OMS)

Quelques données de contexte en France

1 salarié sur 4 se dit en mauvaise santé mentale. (Baromètre Qualisocial 2025)

23 % des Français ont le sentiment de ne pas prendre soin de leur santé mentale dont 36 % des femmes et 38 % des 18-24 ans.*

1 personne sur 5 vit en France avec des troubles psychiques selon l'IRDES (institut de recherche et de documentation en économie de la santé)

80% des personnes en situation de handicap, **ont un handicap invisible**, selon le FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique)

70 % des Français cautionnent un stéréotype concernant les personnes atteintes de troubles de santé mentale.*

76% des employeurs estiment que le **handicap psychique est difficile à intégrer** en entreprise, selon l'AGEFIPH

**Chiffres issus du site de l'Assurance maladie.*

Le coût social et économique

Le coût des troubles de santé mentale

Les dépenses remboursées au titre de la souffrance psychique et des maladies psychiatriques représentent plus de **23 milliards d'euros par an**, soit le **premier poste de dépenses de l'Assurance maladie**.

Les **coûts économiques et sociaux indirects** induits par les maladies psychiatriques sont quant à eux évalués à **plus de 107 milliards d'euros** par la Cour des comptes en 2011^{58(*)}. Au regard de la dégradation de la santé mentale observée ces quinze dernières années, ce chiffre n'a pu que progresser.

Ces coûts s'expliquent notamment par la perte de force de travail : en 2023, les troubles psychologiques sont la **première cause d'arrêts de travail de longue durée** (31 % des arrêts contre 14 % en 2020) ; et la durée moyenne des arrêts pour motifs psychologiques est de 33 jours contre 19 jours en moyenne^{59(*)}.

La santé mentale au travail : combien ça coûte?

En France, les « **maladies psychiatriques** » associées à l'ensemble des « **traitements chroniques par psychotropes** » (dont les anxiolytiques et hypnotiques) représentent **14 % des dépenses totales** et le premier poste de dépense de l'Assurance Maladie.

Ils sont responsables de **35 à 45 % de l'absentéisme au travail**.

L'Assurance Maladie – Risques professionnels publiait, **début 2018**, un rapport dans sa série « Enjeux & actions » dédié aux affections psychiques liées au travail.

Parmi les éléments nouveaux mis en avant dans ce rapport, figurait la prise en charge des troubles psychosociaux au titre des Accidents du Travail – **environ 10 000 cas en 2016** –, en sus des cas rapportés en lien avec les Maladies professionnelles et + les arrêts de plus longue durée.

Taux de démission



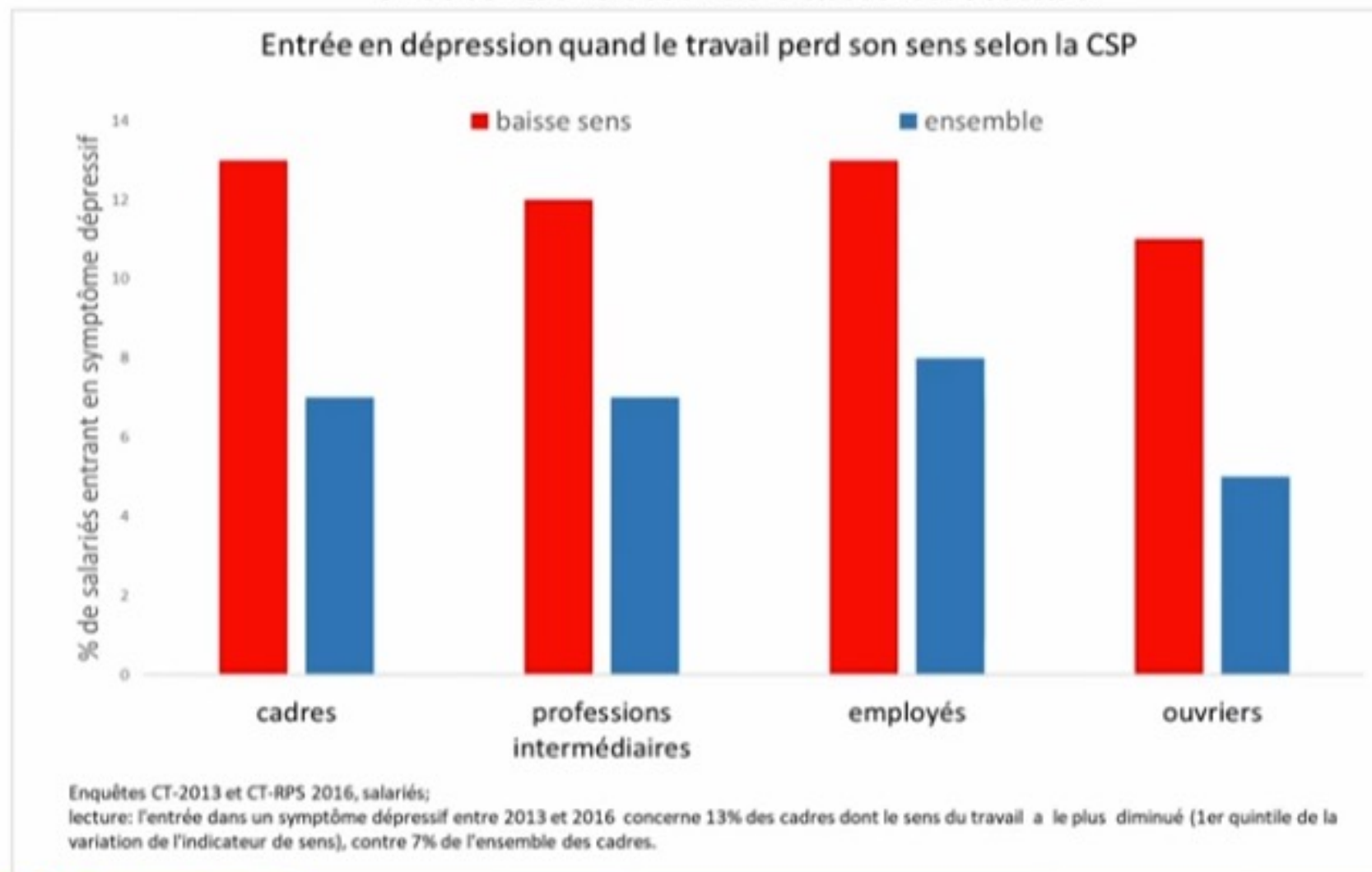
Enquêtes Conditions de travail 2013 et 2016; champ: salarié.es hors CDD et intérim. Lecture: 22,2% des salarié.es ayant un faible sens du travail en 2013 (1er quintile) ont changé d'emploi entre 2013 et 2016. La probabilité de changer d'emploi est multipliée par 1,30 pour les



Quel impact de la perte du sens ?

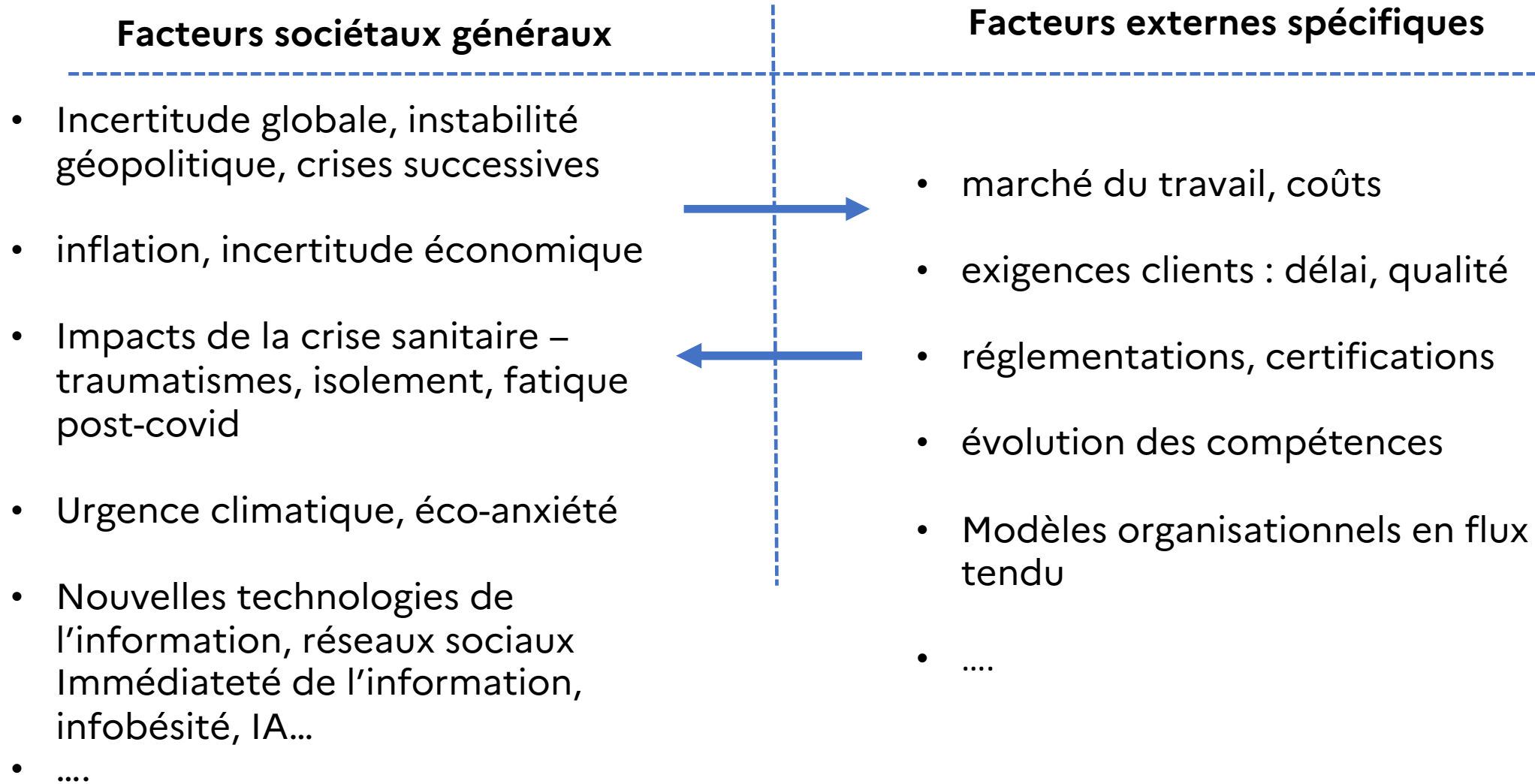
« Loyalty » :

Perte de sens et santé mentale



2. Santé mentale et Troubles Psychosociaux au travail, quels facteurs de risques ?

Un contexte sociétal combinant de nombreux facteurs anxiogènes et pouvant être renforcé par des contraintes spécifiques pesant sur les secteurs d'activité



Dans ce contexte préoccupant , le travail reste un déterminant central de la santé mentale

Pour 67% des salariés le travail est le facteur qui a l'impact le plus important sur la santé mentale des actifs (devant la famille et le contexte économique)

-baromètre santé mentale et QVCT -Qualisocial 2025 / IPSOS/auprès de 3000 salariés

74% des salariés déclarent que leur état de santé psychologique est lié partiellement ou totalement au travail - *11^{ème} baromètre Empreinte Humaine, 2023*

La France, malgré des conditions de travail difficiles (enquêtes DARES et Eurofond), **est l'un des pays européens où les attentes par rapport au travail sont les plus élevées** : intérêt du travail, sens, autonomie, lieu de sociabilité, etc.

⇒ Le travail occupe une place centrale dans la construction de l'identité sociale.



Les risques psychosociaux

- ✓ La notion de RPS désigne « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par **les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels** susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

→ Pas de définition légale ... normative ...

→ « **Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face** ».

Rapport Gollac

Des secteurs et des populations plus exposés en lien avec les conditions de travail

Selon l'OMS, les troubles psychiques constituent la première cause d'invalidité et d'années vécues avec invalidité, et représentent également l'une des premières causes d'arrêt de travail pour maladie

Focus sur les jeunes: L'absentéisme maladie chez les moins de 30 ans : des arrêts plus nombreux, plus courts et davantage liés à des motifs psychologiques
Plus d'un quart des jeunes de moins de 30 ans ayant demandé un arrêt maladie déclare que leur état psychologique ne leur permettait pas de travailler

1 salarié sur 4 sont des femmes

23 % des Français sont des managers et dirigeants

35 à 45% de l'absentéisme au travail sont des jeunes

1 salarié sur 4 : ESS (économie sociale et solidaire)

23 % des Français ESMS (établissements sociaux et médico-sociaux)

35 à 45% de l'absentéisme au travail : Fonction publique

En 2023, les **maladies psychiques reconnues d'origine professionnelle** sont en forte hausse (+ 25 %) et **12 000** accidents du travail étaient liés à ces risques (régime général).

**Chiffres issus du site de l'Assurance maladie.*

Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)

Face à un élément
stressant»



3 réactions
possibles



perception de
zéro menace



menace perçue



 **ACTION**

 **RÉACTION**



réaction VS inaction, sidération/ évitement

Différents types de stratégies/ressources pour gérer les situations « stressantes »

Type de stratégies	Exemples de situation
Actif	Concentrer ses efforts pour faire quelque chose sur la situation dans laquelle je suis, trouver des actions pour améliorer la situation
Planification	Mettre en place une stratégie sur ce que je dois faire, planifier les étapes à suivre
Recherche de soutien social instrumental	Aller chercher de l'aide et des conseils des autres
Recherche de soutien social émotionnel	Aller chercher du soutien émotionnel auprès des autres, de la compréhension, du réconfort
Expression des sentiments	Prendre du temps pour comprendre ce que je ressens vraiment, m'autoriser à exprimer mes émotions, réaliser que ses émotions sont légitimes et importantes
Désengagement comportemental	Abandonner, ne pas faire face à la situation
Se décharger	Dire des choses pour laisser aller mes émotions négatives, exprimer mes émotions négatives

Différents types de stratégies/ressources pour gérer les situations « stressantes »

Type de coping	Exemples de situation
Distraction	Se tourner vers le travail ou d'autres activités pour penser à autre chose : regarder des films, lire, rêver, dormir, shopping ...
Blâme	Se reprocher que les choses arrivent
Réinterprétation positive	Essayer de voir les choses sous un autre angle, rechercher le positif dans ce qu'il vient d'arriver
Humour	Faire des blagues, se moquer de la situation
Déni	Se dire que ce qui est arrivé n'est pas réel, refuser de croire à ce qu'il vient d'arriver
Acceptation	Accepter les faits qui viennent d'arriver, apprendre à vivre avec
Religion	Trouver du réconfort dans la religion ou les croyances spirituelles, prier
Utilisation de substances	Utilisation d'alcool ou autres substances pour se sentir mieux, pour passer la situation

Les stratégies adaptatives

Centré sur le problème

Supprimer le stresser ou minimiser ses effets

Planification d'un plan, étapes à suivre pour gérer le problème

Recherche de conseils, d'informations ou d'assistance

Centré sur l'émotion

Recherche de soutien social ou émotionnel

Expression de ses sentiments

Se faire des reproches

Déni : refus de croire au stresser

Evitement

Distraction : se détourner des pensées se rapprochant de la situation stressante

Humour : ne pas prendre au sérieux la situation pour ne pas être submergé par les émotions

Utilisation de substances

Des secteurs et des populations plus exposés en lien avec les conditions de travail

-Focus sur les cadres intermédiaires (baromètre 2025)

35 % de ces professions estiment ne pas avoir les moyens de fournir un travail de qualité ;

34 % estiment que l'intérêt et le sens dans leur travail a tendance à diminuer ; 50 % estiment qu'ils restent stables, et 13 % trouvent qu'ils augmentent ;

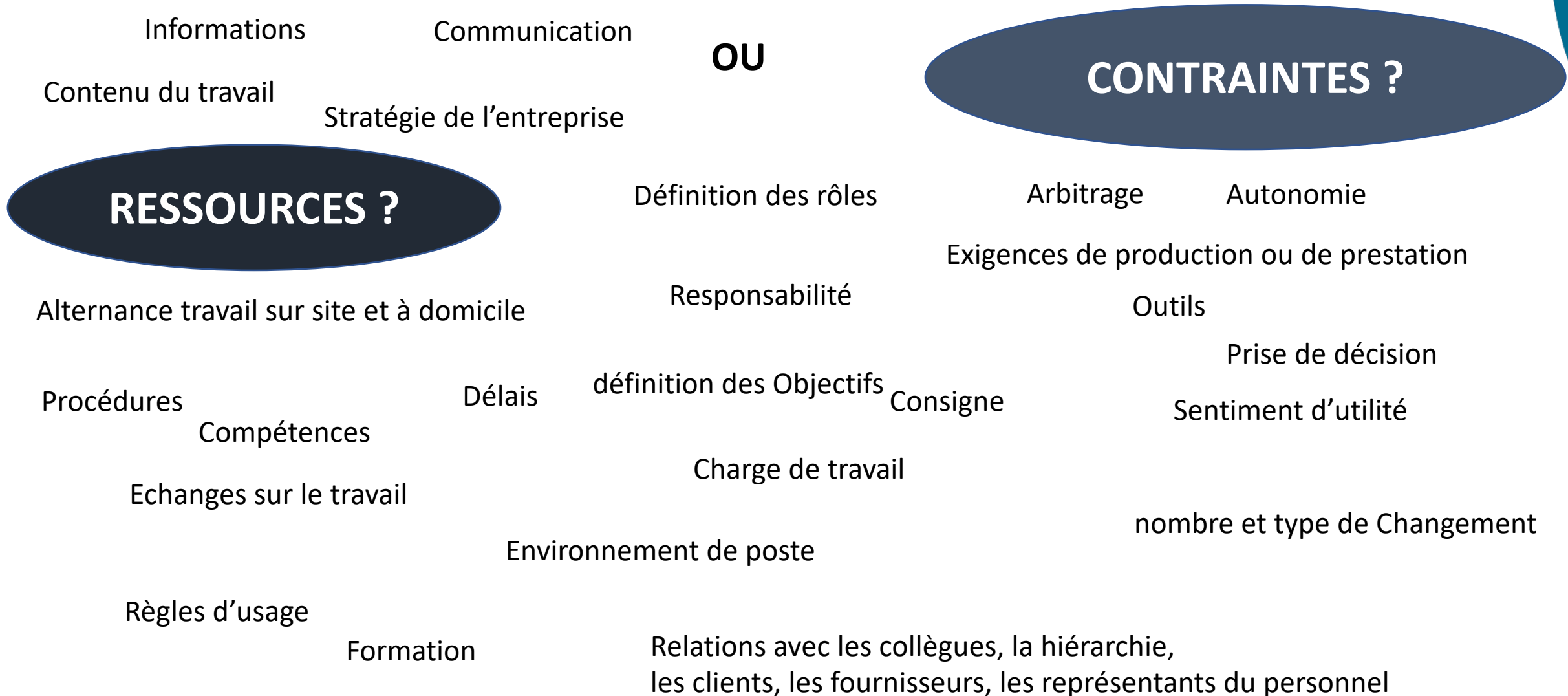
53 % estiment que leur charge de travail a augmenté cette année ;

43 % trouvent que leur expertise professionnelle n'est pas reconnue dans leur travail ;

62 % déclarent que leur éthique professionnelle rentre en contradiction avec les choix et pratiques réelles de leur entreprise/administration

https://www.cgt.fr/sites/default/files/2025-06/Dossier_Presse-Barometre_Techs-2025_MAI.pdf

Dès lors qu'on nous assigne un travail, nous réalisons l'inventaire de ce qui nous entoure pour le réaliser ...



« Recouvrir l'ensemble des obstacles ou des résistances à surmonter pour réaliser une activité prévue »

C. Dejours Psychodynamique du travail « Le travail vivant »

« Sont des contradictions durables entre des éléments interdépendants qui coexistent dans le temps »

Smith et Lewis Sciences de gestion « Les tensions paradoxales »

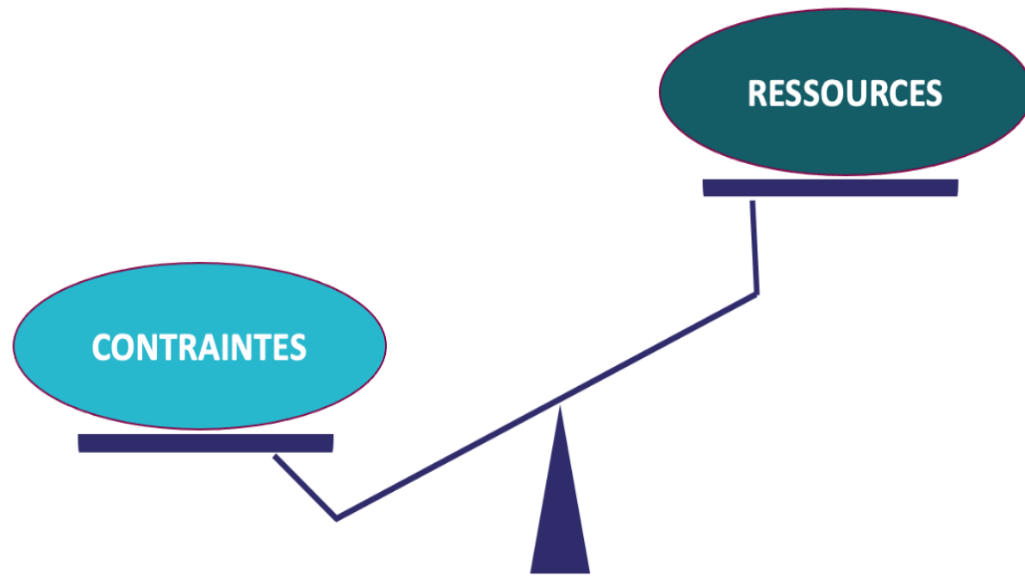
« Elles émergent des jeux de pouvoir, des zones d'incertitude et des intérêts divergents des acteurs. Elles résultent des rapports de force et des stratégies individuelles au sein d'un système organisé. Elles sont structurelles, liées au fonctionnement même de l'organisation »

Crozier et Friedberg, « Approche sociologique » « L'acteur et le système »

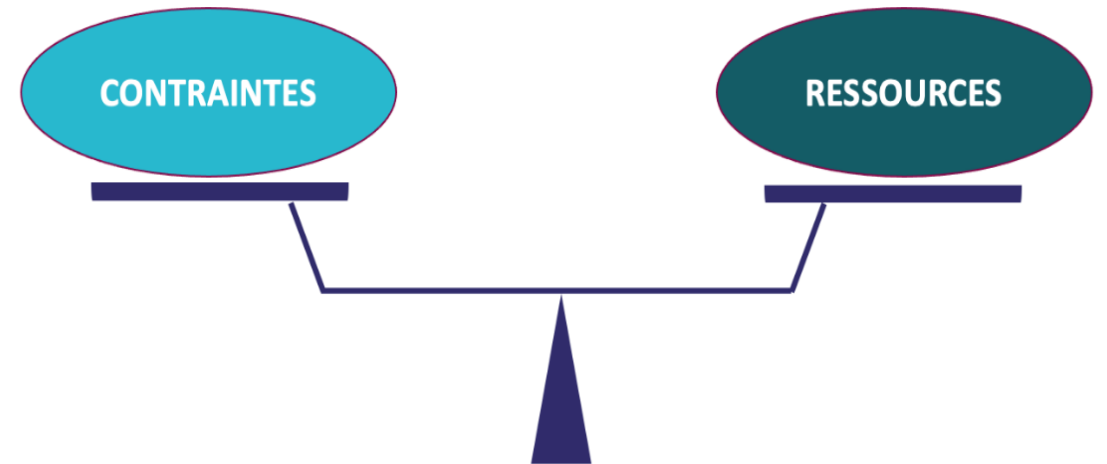
« Sont définies comme des pressions psychologiques et sociales ressenties par les individus lorsqu'ils sont confrontés à des injonctions contradictoires, des rôles ambigus et des objectifs incompatibles »

«Approche psychosociale »

La prévention des RPS vise à mieux équilibrer contraintes et ressources



Situation à risque qui pose problème aux salariés pour bien faire et bien vivre leur travail



Situation qui ne porte pas atteinte à la santé de ceux qui réalisent le travail

Effets possibles des déséquilibres sur la santé du salarié

Troubles musculo-
squelettiques

Usure
professionnelle

Troubles psycho-
sociaux

Désengagement

Addictions

Modification du
comportement et
de l'humeur

Ennui ...



... Effets possibles sur la santé du collectif

Conflits

Clivage / clans

Coopération
moindre

Surcharge de
travail suite
absentéisme

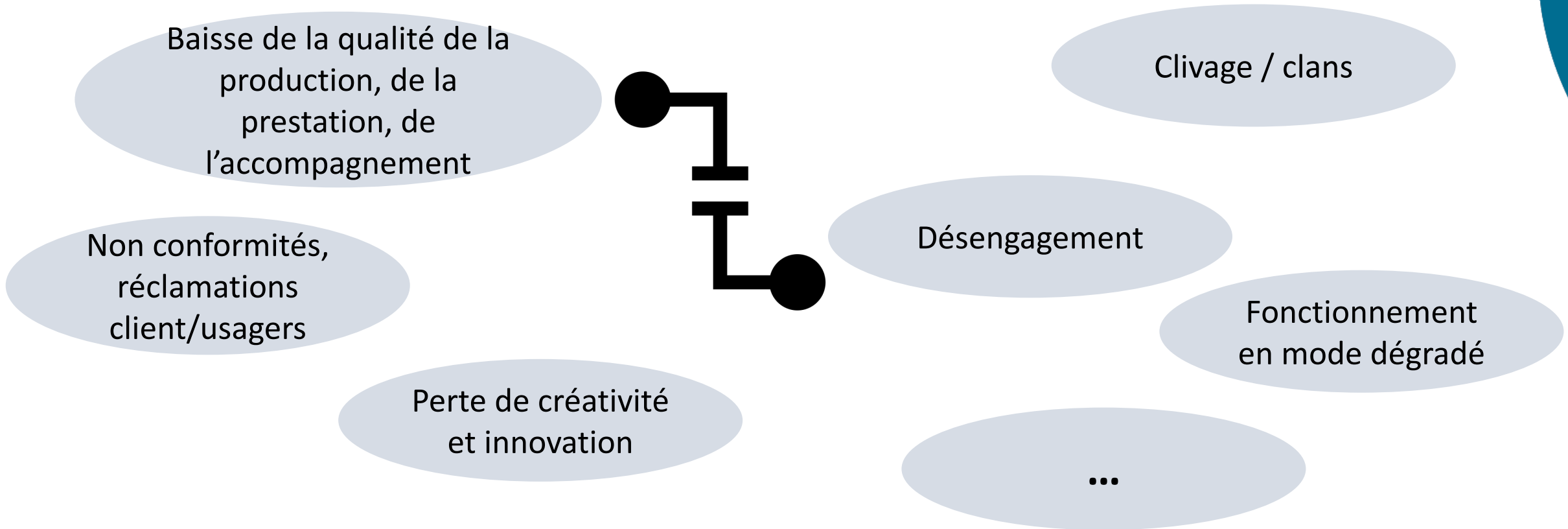
Absentéisme /
présentéisme

Violences



Perte du sens
collectif

... Effets possibles sur le résultat du travail



Selon la durée et la fréquence de ces situations de travail à risque, des dommages sur la qualité du travail peuvent apparaître ou s'amplifier.

Les 6 catégories des facteurs de risques psychosociaux. Gollac

1 Intensité et temps de travail

Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...



© pour l'INRS

www.inrs.fr/risques/psychosociaux



2 Exigences émotionnelles

Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...



© pour l'INRS

www.inrs.fr/risques/psychosociaux



3 Manque d'autonomie

Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...



© pour l'INRS

www.inrs.fr/risques/psychosociaux



4 Rapports sociaux au travail dégradés

Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, déficit de reconnaissance...



5 Conflits de valeurs

Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...



6 Insécurité de la situation de travail

Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, changements récurrents, incertitude sur l'avenir de son métier...



Rapport annuel

Assurance

Maladie

« L'Essentiel

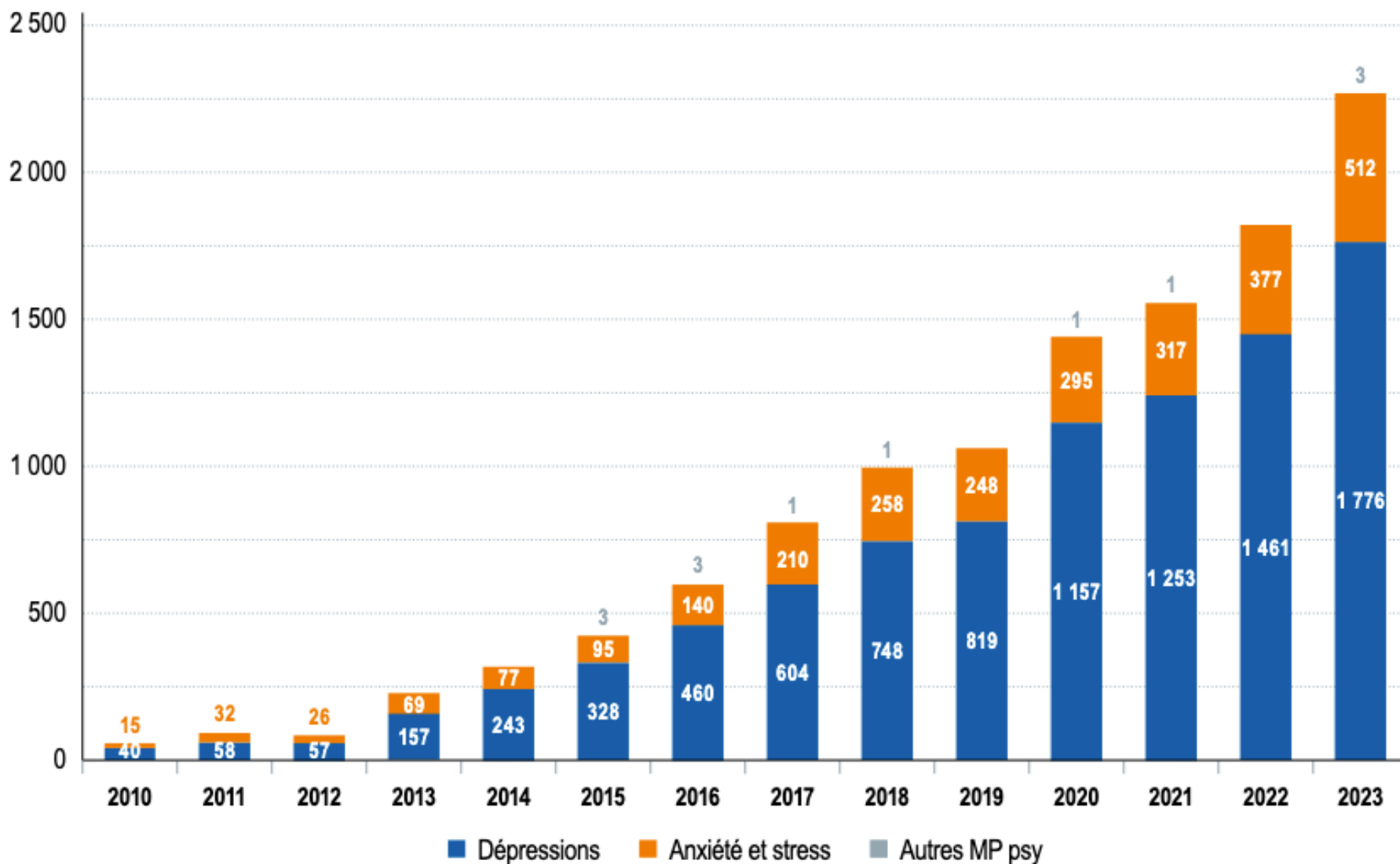
2023, Santé et

sécurité au

travail »

Figure 97

Focus sur les nombres d'avis favorables des CRRMP relatifs à des affections psychiques de 2010 à 2023 selon les familles de syndromes



Données nationales des CRRMP du régime général (hors DOM-TOM sauf La Réunion).

3. Agir en faveur de la santé mentale en entreprise quelles actions possibles ?

Le travail n'est pas la première cause de la dégradation de la santé mentale, mais « reste pour autant un levier d'action central sur lequel les employeurs peuvent agir » *(article courrier cadre-2026)*

Selon le dernier baromètre Qualisocial publié en janvier 2026, les facteurs de dégradation de la santé mentale des Français sont majoritairement extra-professionnels.

- Pour 38 % des actifs, ce sont des facteurs individuels (difficultés économiques, soucis de santé, manque de temps), Pour 32 %, ce sont des facteurs liés au contexte national actuel (instabilité politique, montées des tensions).
- Les facteurs purement professionnels, eux, n'arrivent qu'en troisième position (21 %) avec de mauvaises conditions de travail, des difficultés relationnelles que ce soit avec le manager ou ses collègues.

D'après Camy Puech, fondateur de Qualisocial, et Natasha Soria, fondatrice d'UpCare, la prise en compte de la santé mentale dans le milieu du travail peut passer par des initiatives faciles et peu coûteuses, telles que :

- **Former les dirigeants** dans le but qu'ils impulsent la dynamique auprès des managers
- **Former les managers** à leur tour afin qu'ils écoutent sincèrement ce que vivent les équipes
- **Rediriger les collaborateurs** lorsqu'ils rencontrent des difficultés (médecin du travail, etc.)
- Proposer des **conditions de travail garantes de la sécurité physique et psychologique**
- Favoriser des **relations professionnelles de qualité** et une bonne ambiance de travail
- Mettre en œuvre une **excellence opérationnelle** qui permet d'évoluer dans une structure performante où les processus de travail sont clairs (bonne organisation, clarté des rôles)

Selon l'EU OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) **une approche de la santé mentale au travail devrait couvrir les aspects suivants**

Santé Mentale au travail

Prévenir les facteurs de risque psychosociaux liés au travail et promouvoir le bien-être ;

Soutenir les travailleurs ou les équipes plus exposés à ces facteurs ;



Santé Mentale par le travail

Accompagner les travailleurs confrontés à un problème de santé mentale pour leur permettre de continuer à travailler ou de reprendre le travail ;

Promouvoir la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail ;

Consulter et impliquer les travailleurs et leurs représentants dans l'élaboration des politiques et des actions.

L'approche ANACT : différentes familles de tensions sources potentielles de RPS à repérer

En quoi mes conditions de travail
réelles sont prises en compte lors
des changements ?

Tensions
du côté
des changements
du travail

Ai-je suffisamment des
ressources pour bien
faire ce que l'on me
demande?

Tensions
du côté des
contraintes
du travail

Activité
de travail

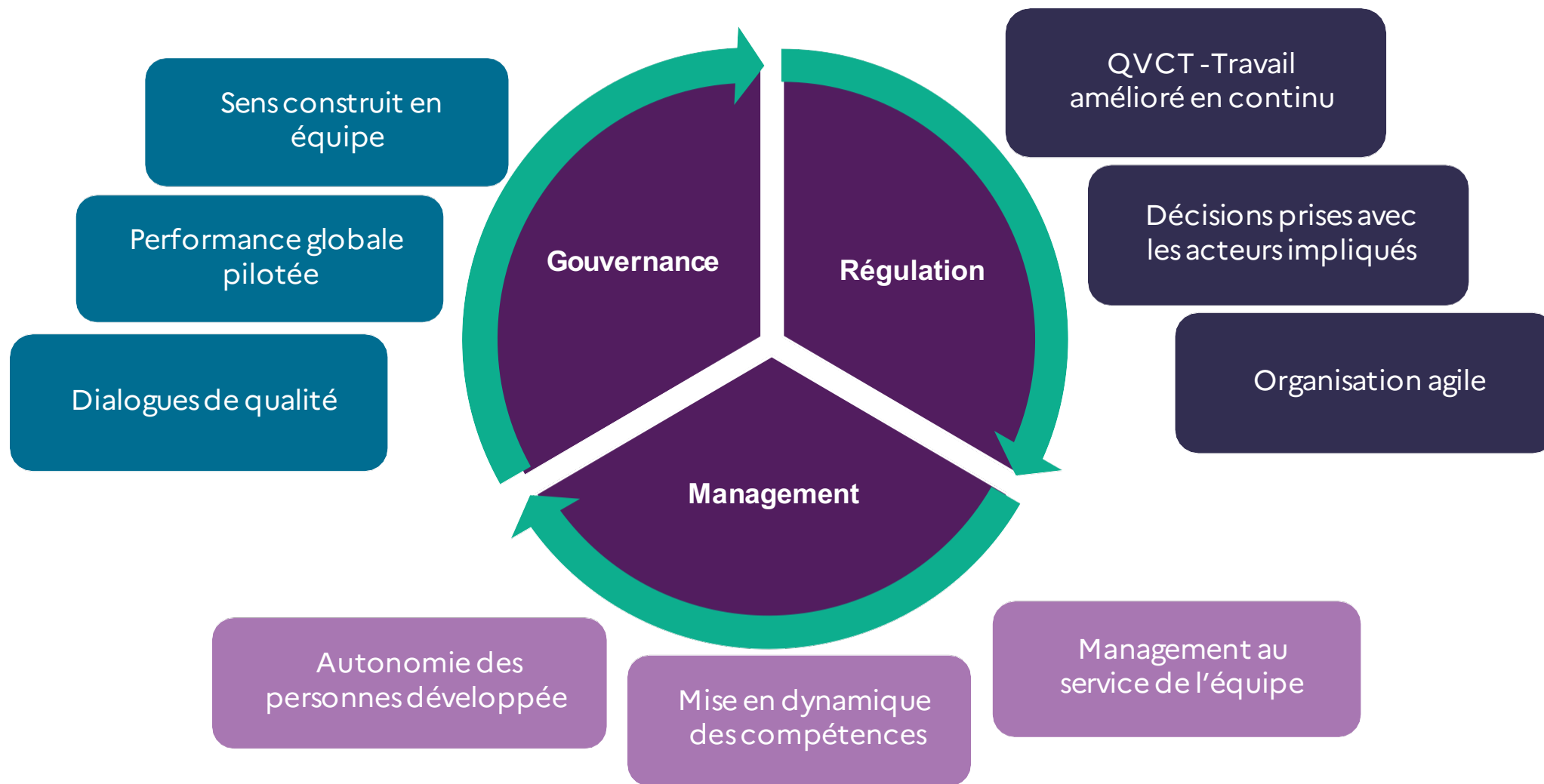
A quel point ce que l'on me
demande de faire va à
l'encontre de mes valeurs/
Est-ce que je m'y retrouve?

Tensions
du côté
des valeurs
et exigences
du salarié

En quoi le collectif facilite ou rend difficile
mon travail? Est-ce que je me sens
soutenu par mes collègues et ma
hiérarchie? Les attentes de chacun sont
traitées équitablement?

Tensions du côté
des relations,
des comportements

Améliorer les conditions de travail dont les RPS dans une perspective de performance globale



source Anact

Management du travail : pour favoriser le bien-être et la santé des salariés

Donner du sens et décliner les objectifs stratégiques

- Ex: Favoriser l' appropriation des objectifs stratégiques par les équipes
- Ex: Trouver les compromis et ajuster les objectifs opérationnels et l'organisation aux réalités de l'activité

Accompagner les changements et transformations

- Ex: Mettre en discussion les conditions de travail lors de tout projet de transformation
- Ex: Restituer et argumenter la réalité du travail des équipes
- Ex: Expérimenter et réajuster au fil de l'eau avec une évaluation

Animer des collectifs de travail favorisant la coopération et le soutien

- Ex: Animer des espaces de discussion sur le travail et l'organisation
- Ex: Mettre en place des modalités collectives et individuelles d'organisation (répartition , charge, temps, télétravail) qui prennent en compte enjeux de l'égalité professionnelle et de l'articulation des temps

Créer un environnement de travail favorable au travail bien fait

- Ex: Connaître le travail réel de ses collaborateurs (déterminants, effets, besoins)
- Ex: Être à l'écoute des signaux faibles (indicateurs santé QVCT...)
- Ex: Adapter les CT aux besoins des personnes notamment fragilisées (MCE, insertion, handicap...)

Favoriser les processus de régulation pour réduire les facteurs de contraintes et développer les facteurs de ressources individuelles et collectives



Agir en prévention, 3 niveaux possibles qui se combinent

Démarche de prévention des risques professionnels

Accompagner les
dommages sur
l'individu, le
collectif

REPARER

Prévention tertiaire

+

Identifier et réguler
les situations de
travail à risque

REDUIRE OU CORRIGER

Prévention secondaire

+

Construire les
situations de travail
de façon concertée

ANTICIPER

Prévention primaire

Les démarches QVCT peuvent répondre aux 3 niveaux et donner lieu à des actions d'amélioration qui se positionnent sur les 3 niveaux.

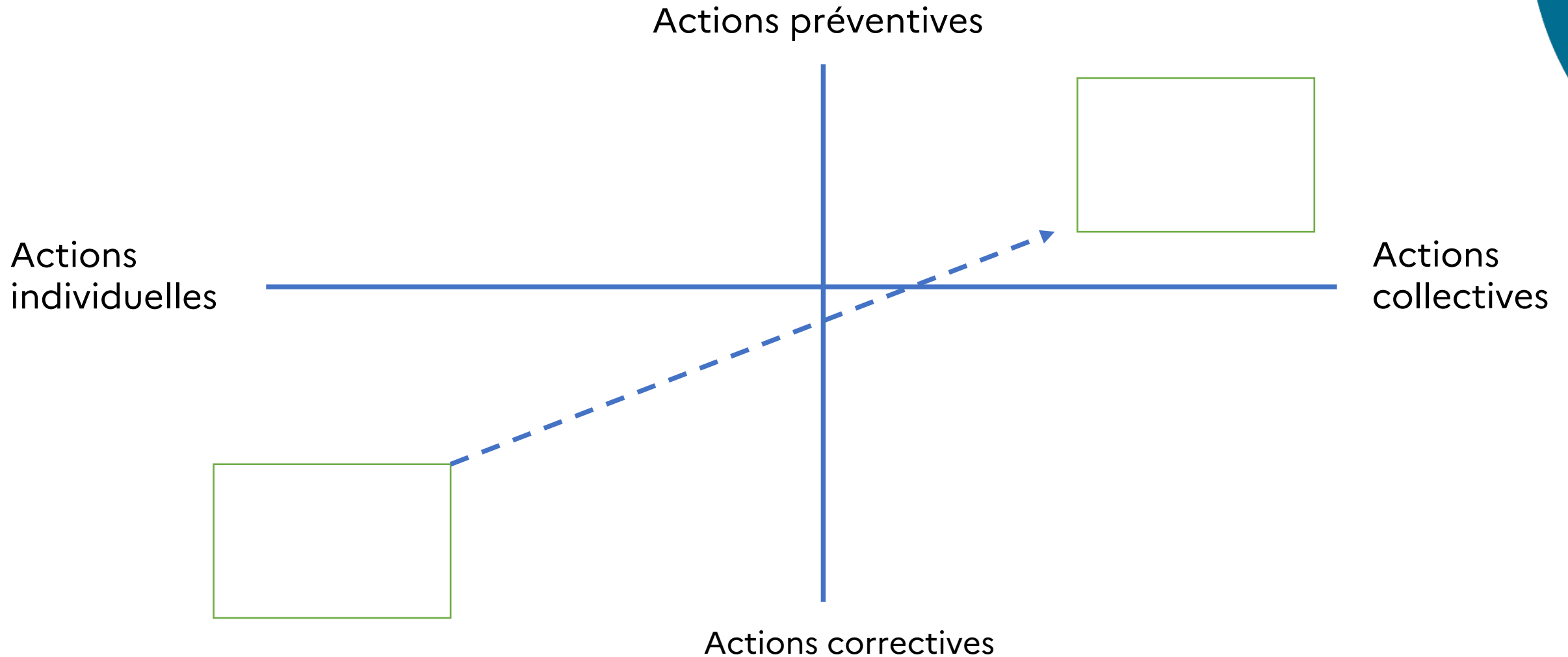
ANI du 9 décembre 2020: « *pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et de conditions de travail* »

Les 9 principes de prévention des risques professionnels-INRS-L.4121-2 du code du travail

Les 9 principes de prévention des risques

- **Éviter les risques ;**
- **Évaluer les risques** qui ne peuvent pas être évités ;
- **Combattre les risques à la source ;**
- **Adapter le travail à l'homme,**
- **Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;**
- **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux** ou par ce qui est moins dangereux ;
- **Planifier la prévention** en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article ;
- **Prendre des mesures de protection collective** en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- **Donner les instructions appropriées aux travailleurs.**

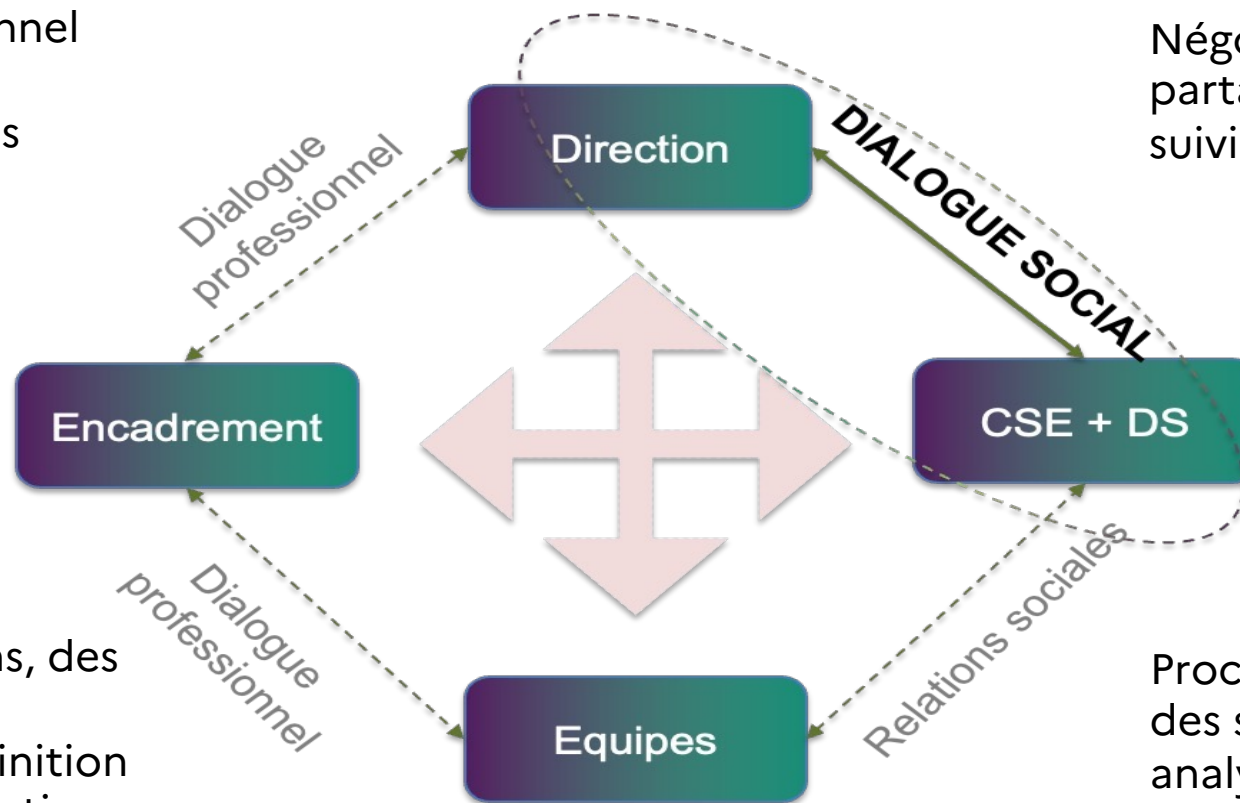
L'ambition étant d'agir aussi en faveur du collectif et au niveau de la prévention primaire.



La prévention des risques professionnels, de la santé mentale et des RPS en entreprise , l'affaire de tous

Soutien organisationnel pour appliquer les décisions au sein des équipes, légitimité, charge de travail,...

Négociation d'accords, partage d'un diagnostic, suivi des plans d'actions, ...



Régulation des tensions, des situations problèmes, irritants/incidents, définition de règles de travail, soutien, reconnaissance

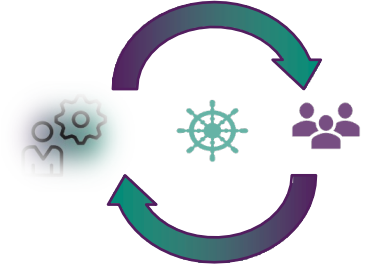
Processus de remontée des situations critiques, analyse terrain, soutien individuel et collectif

Importance d'articuler dialogue social et dialogue professionnel

Dialogue social



Dialogue professionnel



→ Ensemble des relations formelles entre employeurs et représentants des salariés

- Négociations
- Concertations
- Echanges d'informations

→ Depuis 2017, s'effectue au sein du CSE, compétent pour traiter des questions de politique économique et sociale de l'entreprise

- Evolution de la situation économique et financière
- Gestion
- Formation professionnelle
- Activités de production dont (organisation du travail)
- Amélioration des conditions du travail (CSSCT)

→ Ensemble des discussions centrées sur le travail en vue d'en améliorer l'exercice

- Enjeux, sens au travail (stratégie)
- Règles de métiers (performance)
- Ressources (moyens)
- Contraintes et irritants (conditions de réalisation des objectifs, y c QVT)

→ Dans l'ANI QVCT de 2013, et 2020, promotion d'Espaces de Dialogue et de Discussion sur le Travail (EDDT) pour :

- Réguler collectivement le travail au quotidien
- Se concerter sur une thématique
- Résoudre des problèmes, évaluer les RP
- Développer les compétences et les pratiques professionnelles

Se former aux premiers secours en santé mentale, quelle adaptation au monde du travail ? – INRS- Hache, V. Langevin, département Études et assistance médicales, sept 2023)

- L'employeur peut former des secouristes ou **sauveteurs secouristes du travail (SST)** – (R. 4224-14 et suivants du Code du travail) pour organiser les secours aux accidentés et salariés malades.
- Il peut aussi proposer à ses salariés la formation aux **Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM)**.
CF « **programme MHFA** » de l'association PSSM : <https://pssmfrance.fr/>.
 - session de 14 heures, incluant des connaissances générales sur le champ de la santé mentale (troubles dépressifs, troubles anxieux, troubles psychotiques et pratiques addictives) et découverte d'une méthode pour intervenir face à une personne en difficulté ou en crise.
- Les salariés formés n'ont pas vocation à remplacer les professionnels de la santé. Il est conseillé à l'employeur de bien définir les conditions de leurs interventions au sein de son entreprise, en prenant conseil auprès du médecin du travail
- De même l'articulation avec la prévention des risques psychosociaux (RPS) nécessite d'être précisée. La mise en place de secouristes en santé mentale ne permet pas, en elle-même, de prévenir les RPS, dont les facteurs de risques sont multiples (conditions d'emploi, organisation du travail, relations de travail...).

Parmi les facteurs de réussite constatées et promues par l'Anact

- **Accompagner les transformations par le management du travail** (prise en compte du travail et des pratiques managériales)
- Viser une **amélioration du travail** dans une perspective de performance globale (QVCT) Intégrer dans les projets les questions de **dialogue de travail et de dialogue social**
- **Associer toutes les parties prenantes**, internes et externes
- Rendre les individus et les collectifs **acteurs du changement**, durablement
- Être **réaliste pour l'entreprise**, tant du point de vue des enjeux que de celui de sa mise en œuvre
- Rechercher **l'autonomie de l'entreprise** dans la démarche, pour un engagement pérenne
- Être innovant dans l'accompagnement des transformations et/ou dans le pilotage et/ou dans le déploiement
- **Partager/diffuser** les expériences, les outils testés sur un périmètre pilote, un service dans un **objectif de déploiement**

Un écosystème d'institutions et acteurs externes à considérer

PRST
Espace inter-
institutionnel et
paritaire où
déploie des
actions en santé
au travail (dont
RPS)

CARSAT
contrôle et
appui aux
entreprises
(dont RPS –Pro)

Réseau de
Consultants
référencés Carsat –
RPS approche
organisationnelle et
collective

Mutuelles
appui individuel
aux salariés mais
aussi des
démarches de
prévention-QVCT

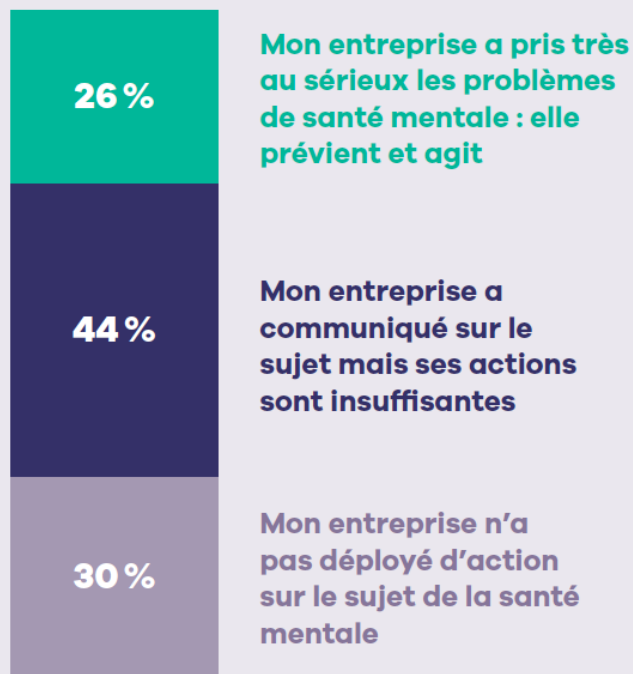
PSSM
formation en
premiers
secours en
santé mentale

DDETS-
Inspection dont
DUERP et
principes de
prévention

SPSTI
appui possible
RPS dont suivi
ind psy +cellule
PDP

Entreprises comme managers s'emparent du sujet de la santé mentale, mais parfois avec une portée limitée

Comment décririez-vous votre entreprise ?

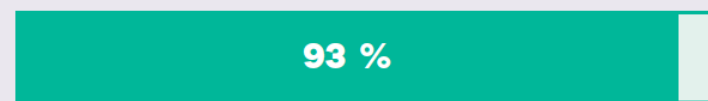


Base : cadres en emploi
Source : Apec, juin 2025

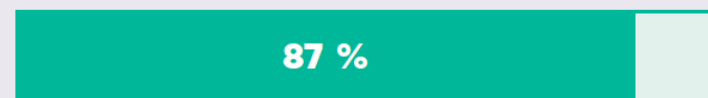
Diriez-vous qu'il est de votre rôle, en tant que manager... ?

Réponse : Oui

... de prévenir les problèmes de santé mentale dans votre équipe ?



... d'aider vos collaborateurs à gérer leurs problèmes de santé mentale ?



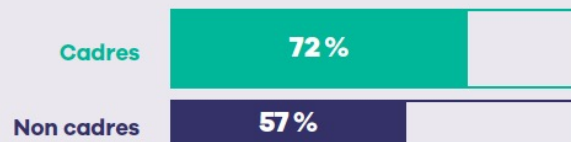
Base : managers en emploi
Source : Apec, juin 2025

Les managers :
-un rôle à jouer
pour prévenir la
santé mentale de
leur équipe
-et possiblement
sujets eux-même à
une santé mentale
altérée

Un tiers des cadres déclarent ressentir au moins souvent un sentiment de santé mentale dégradée

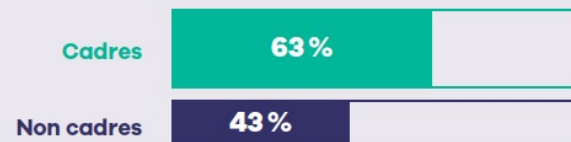
Devez-vous fréquemment interrompre
une tâche que vous êtes en train de faire
pour en effectuer une autre non prévue ?

Réponse : Oui



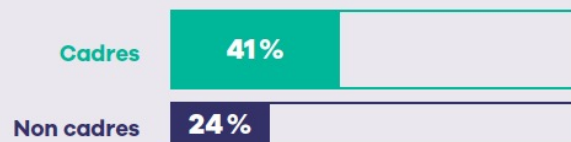
Devez-vous penser à trop de choses à la
fois dans votre travail ?

Réponse : Toujours ou souvent

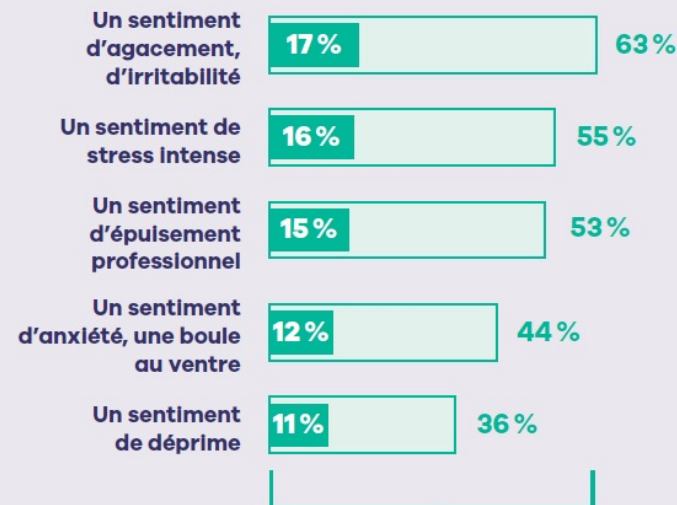


Travaillez-vous sous pression ?

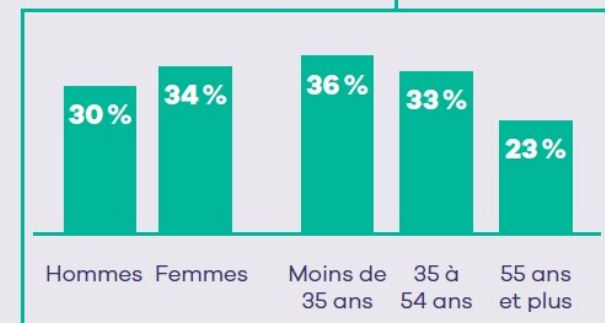
Réponse : Toujours ou souvent



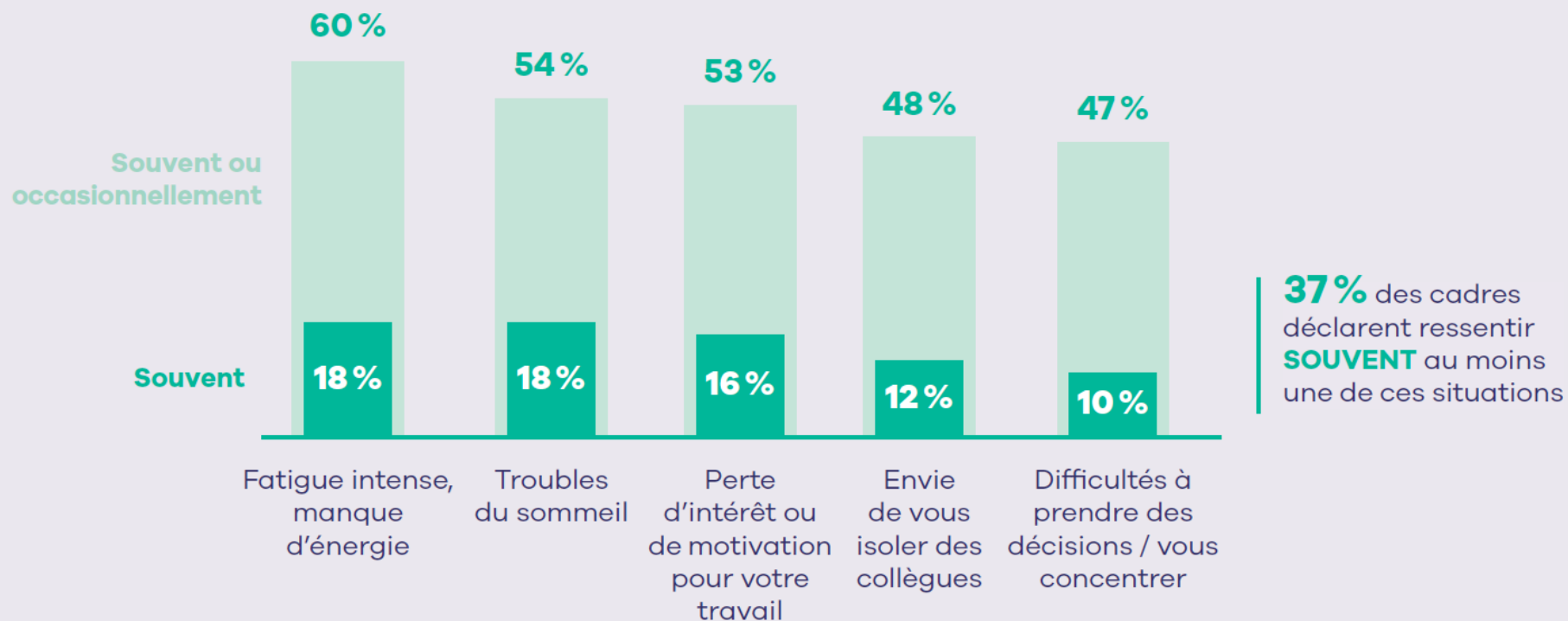
Dans le cadre professionnel, vous
arrive-t-il de ressentir... ?



32 % des cadres déclarent ressentir **SOUVENT**
au moins un signe de santé mentale dégradée



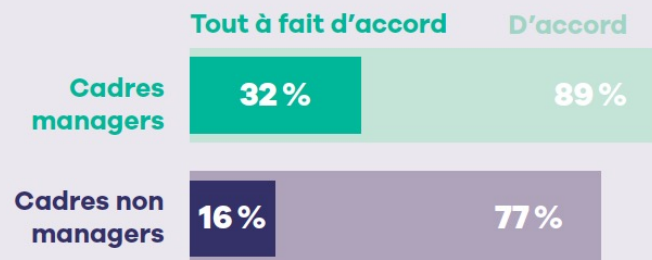
Les cadres rapportent de nombreux ressentis symptomatiques d'une mauvaise santé mentale



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Les cadres valorisent le dépassement au travail et ont des difficultés à évoquer leurs problèmes

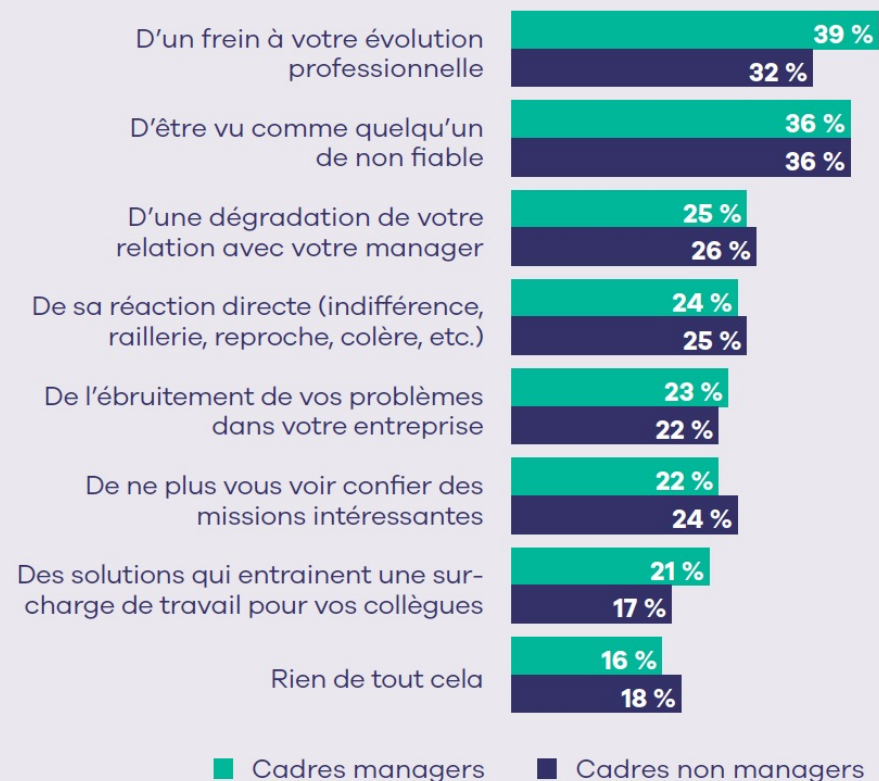
Êtes-vous plus ou moins d'accord avec l'affirmation : « Il est important de se dépasser dans son travail » ?



57 % des cadres managers considèrent que, **lorsqu'un manager laisse transparaître ses difficultés et souffrances, cela le rend moins légitime.**

Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Si vous deviez parler de problèmes de stress, d'anxiété, de déprime ou d'épuisement professionnel avec votre manager, de quoi auriez-vous le plus peur ? (maximum 3 réponses)



Base : cadres ayant déclaré au moins un problème occasionnel de santé mentale
Source : Apec, 2025

Un écosystème à considérer

PRST
Espace inter-
institutionnel et
paritaire où
déploie des
actions en santé
au travail (dont
RPS)

CARSAT
contrôle et
appui aux
entreprises
(dont RPS –Pro)

Réseau de
Consultants
référencés Carsat –
RPS approche
organisationnelle et
collective

Mutuelles
appui individuel
aux salariés mais
aussi des
démarches de
prévention-QVCT

PSSM
formation en
premiers
secours en
santé mentale

DDETS-
Inspection dont
DUERP et
principes de
prévention

SPSTI
appui possible
RPS dont suivi
ind psy +cellule
PDP



Se former aux premiers secours en santé mentale, quelle adaptation au monde du travail ? – INRS- Hache, V. Langevin, département Études et assistance médicales, sept 2023)

- L'employeur peut former des secouristes ou **sauveteurs secouristes du travail (SST)** – (R. 4224-14 et suivants du Code du travail) pour organiser les secours aux accidentés et salariés malades.
- Il peut aussi proposer à ses salariés la formation aux **Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM)**.
CF « **programme MHFA** » de l'association PSSM : <https://pssmfrance.fr/>.
 - session de 14 heures, incluant des connaissances générales sur le champ de la santé mentale (troubles dépressifs, troubles anxieux, troubles psychotiques et pratiques addictives) et découverte d'une méthode pour intervenir face à une personne en difficulté ou en crise.
- Les salariés formés n'ont pas vocation à remplacer les professionnels de la santé. Il est conseillé à l'employeur de bien définir les conditions de leurs interventions au sein de son entreprise, en prenant conseil auprès du médecin du travail
- De même l'articulation avec la prévention des risques psychosociaux (RPS) nécessite d'être précisée. La mise en place de secouristes en santé mentale ne permet pas, en elle-même, de prévenir les RPS, dont les facteurs de risques sont multiples (conditions d'emploi, organisation du travail, relations de travail...).

DÉMARCHE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

FÉVRIER 2026



LE CONSTAT

- L'augmentation des RPS dans le monde suite à la pandémie : une crise sanitaire qui a profondément modifié le travail et les conditions de travail
- Un contexte anxiogène : externe (guerre, préservation de l'environnement, etc) et interne (de gros projets de transformation comme Buzzit, Themis, etc)
- De nouveaux risques psychosociaux et sanitaires sont apparus avec le recours au télétravail
- Une croissance sans précédent à gérer.
- Un âge de la retraite repoussé dans la plupart des pays du monde.
- Une demande accrue de la part des jeunes, sur la prise en compte du bien-être.
- Le diagnostic réalisé en 2023 auprès des GM de sites WW a confirmé ce constat.

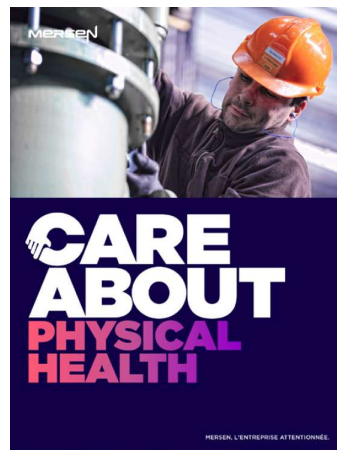
4 PILIERS DU PROGRAMME MERSEN CARE

Mersen préserve son personnel contre les risques psychosociaux à l'aide d'un système d'alerte éthique, d'une écoute et de séances d'orientation et de sensibilisation à la santé mentale.



Mersen privilégie une organisation du travail souple, moderne et attrayante qui permet à tous ses employés de maintenir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle tout en préservant l'efficacité collective dans un environnement de travail sûr.

Partout dans le monde, Mersen protège la santé de ses salariés en leur garantissant un environnement de travail adapté, une couverture médicale de qualité et des bilans de santé réguliers.



Mersen place l'équité et le bien-être financier de ses employés au cœur de ses considérations en leur garantissant un salaire équitable, un socle minimum commun de protection sociale et des mécanismes de partage de la valeur.

L'APPROCHE MERSEN : UNE DÉMARCHE GLOBALE

L'approche permet de « couvrir » l'ensemble des niveaux de prévention et de répondre aux objectifs de MERSEN



1. L'OUTIL D'EVALUATION RPS : Diagnostic INRS



Méthode participative :

- Evaluation par les salariés concernés

7 facteurs évalués :

- Intensité et complexité du travail
- Temps de travail
- Exigences émotionnelles
- Faible autonomie au travail
- Rapports sociaux au travail dégradés
- Conflits de valeurs
- Insécurité de l'emploi et du travail

Chaque facteur est décomposé en sous-thèmes spécifiques :

- 26 sous-thèmes



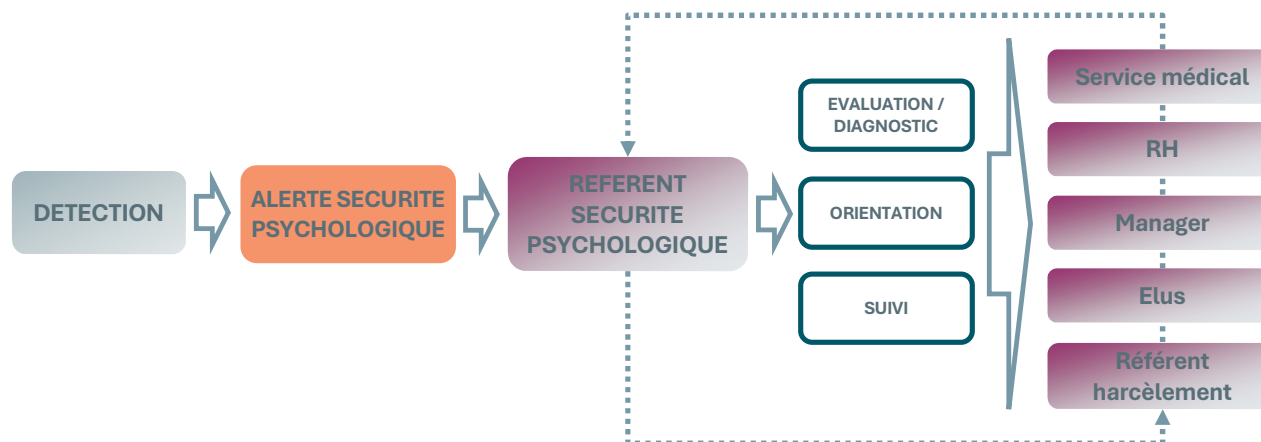
2.SENSIBILISATION ET FORMATION

- Sensibilisation Comex (avril 2024)
- Sensibilisation des équipes dirigeantes et des managers (RH et HSE) début juillet 2024
- Information CSE sur la démarche (Octobre/Novembre 2024)
- Formation RH (Novembre 2024)
- Formation des référents Sécurité Psychologique (1ère session Octobre/Novembre 2024-2ème session Mars/Avril 2025)
- Formation des CSE (Avril à septembre 2025)
- Formation des managers (Avril à Septembre 2025) des sessions complémentaires Novembre 2025, Janvier 2026) → Déploiement process à partir de mi Avril 2025
- Sensibilisation de l'ensemble des salariés/ e-learning (Fin Janvier 2026)

3.PROCESSUS D'ALERTE : ENJEUX ET OBJECTIFS

Disposer d'une approche réactive et structurée des risques en sécurité psychologique basée sur un processus dynamique et des acteurs spécifiquement formés

- Identifier les risques et détecter les troubles de sécurité psychologique
- Mettre en œuvre des actions correctives et préventives
- Mettre en place un suivi et une traçabilité des actions en matière de sécurité psychologique
- Favoriser le maintien et le retour à l'emploi



PROCESSUS SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE : LES ACTEURS DU PROGRAMME

MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES SITES :

- **Les Directeurs de sites** / Responsables du déploiement du processus avec pour objectif d'assurer la sécurité physique et psychologique des salariés sur leur site.
- **Les Responsables RH** / Coordination et pilotage du projet au niveau du site + mise en œuvre des plans d'action appropriés.
 - Mobilisation des acteurs appropriés : direction du site, managers, services médicaux internes ou externes et services sociaux, ...
 - Information des salariés, des représentants du personnel et pilotage du Comité Sécurité Psychologique du site.
- **Les représentants du personnel** / Rôle de lanceurs d'alerte, d'activateurs du dispositif. Ils sont tenus informés dans les instances collectives, des actions menées et de leur suivi, dans le respect de l'anonymat des situations individuelles.
- **Les responsables HSE** / Pilotage sous l'autorité du directeur de site des évaluations des risques liés à la sécurité physique et psychologique. Ils peuvent être volontaires pour devenir Référents.
- **Les référents sécurité psychologique** / Rôle central dans le dispositif.

LA MISSION DU RÉFÉRENT SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

LE RÉFÉRENT A POUR MISSION L'ÉCOUTE, LA DÉTECTION, L'ÉVALUATION, L'ORIENTATION ET LE SUIVI DES ALERTES PSYCHO-SOCIALES.

- COLLECTE L'ENSEMBLE DES ALERTES DE LA PART DE L'ENSEMBLE DES SALARIÉS
 - CHAQUE SALARIÉ PEUT S'ADRESSER AU RÉFÉRENT DE SON SITE OU D'UN AUTRE SITE
 - RESPECT ABSOLU DE LA CONFIDENTIALITÉ
 - EVALUER LA GRAVITÉ DE LA SITUATION PAR UN ENTRETIEN
 - AVEC L'ACCORD DU SALARIÉ, INFORMER LES RH DU SITE
 - TRAÇABILITÉ ET REGISTRE
 - SUIVI DU DÉROULÉ DU TRAITEMENT, SANS EN AVOIR LA RESPONSABILITÉ
-
- LE RÉFÉRENT N'A PAS LA RESPONSABILITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DU TRAITEMENT (RH SITE)
 - EXEMPLE DE TRAITEMENT POSSIBLES : INTERNE (RH ET MANAGEMENT) / EXTERNE (MÉDECINE DU TRAVAIL)

LES RESSOURCES DU RÉFÉRENT SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

- Les **services médicaux** (internes ou externes), à travers les visites médicales / Mobilisés par les RRH, la Direction du site ou par les référents sécurité.
 - Responsabilité de l'établissement du diagnostic + Prescription du traitement médical approprié.
- Les **assistants sociaux**.
- Les **représentants du personnel** / Participent à la prévention et à la détection des risques en sécurité psychologique.
- Les **Responsables RH**.
- **L'ensemble des Managers** / Veiller au bien-être de leurs équipes / Mission intégrée au référentiel managérial du Groupe « Open Manager ».
- **Le responsable hiérarchique du Référent** / Soutient la démarche (reconnaissance, disponibilité, sérénité, soutien).
- **L'ensemble des collaborateurs** : Chacun doit prendre soin de soi-même et des personnes qui l'entourent.
- Un **comité de pilotage groupe** et un **comité de pilotage et de suivi** des alertes sécurité psychologique créé sur chaque site.

LA COMMUNAUTÉ DES RÉFÉRENTS

- **La communauté des référents sécurité psychologique** qui permettra au référent sécurité psychologique, de manière confidentielle :
 - ❓ De bénéficier de partages d'expériences, de questions entre les Référents
 - ❓ De bénéficier de partage de contenus liés à la posture de Référent Sécurité Psychologique, au processus d'alerte et de diagnostic, à la réglementation
 - ❓ D'exprimer d'éventuelles difficultés, des doutes, des besoins d'aide, de conseils, de soutien de la part des autres référents ou de la part de l'animateur de la communauté

COMMENT DEVENIR RÉFÉRENT

■ TOUT SALARIÉ PEUT DEVENIR RÉFÉRENT

- **Tout salarié volontaire** pour devenir Référent doit disposer des **qualités humaines appropriées** (telles que la capacité d'écoute, la gestion des émotions...) **validées par le Responsable RH du site et le manager** qui présélectionnent les candidats.
- Ne peuvent pas être référents, pour des raisons de conflit d'intérêts : les directeurs de site, les directeurs et responsables RH, les Infirmiers, les représentants du personnel. Ils demeurent néanmoins des acteurs majeurs du processus.
- Le candidat présélectionné doit suivre une **formation spécifique de 3 jours** pour devenir Référent, dispensée par des professionnels de la santé mentale et du bien-être au travail.
- **Validation définitive de la candidature à l'issue de la formation par les médecins.**