

**Guide RH**

# **La Santé Mentale Grande Cause Nationale 2025**

**Comprendre les enjeux  
et passer à l'action**

**MOKA.CARE**



**HORIZON  
SANTÉ  
TRAVAIL**



**SANTÉ DU  
DIRIGEANT**  
Conseil & Formations

# Nos expertes

Pour préparer ce guide, nous nous sommes appuyés sur l'expérience de trois experts :



**Sylvie Chauvin**

**MOKA.CARE**

Psychologue de formation et spécialiste des ressources humaines (20 ans+ d'expérience), Sylvie mène aujourd'hui ces deux activités de front. Psychologue référente chez moka.care, elle accompagne les entreprises et équipes RH partenaires sur leurs enjeux de santé mentale. Psychologue indépendante le restant du temps, elle s'est spécialisée dans l'accompagnement du burnout et des traumatismes.



**Noémie Guerrin**



Noémie Guerrin est une préventrice et consultante experte en santé mentale au travail et en sensibilisation aux risques psychosociaux, fondatrice du cabinet Santé du Dirigeant, et autrice du livre *Prenez soin de votre santé mentale au travail... et de celle des autres* (Vuibert, 2024). Elle accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises dans la prévention des risques psychosociaux et l'acculturation à la santé mentale.



**Marie-Laure Oliveira**



Marie-Laure Oliveira est psychologue du travail depuis 15 ans chez Horizon Santé Travail, un service de prévention et de santé au travail. Elle a accompagné le développement de la prévention des risques psycho-sociaux au sein de son service et s'intéresse particulièrement à l'organisation du travail et son impact sur la santé mentale et physique des salariés.

# Préambule

En 2025, la santé mentale est officiellement déclarée **Grande cause nationale** – une reconnaissance qui marque une évolution majeure dans la manière dont nous appréhendons le bien-être psychologique, tant au sein de la société que dans le monde du travail.

## Comment les entreprises peuvent-elles se saisir de cet enjeu et agir pour la santé mentale de leurs équipes ?

Quatre objectifs ont été définis pour la Grande Cause Nationale et se déclinent en quatre axes d'actions pour les entreprises :

Objectif 1 :

**Déstigmatiser**, afin de changer le regard des Français sur les troubles psychiques et les troubles mentaux.



Axe 1 :

**Ouvrir la discussion** sur la santé mentale au travail.

Objectif 2 :

**Développer la prévention** et le repérage précoce, par la sensibilisation et la formation dans toutes les sphères de la société.



Axe 2 :

**Développer la prévention** en multipliant les interlocuteurs et ambassadeurs de la santé mentale pour les équipes.

Objectif 3 :

**Améliorer l'accès aux soins** partout sur le territoire français.



Axe 3 :

**Orienter et donner accès** aux bonnes ressources.

Objectif 4 :

**Accompagner** les personnes concernées dans toutes les dimensions de leur vie.



Axe 4 :

**Soutenir** les collaborateurs qui en ressentent le besoin.

Ce guide, à destination des équipes RH et dirigeantes, réunit un ensemble de conseils pratiques et d'exemples concrets d'actions pour les entreprises. Il s'appuie sur les expertises complémentaires de Moka.Care, Horizon Santé Travail et du cabinet Santé du Dirigeant.

# Sommaire

## 01 Les enjeux de la santé mentale au travail

La santé mentale de quoi parle-t-on ?	01
La santé mentale au travail , enjeu de performance durable des entreprises	02
L'obligation de santé et de sécurité des employeurs	07
<b>Fiche pratique : Convaincre ses équipes et répondre aux objections</b>	<b>08</b>

## 02 De la prise de conscience à l'action

Déstigmatiser : libérer la parole sur la santé mentale	10
Prévenir : anticiper les risques et sensibiliser les équipes	11
<b>Fiche pratique : Les risques psychosociaux : facteurs de risques et facteurs de protection</b>	<b>15</b>
Donner accès a des ressources	16
Accompagner et inclure	17



# 01 Les enjeux de la santé mentale au travail

## La santé mentale, de quoi parle-t-on ?

La santé mentale est un enjeu majeur pour notre société et le monde du travail. Pourtant, elle reste un sujet tabou et souvent stigmatisé, associé à la maladie.

Comme le montre la définition de la santé mentale de l'OMS, la santé mentale ne se résume pas à l'absence de troubles. Elle désigne un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés du quotidien, de travailler de manière productive et de contribuer à la société.

Le bien-être mental (ou la santé mentale) désigne donc à la fois l'absence de maladies mentales **et** la présence de qualités et de caractéristiques mentales positives.

Deux exemples pour mieux comprendre :

- Anna a un nouveau rôle de manager et est en même temps devenue maman. Elle se sent constamment stressée et sa charge mentale s'est considérablement alourdie, jusqu'à devenir une surcharge. Anna n'a pas de maladie mentale, mais elle a des difficultés avec sa santé mentale.
- Simon a reçu un diagnostic de TDAH à l'âge de 12 ans. Il a appris des outils pour gérer ses symptômes. Il est capable de se concentrer au travail, est un excellent performeur dans son équipe et est très organisé à la maison. Simon a donc un bon état de santé mentale malgré un diagnostic de trouble du neurodéveloppement.



**“Un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté”**

Définition de la santé mentale par l'Organisation Mondiale de la Santé

# La santé mentale au travail, enjeu de performance durable pour les entreprises

## 1. Toutes les entreprises sont concernées

La santé mentale ne fonctionne pas en silo :

- la santé mentale ne reste pas aux portes de l'entreprise : la vie professionnelle et la vie personnelle sont intimement connectées. Un collaborateur qui vit une période difficile dans son couple sera affecté dans son travail, et inversement.
- la santé mentale des individus affecte le fonctionnement du groupe : la santé mentale d'une personne impacte celle de ses collègues. Un manager qui se sent submergé par son stress, ou un salarié qui a du mal à réguler ses émotions, affectent le climat de travail.



*Vous connaissez peut-être la série Severance, dans laquelle la vie professionnelle et personnelle des individus sont complètement dissociés, leurs souvenirs étant effacés à chaque fois qu'ils passent de l'une à l'autre. Cette séparation extrême, censée protéger leur bien-être, montre en réalité à quel point nos émotions, nos relations et notre santé mentale ne peuvent pas être cloisonnées. Un rappel fictionnel percutant que la santé mentale ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise.*

## LE TRAVAIL IMPACTE FORTEMENT LA SANTÉ MENTALE

**1 sur 3**

Une personnes sur trois sera concernée par un trouble de santé mentale au travail au cours de sa vie.

Source : Fondation Fondamentale

**#1**

La travail est identifié comme le premier facteur pouvant impacter la santé mentale des salariés, en positif comme en négatif (devant les relations familiales ou le contexte économique actuel)

Source : Grande Enquête Moka.Care x GHU Paris x Ifop (2025)

## LES SIX FACTEURS DE RISQUE POUR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

En 2011, le rapport Gollac a établi six principaux facteurs de risques pour la santé mentale au travail.

**fiche  
pratique**  
p08

### **01** L'intensité et le temps de travail

- Surcharge de travail
- Objectifs irréalistes
- Longues journées de travail ou travail en horaires atypiques
- Imprévisibilité des horaires de travail
- Instructions contradictoires....

### **02** Les exigences émotionnelles

- Contact avec le public,
- Contact avec la souffrance ou la détresse humaine,
- Exigence de devoir cacher ses émotions....

### **03** Le manque d'autonomie

- Faibles marges de manoeuvres pour faire son travail,
- Manque de formation pour développer ses compétences,
- Processus de décision trop peu collaboratifs.

### **04** Des rapports sociaux dégradés

- Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie,
- Déficit de reconnaissance,
- Absence de processus de gestion des conflits...

### **05** Les conflits de valeur

- Impression de fournir un travail inutile, non-conforme à ses valeurs et notamment à son éthique
- Ne pas être fier(e) de son travail
- Ne pas pouvoir faire un travail de qualité

### **06** L'insécurité de la situation de travail

- Changements d'organisation récurrents
- Contexte économique incertain et peur de perdre son emploi
- Incertitude sur l'avenir de son métier
- Manque de perspectives de carrière

## 2. Le coût d'une mauvaise santé mentale au travail

### LE COÛT DE L'ABSENTÉISME

n°1

La santé mentale est la première cause des arrêts maladie de longue durée (plus de 3 mois).

Source : Baromètre de l'Absentéisme AXA (2023)

Les troubles psychologiques s'installent durablement comme la première cause des arrêts de travail longs, avec une hausse de +41% de l'absentéisme en cinq ans.

Selon **Willis Towers Watson** cabinet international de conseil en gestion des risques et ressources humaines, seulement 6% des arrêts dépassent 90 jours, mais ils représentent 55% de l'absentéisme total. Ce sont ces arrêts de longue durée qui ont le plus d'impact sur l'organisation et les coûts.

L'absentéisme engendre un coût direct et indirect important pour les entreprises :

- le **coût direct** de l'absentéisme correspond au nombre de jours d'absence x le coût journalier moyen par salarié (salaire brut, charges sociales, et indemnités versées par l'employeur). Le coût direct de l'absentéisme (IJSS + maintien de salaire + IJ complémentaire prévoyance) était d'environ 1 535 € par salarié en 2023. Ce coût a augmenté de près de 35 % depuis 2019.
- les **coûts indirects** correspondent à l'impact organisationnel et la perte de productivité liés à une absence. Ces coûts incluent le coût de remplacement s'il y en a un, le risque de désorganisation et la surcharge de travail qui menace le reste de l'équipe de la personne en arrêt, augmentant par ailleurs le risque de burnout.

Ces chiffres soulignent l'urgence pour les entreprises à investir dans la prévention et à agir en amont pour préserver la santé mentale de leurs collaborateurs.



## L'IMPACT SUR LE TURNOVER

20%

20% des jeunes salariés de moins de 35 ans ont déjà démissionné pour préserver leur santé mentale.

Source : Grande Enquête moka.care x GHU Paris x Ifop

Protecteurs de leur bien-être, 20% des salariés de moins de 35 ans déclarent avoir déjà démissionné pour préserver leur santé mentale. De manière générale, on considère que 30% des départs en entreprise sont liés à des sujets de santé mentale.

Or, chaque départ coûte en moyenne l'équivalent de 6 mois du salaire d'un collaborateur (coût de recrutement, perte de productivité pendant la période de formation de la personne qui le remplace...)

## SANTÉ MENTALE ET DÉSENGAGEMENT

La santé mentale a un impact direct sur la performance individuelle et collective.

47%

47% des salariés déclarent avoir déjà été moins productifs ou moins présents au travail en raison de sujets de santé mentale.

Source : Grande Enquête moka.care x GHU Paris x Ifop

### L'impact de la santé mentale sur la vie professionnelle (2/3)

Question : Dans le cadre professionnel, avez-vous déjà fait l'expérience des situations suivantes en raison de votre état de santé mentale ?

#### Comparaison par sous-populations

	RH	Hommes	Femmes	Moins de 35 ans	50 ans et plus	Managers	Non-managers	Cadres	Employés	Ouvriers
Travailler moins ou moins efficacement	53%	42%	52%	56%	40%	52%	43%	52%	49%	36%
Être arrêté quelques jours	45%	33%	41%	40%	34%	38%	34%	33%	39%	40%
Prendre des congés non prévus	30%	26%	27%	34%	21%	33%	21%	28%	27%	28%
Faire davantage de télétravail	26%	19%	20%	29%	13%	29%	11%	35%	20%	10%
Être arrêté de manière prolongée	23%	15%	21%	21%	17%	20%	17%	14%	21%	19%
Démissionner	16%	13%	18%	20%	10%	16%	15%	13%	20%	17%
Demander à réduire votre rythme de travail (par exemple en passant à temps partiel)	17%	12%	15%	18%	9%	16%	10%	13%	15%	13%
Agresser verbalement ou physiquement un collègue	13%	14%	11%	13%	11%	17%	9%	10%	12%	17%



MOKA CARE GHU PARIS

Extrait de la Grande Enquête sur la santé mentale au travail, de Moka.Care x GHU Paris x Ifop (2025), sur un panel de 2200 salariés.



### 3. Pourquoi investir dans la santé mentale de ses équipes ?

Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, au-delà de l'enjeu humain, préserver la santé mentale des équipes est un enjeu économique. Le coût de l'inaction en santé mentale est élevé.

En parallèle, l'investissement en santé mentale affiche un ROI positif. D'après une étude menée en 2022 par Deloitte au Canada, les actions de prévention menées par les entreprises à l'échelle de toute leur organisation génèrent \$5.6 pour chaque \$1 investi.

Comment l'expliquer ?

Deux concepts clés, la sécurité psychologique et la diversité & inclusion (qui va de pair avec l'intégration des salariés touchés par des troubles mentaux), sont le socle essentiel de l'engagement et de l'innovation dans les équipes.

#### LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE



De 2012 à 2015, Julia Radovsky, chercheuse à Harvard et analyste au sein des Ressources Humaines de Google, a mené une étude, "*le projet Aristote*", sur plus de 180 équipes pour déterminer les facteurs derrière les équipes les plus efficaces.

Conclusion : elle identifie 5 facteurs associés à la performance. La **sécurité psychologique** apparaît comme étant celui ayant le plus d'impact.

La sécurité psychologique s'incarne au quotidien par la capacité de l'entreprise à assurer un climat de bienveillance entre les différents membres de l'équipe et vis-à-vis du management, favorable à la prise de risque. Elle passe par une chose essentielle : le droit à l'erreur.

Quand les équipes se sentent à l'aise de prendre la parole, partager librement leurs idées, admettre leurs erreurs sans peur du jugement, elles sont plus engagées, collaborent mieux et innovent davantage.

#### LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ne sont plus de simples engagements symboliques : elles sont désormais reconnues comme des facteurs clés de performance. Pour les professionnels RH, intégrer une véritable culture inclusive permet d'agir à la fois sur l'engagement, l'innovation et la rentabilité.



Les équipes diversifiées prennent de meilleures décisions dans 87% des cas par rapport aux équipes homogènes (Association CIPD).



85% des PDG ayant investi dans des environnements inclusifs ont observé une hausse de leurs bénéfices (PWC)



Les entreprises inclusives sont également 70% plus susceptibles de conquérir de nouveaux marchés (Harvard Business Review)

# L'obligation de santé et de sécurité des employeurs

**Protéger la santé mentale** des collaborateurs est une obligation légale, inscrite dans le Code du Travail. En cas de manquement, la responsabilité de l'employeur peut-être engagée, sanctions à la clé.

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

**Article L 4121-1-5, Code du Travail**

En outre, toute entreprise en France a l'obligation d'**adhérer à un Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST)**, qu'il soit autonome ou interentreprises (Article L4622-1 du Code du Travail). Ce service a pour mission de prévenir l'altération de la santé des salariés du fait de leur travail, en agissant notamment sur les risques professionnels, dont les risques psychosociaux. Il accompagne aussi l'employeur dans la mise en oeuvre d'actions de prévention, le suivi médical des salariés, et le maintien en emploi.

Ne pas adhérer à un SPST expose l'entreprise à des sanctions pénales, mais surtout à une carence en matière de prévention, au détriment de la santé des équipes et du climat social.

Enfin, toutes les entreprises (dès 1 salarié) doivent **créer et mettre à jour régulièrement le DUERP** (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels). Ce document est une excellente porte d'entrée pour prévenir les risques psychosociaux et les suivre dans le temps (*cf page 14*).





# La santé mentale en entreprise : répondre aux objections

## Objection

## Réponse

***"Si un salarié ne va pas bien, c'est son problème, pas celui de l'entreprise."***

La souffrance d'un collaborateur, qu'elle soit d'origine personnelle ou professionnelle, a toujours un impact sur l'équipe et l'organisation. L'entreprise ne peut pas tout résoudre, mais elle peut créer un environnement de travail qui soutient et accompagne, et réduire les facteurs de risques.

***"Si on commence à parler de santé mentale, ça va encourager encore davantage les arrêts maladie."***

Parler de santé mentale ne crée pas les problèmes, cela permet de les rendre visibles pour justement mieux les traiter et mieux les prévenir. Plutôt que créer un effet domino, libérer la parole sur la santé mentale renforce la confiance et l'engagement.

***"Nous ne sommes pas là pour faire de la "calinothérapie"."***

Pour arrêter d'associer la santé mentale à une faiblesse, il suffit de se tourner vers le sport de haut niveau. Convaincus que le bien-être mental est clé dans leur performance, les athlètes de haut niveau sont de plus en plus nombreux à se faire accompagner pour mieux gérer la pression, rester concentrés ou atteindre leurs objectifs.

***"Ce n'est pas une priorité, on n'a pas le temps ni le budget."***

La santé mentale est un investissement stratégique : ne rien faire coûte souvent bien plus cher (arrêts, turnover, baisse de productivité...). De plus, certains petits pas, gratuits, peuvent être mis en place pour favoriser la santé mentale des équipes.

# 02

## De la prise de conscience à l'action : quatre axes d'action pour les entreprises

La première partie de ce document consistait à faire prendre conscience de l'importance de l'enjeu de la santé mentale pour les entreprises. Maintenant, comment agir ? Nous vous proposons dans cette seconde partie des initiatives et outils concrets pour promouvoir, dès demain, la santé mentale de vos équipes.

**01**

**Déstigmatiser :  
Libérer la parole sur  
la santé mentale**

**02**

**Prévenir :  
Anticiper les risques  
et sensibiliser les  
équipes**

**03**

**Outils :  
Donner accès à  
des ressources**

**04**

**Accompagner et  
inclure**

# 1 - Déstigmatiser : libérer la parole sur la santé mentale

Libérer la parole prend du temps et vise deux objectifs :

1. Permettre à chacun(e) d'aborder plus librement les difficultés auxquelles il (elle) peut être confronté(e).
2. Rendre chacun(e) attentif(-ve) aux signaux faibles de mal-être et capable d'engager proactivement la conversation avec une personne qui semble ne pas aller bien.

Pour amorcer une transformation culturelle dans votre entreprises, voici plusieurs pistes d'action :

- ➔ **Une prise de parole des dirigeants** : mettre le sujet de la santé mentale sur la table, en réunion d'équipe, lors de séminaires d'entreprise, lors de présentations stratégiques sur la politique RH envoie un signal fort aux équipes.
- ➔ **Des témoignages** : inviter des personnes, internes ou externes à l'entreprise, à partager leur vécu autour de la santé mentale ; ou relayer des témoignages publics. De plus en plus de personnalités prennent la parole, comme le journaliste Nicolas Demorand sur la bipolarité, ou les athlètes de haut niveau dans le podcast Les Secrets du mental, de Moka.Care.
- ➔ **L'organisation de moments dédiés** : organiser des journées ou semaines autour des enjeux de santé et de QVCT dans votre entreprise, proposer des cercles de parole, ateliers de gestion du stress, ou pauses collectives autour du bien-être.
- ➔ **L'intégration aux rituels de management** : systématiser la prise de pouls, en démarrant les réunions par une question sur la manière dont se sent la personne, ou dédier une partie des points d'évaluation aux questions de motivation, de charge de travail perçue, d'équilibre pro/perso.

## Le témoignage d'Antoine Dupont, capitaine du XV de France



« Avant ma blessure en 2018, je n'avais pas du tout abordé la préparation mentale. Ça ne me parlait pas vraiment et j'avais l'impression de ne pas en avoir besoin. Quand j'ai commencé ma rééducation en post-opératoire, il y avait une consultation obligatoire avec une psychologue. **Je ne voulais pas trop y aller au départ mais c'était la procédure. J'ai passé le pas. Et je la vois encore aujourd'hui.** Au début, j'échangeais surtout avec elle sur ma blessure, et après sur tous les aspects de la vie en général. Et je pense que ça m'a beaucoup servi car finalement, c'est un aspect que j'avais négligé dans ma performance jusque là. »

Extrait du podcast [Les secrets du mental](#)

## 2 - Prévenir : anticiper les risques et sensibiliser les équipes

On connaît tous l'adage "Mieux vaut prévenir que guérir". Il s'applique tout particulièrement dans le domaine des Ressources Humaines et des Risques Psycho-sociaux. Il faut vraiment mettre ses moyens et son énergie sur le préventif, éduquer sur les signaux faibles. Traiter une urgence est toujours plus coûteux, humainement et économiquement.



**Sylvie Chauvin**  
Psychologue référente chez Moka.Care et ex-DRH

### ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC ET CONSTRUIRE SA FEUILLE DE ROUTE

Pour mettre en place une stratégie de prévention, les équipes RH peuvent commencer par réaliser un diagnostic (ou audit) des risques psychosociaux (RPS) dans leur entreprise. Les RPS regroupent l'ensemble des maladies, troubles psychologiques ou affections mentales qui peuvent toucher les travailleurs dans leur milieu professionnel.

Ces audits peuvent être réalisés en lien avec son Service de Prévention et de Santé au Travail, ou avec un expert (comme le cabinet Santé du Dirigeant ou Moka.Care).

**fiche  
pratique**  
page 15



## CONSTRUIRE UN RESEAU INTERNE DE LA PREVENTION

Une politique de santé mentale efficace repose sur la capacité des entreprises à détecter rapidement les signaux faibles et à orienter les collaborateurs vers les bonnes ressources.

Pour cela, les équipes RH peuvent s'appuyer en interne sur :

- les dirigeants,
- les managers (cf Doctolib),
- les représentants du personnel,
- un réseau d'ambassadeurs de la santé mentale en interne (cf Engie et Crédit Mutuel Arkéa)

Il est essentiel de bien définir les contours de leur rôle : ces relais ne sont pas appelés à se substituer à un professionnel de santé mentale. Leur rôle est de détecter et d'orienter, pas de soigner.



Les équipes d'Engie Retail France ont constitué une communauté de **20 "capteurs-terrain"**, sélectionnés parmi des collaborateurs volontaires, sur la base de leur motivation et de leur expérience. Les capteurs terrain ont suivi une journée de formation avec le cabinet Santé du dirigeant pour prendre en main cette nouvelle mission.



Chez Doctolib, la moitié des **700 managers** l'est pour la première fois. Dans un contexte de forte croissance et d'internationalisation, l'équipe RH de Doctolib a mis l'accent sur la formation des managers à la prévention des risques psychosociaux. Moka.Care les forme à prendre le pouls de leur équipe et repérer les signaux faibles de mal-être.



L'équipe Prévention et Inclusion de Crédit Mutuel Arkéa a recruté une communauté de référents, les "**Bienveilleurs**". Ils sont formés deux fois par an, en interne, pour savoir détecter et identifier les situations de mal-être. Les formations combinent : rappel des bases réglementaires, conseils de posture et exercices de mise en situation.





## S'APPUYER SUR SON SERVICE DE PRÉVENTION ET SANTÉ AU TRAVAIL

Les Services de Prévention et de Santé au Travail (anciennement "Médecine du Travail") sont souvent réduits à la visite médicale obligatoire des employés. Pourtant, nos équipes pluri-disciplinaires et nos services se sont largement variés ces dernières années. Notre offre englobe, entre autres, la prévention des risques psycho-sociaux et l'organisation du travail, qui ont un impact certains sur la santé et la santé mentale des équipes. Parlez-en à votre médecin du travail car ces services sont souvent inclus dans les cotisations !



**Marie-Laure Oliveira,**  
psychologue du travail chez Horizon Santé Travail

Les DRH et les dirigeants peuvent solliciter leur service de prévention et de santé au travail sur chacun des trois niveaux de prévention :

### Prévention primaire

Prévenir les risques au niveau de l'organisation

### Prévention secondaire

Renforcer au niveau du collectif

### Prévention tertiaire

Renforcer au niveau du collectif

*Via par exemple :*

#### La fiche-entreprise

Le SPST doit obligatoirement réaliser une fiche entreprise pour chacun de ses adhérents. Cette fiche est une première approche des facteurs de risques professionnels dans l'entreprise, et propose quelques pistes d'amélioration. Si vous ne l'avez pas déjà, demandez-la à votre médecin du travail ! Ce document peut également être une base pour constituer son DUERP.

#### Les points de suivi

Les équipes RH peuvent prendre l'initiative de contacter leur médecin du travail et créer des rituels pour échanger régulièrement. Ces rendez-vous, qui respectent bien sûr le secret médical, permettent d'échanger sur des cas difficiles ou de mettre en place des actions de sensibilisation dans l'entreprise.

#### Le rendez-vous de liaison et la visite de pré-reprise

Le médecin du travail est un interlocuteur-clé dans les situations d'arrêts maladie. L'équipe RH, le médecin traitant ou le médecin du travail peut notamment organiser un **rendez-vous de liaison** et encourager la prise de rendez-vous pour une **visite de pré-reprise** lors d'un arrêt de plus de 30 jours. Elle permet d'éviter que la reprise ne soit envisagée trop tôt, de réfléchir aux aménagements possibles du retour, et ainsi de limiter les risques de rechute.

## FORMALISER SES POLITIQUES DE SOUTIEN À LA SANTÉ MENTALE

La formalisation est indispensable pour structurer sa stratégie de santé mentale, la communiquer au reste de l'entreprise et garantir la cohérence et la durabilité des démarches. Plusieurs outils existent, encadrés par la loi ou mobilisables volontairement, pour poser les bases de sa politique.

### → Le DUERP : un outil central et obligatoire

Le **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)** est obligatoire dans toutes les entreprises, dès le premier salarié. Il recense l'ensemble des risques auxquels sont exposés les collaborateurs, y compris les risques psychosociaux (RPS). Il doit être mis à jour au moins une fois par an, ou à chaque changement important dans l'organisation du travail (une réorganisation, une fusion, un plan social...). En identifiant les sources potentielles de mal-être, le DUERP constitue un point de départ incontournable pour toute démarche de prévention.

### → Le PAPRI Pact : un plan d'action pour agir

Le **Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (PAPRI Pact)** est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Il découle directement du DUERP et formalise les actions de prévention à mettre en œuvre : objectifs, échéances, moyens mobilisés. C'est un levier concret pour passer de l'évaluation à l'action, et pour inscrire la santé mentale dans une logique de pilotage.

### → Le règlement intérieur

Le règlement intérieur, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, peut intégrer des dispositions spécifiques sur la lutte contre les discriminations, le respect de la diversité ou encore la prévention du harcèlement moral et des comportements déviants. Il peut aussi faire mention d'engagements en faveur de la santé mentale.

### → Les accords d'entreprise

Les accords collectifs (notamment sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail – QVCT – ou sur le télétravail), établis avec les partenaires sociaux, sont de formidables outils pour structurer et encadrer des mesures concrètes en faveur du bien-être mental au travail. Ils permettent un dialogue social constructif et une co-construction des réponses, dans une logique de prévention partagée.

### → Les chartes : des engagements symboliques et mobilisateurs

Les chartes (de la déconnexion, de l'inclusion et diversité...) ne sont pas juridiquement contraignantes mais elles incarnent une volonté politique forte. Elles donnent de la visibilité aux engagements pris par l'entreprise et facilitent leur appropriation par les équipes.



# Les risques psychosociaux : Facteurs de risques et facteurs de protection

**fiche  
pratique**  
pour vous aider

## 3 CATÉGORIES DE RISQUES

- les **violences internes** : tensions ou conflits entre deux salariés, harcèlement moral ou sexuel
- les **violences externes** : agressions, incivilités exercées envers les salariés par des personnes extérieures à l'entreprise (clients, usagers...)
- le **stress au travail**, notamment s'il perdure dans le temps ou se répète, avec une intensité forte. Il provient d'un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face

## 6 FACTEURS DE RISQUES (RAPPORT GOLLAC)

- intensité et temps de travail
- exigences émotionnelles
- faible autonomie au travail
- rapports sociaux dégradés
- conflits de valeur
- insécurité de la situation de travail

## VOS FACTEURS DE PROTECTION

- la **qualité du lien social** : les bonnes relations entre collègues, le sentiment d'appartenance à son équipe
- les **bonnes conditions de travail** : des espaces de travail lumineux et chaleureux, où chacun peut venir travailler et passer du temps avec ses collègues
- un **juste niveau d'autonomie** dans les équipes et de la latitude décisionnelle
- le système de **reconnaissance** : financier, mais pas que. Les célébrations des "petites victoires", les marques de reconnaissance verbales, les feedbacks constructifs contribuent aussi à la bonne santé de l'organisation
- des **valeurs partagées**



### 3 - Donner accès à des ressources

Donner accès à des ressources fiables et faciles d'accès permet à chacun de mieux gérer sa santé mentale au quotidien. Ces dispositifs sont efficaces uniquement s'ils sont visibles, bien communiqués et soutenus par une culture managériale bienveillante.

Les ressources en santé mentale peuvent prendre la forme :

- de documents écrits de sensibilisation et d'information, sous forme de guides pratiques, d'affiches dans les locaux, de newsletters internes...
- de dispositifs de soutien : ligne d'écoute psychologique, accès à des psychologues ou à des services comme Moka.Care, qui proposent un accompagnement psychologique financé par l'employeur tout en restant absolument confidentiel.

"La direction QVCT d'Engie B2C, avec laquelle nous travaillons depuis plusieurs années, déploie des contenus réguliers, incarnés et accessibles : messages de sensibilisation, valorisation des dispositifs de soutien psychologique, portraits des relais interne appelés "capteurs terrain". Cette stratégie permet de rendre visible l'engagement de l'organisation en faveur de la santé mentale, tout en créant une culture de la prévention partagée."



**Noémie Guerrin,**  
**Fondatrice du cabinet Santé du Dirigeant**

L'efficacité de ces dispositifs dépend généralement de la communication qui est faite en interne. N'hésitez pas à :

- Relayer les dispositifs existants lors des temps forts RH : onboarding, entretiens annuels...
- Créer des temps forts de communication en interne : semaine de la QVCT, journée de la Santé et Sécurité au travail...
- Former les managers pour qu'ils soient relais d'information et sachent orienter leurs équipes



#### **Le BSI, un outil pour valoriser les ressources**

Le bilan social individuel est un document facultatif remis chaque année à chaque salarié. Il synthétise les éléments de rémunération et d'autres avantages (congrés, formations, mutuelle, etc). Le BSi contribue au développement RH et à la fidélisation des collaborateurs

## 4 - Accompagner et inclure

### TROUBLES PSYCHIQUES : DÉPASSER LES PRÉJUGÉS ET MIEUX INCLURE

Les mentalités évoluent et les paroles se libèrent (on le voit avec le témoignage de Nicolas Demorand sur la bipolarité, dans son interview "Je suis un malade mental" pour Le Point), mais les troubles psychiques continuent à faire l'objet de stéréotypes au travail.

**1 sur 2**

Près de 1 salarié sur 2 estime que son entreprise n'est pas inclusive des personnes vivant avec un trouble psychique.

Source : Grande Enquête moka.care x GHU Paris x Ifop

**53%**

53% des managers pensent que les personnes affectées par un trouble psychique ou une maladie mentale "posent forcément des problèmes au travail".

Source : Grande Enquête moka.care x GHU Paris x Ifop

Pour créer un environnement sécurisant pour les personnes atteintes de troubles psychiques, les entreprises peuvent commencer par :

- **sensibiliser** tous les collaborateurs sur cette thématique, en faisant intervenir des témoignages notamment,
- **valoriser** la diversité, et la neurodiversité, en y voyant une opportunité d'innover, de penser en dehors du cadre,
- **mettre en place des référents** pour les handicaps visibles et invisibles (dont font partie les troubles psychiques),
- **réfléchir à des aménagements de l'organisation du travail**, en concertation avec la médecine du travail, comme la mise en place de mi-temps thérapeutiques par exemple.



SAP a lancé en 2013 le programme "Autisme at Work" visant à recruter des personnes autistes offrant des processus d'embauche adaptés.



Le groupe agroalimentaire Andros a mis en place des initiatives pour intégrer des personnes autistes dans ses usines, en adoptant les postes de travail et en formant les équipes pour favoriser un environnement inclusif.

## DES SITUATIONS PERSONNELLES QUI MÉRITENT VOTRE ATTENTION

Certaines situations personnelles peuvent fragiliser l'équilibre de vie de vos collaborateurs. Pour ces populations dites **"à risque"**, un accompagnement spécifique et une plus grande souplesse dans l'organisation du travail peuvent faire toute la différence.

### Les salariés-aidants

Les salariés aidants accompagnent un proche en perte d'autonomie ou en situation de dépendance. Leur charge mentale et émotionnelle est souvent importante, et peut impacter leur disponibilité ou leur concentration au travail.



- aménagements des horaires
- congés spécifiques
- sensibilisation des managers
- accompagnement dans les démarches administratives (reconnaissance du statut d'aidant).
- groupes de soutien ou de paroles

### Les personnes souffrant de maladies graves ou chroniques

Ces collaborateurs peuvent connaître des phases de grande vulnérabilité physique ou psychologique, avec des traitements lourds ou des absences régulières, et préfèrent parfois ne pas en parler avec leur employeur.



- coordination renforcée avec la médecine du travail
- mise à disposition d'un soutien psychologique
- mi-temps thérapeutique
- adaptation du poste ou des missions
- groupes de soutien ou de paroles

### Les jeunes parents

La parentalité, notamment dans les premiers mois ou années, bouleverse profondément les repères et l'équilibre pro/perso.



- horaires adaptés
- congés parentaux allongés
- reprise à temps partiel pendant un temps donné
- groupes de soutien ou de paroles entre jeunes parents

## Pour conclure

La parole autour de la santé mentale se libère progressivement, et c'est une excellente nouvelle. Mais le chemin est encore long pour déconstruire les préjugés, mieux comprendre les réalités vécues par les personnes concernées, et créer des environnements de travail réellement inclusifs. Cela concerne autant les personnes vivant avec un trouble psychique que celles traversant des situations personnelles complexes : parentalité, rôle d'aidant, maladie chronique... Les entreprises ont tout à gagner à se saisir de ce sujet.

Le coût humain et économique de l'inaction est considérable. Il ne s'agit pas seulement d'un enjeu RH : c'est un enjeu stratégique, organisationnel, collectif. Une culture d'entreprise plus saine profite à toutes et tous. Les directions, les RH, les managers, mais aussi les équipes dans leur ensemble ont un rôle à jouer pour construire un environnement de travail favorable à la santé mentale.

Il existe des actions simples, concrètes, accessibles, à mettre en place en interne pour initier une dynamique positive. De nombreuses ressources et partenaires externes sont également disponibles pour accompagner les DRH dans cette transformation.

Nous espérons que ce livre blanc vous aura apporté des pistes concrètes pour engager, à votre échelle, une démarche durable en faveur de la santé mentale au travail. En vous saisissant de ce sujet, vous participez à un mouvement de fond, profondément humain et résolument nécessaire.

# À propos

## MOKA.CARE

**Moka.Care** est une entreprise fondée en 2020, qui s'est donné pour mission de construire des organisations sereines et déstigmatiser le sujet de la santé mentale au travail. Elle accompagne plus de 320 entreprises partenaires dans la prévention des risques psychosociaux, les aide à préserver le bien-être mental de leurs collaborateurs, et intervient dans toutes les situations d'urgence. 250 000 salariés sont aujourd'hui accompagnés par Moka.Care, au sein d'entreprises de secteurs variés comme Allianz, L'Oréal, PMU, Doctolib, BlaBlaCar, Engie, SNCF Connect & Tech, Crédit Mutuel Arkéa, Castalie, Welcome to the Jungle.

**En savoir plus :** [www.moka.care](http://www.moka.care)



**Horizon Santé Travail** est un service de Prévention et de Santé au Travail (SPST) implanté en Ile-de-France. Il accompagne plus de 8700 entreprises et suit la santé de 165 000 salariés grâce à une équipe pluridisciplinaire de 200 professionnels répartis dans 14 centres médicaux. Le service est porté par une vision claire : aider les employeurs et les salariés à relever les nouveaux défis de la santé au travail.

**En savoir plus :** <https://www.horizonsantetravail.fr/>



**Le cabinet Santé du dirigeant**, fondé par Noémie Guerrin, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux (RPS) et l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVCT). Le cabinet propose des audits, des formations certifiées Qualiopi et des dispositifs comme les Premiers Secours en santé Mentale (PSSM). Le cabinet a accompagné plus de 900 personnes sur la thématique de la santé mentale en 2024, au sein des entreprises Engie, France Travail, Erborian, Canon, Crédit Mutuel, Orange, Groupe Vyv, RTE, O2.

**En savoir plus :** <https://santedudirigeant.fr/>