

Étude des bonnes pratiques sur le lieu de travail permettant de soutenir les personnes souffrant de problèmes de santé mentale

Synthèse

Auteurs: Marianna Virtanen, Kirsi Honkalampi, Petri Karkkola, Maija Korhonen (université de Finlande orientale).

Direction de projet: Sarah Copsey - Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA).

D'autres ressources concernant les bonnes pratiques ont été fournies par des experts désignés par le réseau de points focaux nationaux de l'EU-OSHA.

Le présent rapport a été commandé par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris les avis et conclusions qui peuvent y être exprimés, n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'EU-OSHA.

Ni l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, ni aucune autre personne agissant pour le compte de celle-ci n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations suivantes.

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2024

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Toute utilisation ou reproduction de photographies ou d'autres éléments qui n'appartiennent pas à l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail doit faire l'objet d'une demande d'autorisation directement adressée aux titulaires des droits d'auteur.

Introduction

Les problèmes de santé mentale constituent l'une des principales causes de handicap dans les pays à revenu élevé et, en Europe, plus de 125 millions de personnes souffrent de problèmes de santé mentale¹.

La santé mentale, aux côtés des maladies somatiques, fait aujourd'hui partie des premières priorités de l'UE. En 2023, la Commission européenne a adopté une nouvelle approche de la santé mentale, globale et multipartite, qui est axée sur la prévention et vise à relever les défis dans ce domaine en Europe². En outre, en 2022, la Commission européenne a défini plusieurs mesures en matière de retour au travail et d'aménagements du travail dans son «train de mesures en faveur de l'emploi des personnes handicapées».³

Dans l'«approche globale en matière de santé mentale», une attention particulière est portée aux risques psychosociaux au travail et à l'aide au maintien à l'emploi des personnes souffrant d'un problème de santé mentale ce qui est également souligné dans le «cadre stratégique de l'Union européenne en matière de santé et de sécurité au travail pour la période 2021-2027».⁴ Les activités de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) contribuant à cette approche globale comprennent le présent rapport⁵ et une ressource fondée sur les conclusions à l'intention des lieux de travail⁶. L'objectif premier était de trouver et de partager des bonnes pratiques destinées aux lieux de travail en ce qui concerne la manière d'aider les personnes souffrant d'un problème de santé mentale à continuer de travailler ou à reprendre avec succès le travail à la suite d'une absence pour maladie.

Concepts clés et méthodes de soutien

Une politique en matière de santé mentale au sein des lieux de travail correspond à une approche globale pour traiter les problèmes de santé mentale au travail. Elle définit la vision du lieu de travail pour ce qui est des procédures et des pratiques qui seront utilisées pour prévenir les problèmes de santé mentale. L'objectif général est de promouvoir une bonne santé mentale, de prendre des mesures préventives pour éliminer les risques psychosociaux pour l'ensemble des travailleurs, d'aider les travailleurs à faire face au stress au travail, d'encourager une intervention précoce en cas de stress au travail ou de problème de santé mentale, et de soutenir les travailleurs souffrant d'un trouble de santé mentale, notamment en procédant à des ajustements raisonnables, afin de permettre à ces personnes de travailler, et en fournissant des plans efficaces de réadaptation et de retour au travail.

Le retour au travail est un concept qui englobe toutes les procédures et initiatives visant à faciliter la réintégration sur le lieu de travail des personnes dont la capacité de travail est réduite⁷. Un plan de retour au travail peut être intégré à un programme de gestion des handicaps, qui s'inscrit également dans une politique plus large en matière de sécurité et de santé (mentale).

¹ OMS (2023) *La Coalition paneuropéenne pour la santé mentale*. <https://www.who.int/europe/initiatives/the-pan-european-mental-health-coalition>

² Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions sur une approche globale en matière de santé mentale [COM(2023) 298 final].

³ Voir: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1597&langId=en>

⁴ Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: Cadre stratégique de l'UE en matière de santé et de sécurité au travail pour la période 2021-2027 – Santé et sécurité au travail dans un monde du travail en mutation, COM(2021) 323. eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0323

⁵ Le texte intégral du rapport est disponible à l'adresse suivante: <https://osha.europa.eu/en/publications/guidance-workplaces-how-support-individuals-experiencing-mental-health-problems>

⁶ Eu-OSHA — Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Orientations relatives aux lieux de travail visant à soutenir les personnes souffrant de problèmes de santé mentale*, 2024. Disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/en/publications/guidance-workplaces-how-support-individuals-experiencing-mental-health-problems>

⁷ EU-OSHA – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Réadaptation et retour au travail: rapport d'analyse sur les politiques, stratégies et programmes de l'Union européenne et de ses États membres*, 2016. Disponible à l'adresse suivante: <https://osha.europa.eu/en/publications/rehabilitation-and-return-work-analysis-report-eu-and-member-states-policies-strategies>

Ce rapport s'appuie sur plusieurs travaux antérieurs sur les *risques psychosociaux au travail*,⁸⁹ qui présentent un lien avéré avec les problèmes de santé mentale chez les travailleurs. Les risques psychosociaux comprennent, par exemple, une charge de travail excessive, des exigences contradictoires et un manque de clarté, un manque de participation aux décisions qui concernent le travailleur, un manque d'influence sur la manière dont le travail est effectué, des changements organisationnels mal gérés, l'insécurité de l'emploi, une communication inefficace, un manque de soutien de la part de la direction ou des collègues, le harcèlement psychosocial et sexuel et la violence exercée par des tiers. Lorsqu'il s'agit d'aider un travailleur à continuer à travailler ou à reprendre le travail, il est très important que les risques psychosociaux soient évalués et que leurs effets néfastes soient réduits au minimum.

La stigmatisation liée à la santé mentale fait référence aux attitudes, croyances et stéréotypes négatifs à l'égard des problèmes de santé mentale, qui conduisent à la discrimination des personnes qui souffrent de ces problèmes. Les caractéristiques faisant typiquement l'objet de stigmatisations sont le sexe, la race, le statut socio-économique, le handicap et la santé. Lutter contre la stigmatisation liée à la santé mentale en milieu de travail est essentiel pour instaurer un environnement professionnel inclusif et bienveillant, car la stigmatisation et ses conséquences peuvent constituer des obstacles majeurs à la possibilité de parler de sa situation en toute sécurité et de bénéficier des aménagements nécessaires pour rester en poste ou reprendre son activité.¹⁰ Pour les employeurs, il est important de créer une atmosphère sur le lieu de travail qui favorise l'inclusion, la diversité, l'égalité de traitement et l'absence de discrimination. Ils peuvent manifester leur engagement en veillant à ce que les ressources nécessaires soient allouées à la promotion de la santé mentale à tous les niveaux et en fournissant des moyens pour l'aménagement du travail à l'intention de ceux qui en ont besoin. Des connaissances et une formation spécifiques peuvent être dispensées aux employés et aux superviseurs dans les domaines de la santé mentale au travail et de l'éducation à la santé mentale.

La déclaration d'un problème de santé mentale par un salarié est nécessaire pour mettre en place des aménagements du travail. Toutefois, les employeurs devraient être conscients des difficultés connexes du fait d'une possible stigmatisation, qui est réelle, car les troubles de santé mentale font partie des maladies les plus stigmatisées sur le lieu de travail. Dans le cadre de l'enquête «Le pouls de la SST», 50 % des répondants estiment que la déclaration d'un problème de santé mentale aurait une incidence négative sur leur carrière¹¹. La formation du personnel d'encadrement à la création d'un climat de travail favorable, la reconnaissance du caractère unique des besoins d'une personne et un dialogue ouvert (par exemple, des dirigeants qui parlent ouvertement de leurs propres problèmes de santé mentale) sont des aspects importants lorsqu'il s'agit d'encourager les employés à évoquer un problème de santé mentale.

Les *aménagements du travail (ou du poste)* désignent des modifications de l'emploi ou de l'environnement de travail visant à adapter la capacité de travail d'une personne afin qu'elle puisse s'acquitter de ses tâches professionnelles. Les aménagements du travail sont classés en quatre grands groupes: les aménagements d'horaires (par exemple, réduction du temps de travail, modification des horaires du travail posté); les modifications de la description de poste (par exemple, modification des tâches, changement de poste); l'aménagement de l'espace physique (par exemple, accès à un espace privé, réduction du bruit); et la facilitation de la communication (par exemple, supervision supplémentaire, accompagnement d'un collègue, instructions écrites). Certains aménagements peuvent n'être nécessaires que sur une base temporaire, par exemple une réduction du temps de travail dans le cadre d'un retour progressif. Les avantages des aménagements du travail incluent la possibilité pour un travailleur de poursuivre son activité professionnelle tout en se remettant d'un problème de santé mentale ou de gérer un problème de santé mentale à long terme tout en continuant à travailler. Pour

⁸⁹ EU-OSHA – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Risques psychosociaux et santé mentale*, 2023. Disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

⁹⁰ EU-OSHA — Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Retour au travail après un congé de maladie lié à des TMS dans le contexte des risques psychosociaux au travail*, 2021. Disponible à l'adresse suivante: <https://osha.europa.eu/en/publications/return-work-after-msd-related-sick-leave-context-psychosocial-risks-work>

¹⁰ OMS (2022). *Lignes directrices sur la santé mentale au travail*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

¹¹ EU-OSHA – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Le pouls de la SST: la sécurité et la santé professionnelles sur les lieux de travail après la pandémie*, 2022. Disponible à l'adresse suivante: <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

les employeurs, la politique d'aménagement peut être bénéfique étant donné qu'elle est peu coûteuse, qu'elle diminue les taux de rotation, qu'elle réduit l'absentéisme de longue durée pour cause de maladie et qu'elle crée un lieu de travail sain sur le plan mental grâce à une culture de sensibilisation à la santé mentale et à un engagement en faveur d'une bonne politique de santé mentale sur le lieu de travail.

Objectifs et méthodes

L'objectif principal de ce rapport est de fournir des informations utiles à la création d'un outil opérationnel visant à accompagner les travailleurs confrontés à des problèmes de santé mentale. Les orientations et recommandations existantes sur le soutien apporté sur le lieu de travail afin d'aider les travailleurs souffrant de problèmes de santé mentale à continuer de travailler ou à reprendre avec succès le travail à la suite d'une absence pour maladie ont été recensées. Des conseils à l'intention des micro et petites entreprises (MPE) ont également été définis.

Certains des troubles de santé mentale couverts sont purement d'origine professionnelle, par exemple l'épuisement professionnel et le stress au travail, certains peuvent être liés au travail ou non, par exemple les troubles du sommeil, la dépression ou les troubles de stress post-traumatique, et d'autres sont en majorité non liés au travail (schizophrénie, trouble bipolaire, par exemple). En outre, certains troubles reposent sur des diagnostics médicaux, tandis que d'autres entraînent des symptômes ne correspondant pas nécessairement à un diagnostic médical, tels que les problèmes de sommeil et les problèmes cognitifs. Nous avons utilisé des sources d'information fiables tirées de la «littérature grise», des organisations de soutien aux patients et des organisations de personnes handicapées, des sites web des organisations nationales et intermédiaires chargées de la sécurité et de la santé au travail, des employeurs et des syndicats, des organisations de réadaptation/de retour au travail et des institutions pertinentes telles que l'EU-OSHA, Eurofound, l'OMS, l'OIT et l'OCDE. Nous avons complété les recherches par des articles internationaux évalués par des pairs et basés sur des bases de données scientifiques (PubMed et Cochrane Database of Systematic Reviews).

Résultats

L'étude a révélé un total de 278 documents pertinents, dont 113 étaient des études scientifiques ou des documents politiques/pratiques et 165 étaient des sites web. L'étude a permis de trouver plusieurs articles et rapports de synthèse dans lesquels les informations sur les politiques et pratiques sur le lieu de travail avaient été systématiquement collectées et examinées. Les sections 4.1 à 4.4 couvrent les connaissances fondées sur la littérature scientifique concernant les interventions et les bonnes pratiques visant à aider les personnes souffrant de troubles de la santé mentale à rester sur le marché du travail ou à reprendre le travail après une période d'invalidité. La section 4.5 et l'appendice A concernent les sites web informatifs, les guides pratiques et les outils qui ont été mis au point dans différents pays, l'annexe A contenant un résumé succinct de ces ressources, avec des liens internet. La section 4.6 fournit des orientations aux PME. Le chapitre 5, dans lequel figurent les observations finales, contient certaines orientations politiques. Une liste des différents types d'aménagements du travail tirés de la littérature scientifique est fournie à l'annexe B.

Orientations pour les lieux de travail

Le lieu de travail est un espace important pour la promotion de la santé mentale et il existe plusieurs façons de mettre en place un soutien et de devenir un lieu de travail inclusif. Les bonnes pratiques recensées dans le rapport sont applicables aux problèmes de santé mentale, quelle qu'en soit l'origine. Ce sont moins la nature du trouble que les besoins spécifiques des salariés, leurs capacités et les exigences de leur poste qui déterminent les pratiques les plus pertinentes pour soutenir leur santé mentale et leur aptitude au travail.

Comme mentionné ci-dessus, et conformément aux précédents rapports sur le stress lié au travail¹², les problèmes de santé mentale sont hautement stigmatisés. Par conséquent, le point de départ le plus important est la volonté et l'engagement de l'employeur de sensibiliser aux problèmes de santé mentale, de lutter contre la stigmatisation, de former les superviseurs et les travailleurs à parler des problèmes

¹² EU-OSHA – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Un travail plus sûr et plus sain à tout âge: Rapport d'analyse général final*, 2016. Disponible à l'adresse: <https://osha.europa.eu/en/publications/safer-and-healthier-work-any-age-final-overall-analysis-report>

de santé mentale et à y remédier et, à terme, de mettre en place un lieu de travail ouvert, inclusif et non discriminatoire.

Les conclusions de ce rapport concordent également avec un article précédent qui suggérait que les interventions ne ciblant pas uniquement l'individu, mais incluant également, par exemple, un soutien actif de la part du supérieur hiérarchique, un contact avec le lieu de travail et un retour progressif anticipé au travail, peuvent être efficaces pour le retour au travail après une absence pour cause de maladie liée à des problèmes de santé mentale courants¹³. Nous ajoutons à ces éléments de preuve la composante des aménagements du travail en fournissant un catalogue des problèmes de santé mentale et une liste complète des aménagements du travail pouvant être appliqués sur les lieux de travail. Dans la pratique, de nombreux aménagements sont simples et peu coûteux.

Les conclusions de ce rapport suggèrent qu'indépendamment du trouble de santé mentale, les principes suivants s'appliquent lorsqu'il s'agit d'aider les travailleurs à rester au travail ou à y revenir à la suite d'une absence pour maladie:

- une culture de sensibilisation et d'inclusion permettant aux personnes de parler de leur santé mentale, afin de développer le sentiment d'un lieu de travail sûr sur le plan psychologique;
- l'acceptation et le soutien des collègues et des superviseurs;
- l'intervention précoce, c'est-à-dire le contact avec le travailleur à un stade précoce de l'absence pour cause de maladie;
- une politique établie en matière de santé mentale et de retour au travail, c'est-à-dire qu'il existe des mesures à prendre qui sont adaptées à chaque cas;
- un bon accès aux services de santé, un soutien professionnel pluridisciplinaire;
- des aménagements du travail, sur la base d'une analyse des tâches professionnelles par rapport à la capacité de travail actuelle du travailleur; et
- le suivi des progrès.

En outre, les initiatives d'emploi aidé, bénéficiant d'un soutien professionnel, éducatif et clinique, se sont révélées efficaces pour permettre aux personnes souffrant de graves problèmes de santé mentale de trouver un emploi et de le conserver¹⁴.

Les étapes suivantes peuvent être suivies pour appliquer des aménagements du travail:

1. Prévenir et gérer les facteurs de risque psychosociaux liés au travail et promouvoir la santé et le bien-être.
2. Assurer que les travailleurs sont encouragés à signaler les facteurs de risque psychosociaux au travail et que cela conduit à une intervention précoce sur le lieu de travail afin de traiter les facteurs d'origine professionnelle et à ce que les travailleurs soient invités à se faire soigner.
3. Certaines informations sur la santé et l'état fonctionnel du travailleur sont nécessaires pour comparer la capacité de travail actuelle du travailleur avec les exigences de son poste. À cette fin, le consentement de l'employé et la collaboration entre l'employé, l'employeur et les professionnels de la santé sont essentiels.
4. Analyse psychologique du travail: une description des tâches essentielles et des exigences de l'emploi actuel est primordiale pour déterminer s'il existe une inadéquation entre lesdites exigences et la capacité de travail du travailleur.
5. Pour les aménagements du travail, il est important d'identifier les pratiques professionnelles et les facteurs de l'environnement psychosocial et physique du travail qui peuvent être modifiés.
6. Suivi: élaborer un plan global qui inclut tous les aspects importants du soutien lors du suivi: l'aménagement du travail, le soutien thérapeutique et médical, la prise en charge autonome et la prévention des rechutes. Évaluez chaque facteur de soutien et effectuez des modifications si nécessaire.

¹³ EU-OSHA – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Return to Work after sick leave due to mental health problems* (Retour au travail après un congé de maladie dû à des problèmes de santé mentale), 2020. Disponible à l'adresse: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/return-work-after-sick-leave-due-mental-health-problems>

¹⁴ OMS et OIT (2022). *Santé mentale au travail: note d'orientation*. <https://www.who.int/publications/item/9789240057944>

Peu de bonnes pratiques et d'outils mis au point pour répondre aux besoins des PME dans le domaine de la santé mentale ont été recensés. Pour celles-ci, l'accès à des services de soutien externes pluridisciplinaires est nécessaire et les traitements devraient inclure le retour au travail en tant qu'objectif. Compte tenu de la stigmatisation de la santé mentale et du manque de sensibilisation quant à la manière d'agir, il est encore plus important que pour d'autres troubles de santé physique d'apporter un soutien et des outils aux lieux de travail, afin de soutenir la santé mentale des travailleurs. De cette manière, il est possible de couvrir les bonnes pratiques pour tous les travailleurs, quel que soit leur lieu de travail.

Enfin, il est important de noter que plus un lieu de travail est inclusif et tient compte de la diversité, moins il y aura besoin d'aménagements individuels et moins leur demande sera stigmatisante. L'accent mis sur la prévention des risques à la source, l'intégration de la capacité d'adaptation et la promotion du bien-être font également partie d'une stratégie visant à rendre le lieu de travail inclusif. Des politiques spécifiques pour tous les travailleurs et des formules de travail flexibles, telles que des horaires de travail adaptables et le télétravail, peuvent aider les travailleurs à poursuivre le travail alors même qu'ils souffrent d'un problème de santé mentale ou d'autres problèmes de santé.

Orientations politiques

Principaux enseignements pour les responsables politiques et les décideurs:

- Des interventions visant à soutenir les personnes devraient être mises en œuvre dans le cadre d'actions organisationnelles qui traitent les facteurs de risques psychosociaux pour tous les travailleurs.
- En ce qui concerne le retour au travail et le soutien sur le lieu de travail, une approche identique à celle qui prévaut pour les problèmes de santé physique devrait être appliquée aux troubles de santé mentale.
- Il faut faire davantage pour sensibiliser à la santé mentale sur le lieu de travail et réduire la stigmatisation.
- Tous les employeurs et leurs travailleurs, en particulier les TPE, bénéficieraient d'un accès à des services multidisciplinaires de retour à l'emploi. Les travailleurs indépendants ont également besoin d'avoir accès aux services. Il convient de partager des exemples et des expériences de bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes de soutien multidisciplinaires.
- Le retour au travail doit être axé sur les capacités de l'individu, et non sur ses handicaps.
- Les régimes nationaux d'assurance maladie et de prestations sociales devraient permettre un retour progressif au travail.
- L'emploi devrait faire partie de toutes les politiques de santé mentale: les professionnels de la santé devraient considérer le retour au travail comme un objectif thérapeutique pour les patients souffrant de problèmes de santé mentale, et les prises en charge, telles que les thérapies cognitivo-comportementales, devraient inclure une dimension centrée sur le travail.
- Les travailleurs peuvent souvent souffrir d'un trouble de santé physique et d'un problème de santé mentale. Ces problèmes de santé physique et mentale doivent être abordés ensemble dans le cadre d'une approche axée sur le travail.
- Les partenaires sociaux devraient intégrer la question de l'intégration et du maintien en poste des travailleurs atteints d'une maladie chronique à tous les niveaux du dialogue social¹⁵.
- Les partenaires sociaux devraient adopter des politiques de retour au travail sur les lieux de travail.
- Davantage d'outils et de ressources fondés sur des données probantes doivent être développés, y compris ceux qui sont adaptés à différents secteurs et ceux abordant la manière de soutenir les travailleurs souffrant de maladies épisodiques (lorsque la personne a des périodes de bien-être suivies de courts épisodes de malaise).

¹⁵ Eurofound, *Comment réagir aux problèmes de santé chroniques au travail?* Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2019. Disponible à l'adresse: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/how-respond-chronic-health-problems-workplace>

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) contribue à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. L'Agence mène des activités de recherche et de développement, diffuse des informations fiables, équilibrées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes de sensibilisation à l'échelle de toute l'Europe. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence réunit des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des experts réputés des États membres de l'Union et au-delà.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Santiago de Compostela 12

48003 Bilbao, Espagne

E-mail: information@osha.europa.eu

<https://osha.europa.eu>