

Nathalie Peaucelle

Manifeste pour une culture durable de la santé mentale au travail

7 convictions pour regarder,
parler et agir autrement

Aux femmes et aux hommes qui font
l'entreprise d'aujourd'hui et demain

PRÉAMBULE

Ce que nous apprenons change ce que nous sommes capables de voir. Je l'ai compris peu à peu, au fil de ces dernières années consacrées à la prévention en santé mentale au travail. Depuis trois ans, je forme aux Premiers Secours en Santé Mentale. Plus de 250 personnes ont ainsi participé à mes formations : des salarié·es, des managers, des professionnel·les aux métiers et aux parcours très différents, dans des entreprises qui le sont tout autant.

Au fil de ces rencontres, j'ai souvent entendu la même phrase, parfois avec étonnement, parfois avec une pointe de regret : « *Pourquoi ne nous a-t-on jamais appris cela avant ?* »

Cette question m'est restée. Elle dit quelque chose de notre rapport à la santé mentale. Nous avons appris beaucoup de choses au cours de notre vie professionnelle. Nous avons appris à exercer notre métier, à travailler en équipe, à prévenir les accidents, à réagir lorsqu'une situation devient dangereuse. Nous avons beaucoup moins

souvent appris à comprendre ce qui se passe lorsque notre santé mentale, ou celle d'un collègue, commence à se fragiliser. Et pourtant, quelques connaissances peuvent parfois changer un regard.

Un jour, un directeur de site, lui-même formé aux Premiers Secours en Santé Mentale, m'a dit simplement : « *Tout le monde n'a pas vocation à devenir secouriste, mais mes équipes ont besoin d'être sensibilisées.* »

Cette phrase a fait naître une question qui ne m'a plus quittée : comment donner à chacun·e les connaissances essentielles pour que la santé mentale devienne réellement l'affaire de tous ?

Car que reste-t-il après une formation de quatorze heures, après une conférence, après une semaine consacrée à la santé mentale ? Que reste-t-il six mois plus tard, un an plus tard, lorsque le sujet n'est plus au premier plan ?

C'est à cet endroit que ma réflexion a commencé à prendre une autre direction. Former est essentiel. Sensibiliser est nécessaire. Mais une culture ne naît pas d'une action isolée. Elle se construit dans le temps, au fil des expériences, des conversations et des comportements. Elle se transmet, se nourrit et finit par devenir une manière commune de regarder les choses.

Cette réflexion rejoint aussi une part plus personnelle de mon histoire.

En 2018, j'ai fait un burn-out. Ce qui m'a le plus marquée n'a pas seulement été l'épuisement. C'est le silence qui a suivi. Pendant près d'un an, je n'ai pas réussi à dire à mes collègues ce qui m'était arrivé. J'avais honte. Je craignais leur regard et ce que cette expérience pourrait changer dans l'image qu'ils avaient de moi.

Avec le recul, j'ai compris que cette difficulté à parler ne relevait pas uniquement de mon histoire personnelle. Elle disait aussi quelque chose de notre culture professionnelle. Nous avons longtemps appris à être solides, à tenir, à avancer malgré les difficultés. Nous avons moins appris à écouter ce que nos fragilités pouvaient nous dire, et à reconnaître celles qui apparaissent parfois chez les autres.

Quelques années plus tard, j'ai créé VitalÔréflex et consacré mon activité à la prévention en santé mentale au travail. Le terrain m'a alors confirmé ce que mes propres expériences avaient commencé à me faire comprendre : les connaissances changent les regards, et les regards peuvent à leur tour faire évoluer les pratiques.

Mon chemin m'a également conduite de l'autre côté de l'Atlantique. Avec la création de notre filiale à Montréal, je découvre un autre regard sur la santé mentale au travail, notamment au Québec, nourri par des recherches et des expériences qui viennent enrichir notre réflexion. Je partagerai plus loin dans ce Manifeste certains de ces éclairages, non pour opposer deux approches ni pour proposer un modèle à reproduire, mais parce qu'un autre regard peut parfois nous aider à mieux comprendre le nôtre.

Peu à peu, une conviction s'est imposée : la santé mentale ne deviendra pas une culture commune simplement parce que nous en parlerons davantage. Elle pourra le devenir lorsque chacun·e disposera de connaissances suffisamment accessibles pour comprendre, repérer, parler et savoir quelle peut être sa juste place.

C'est cette conviction qui est à l'origine de ce Manifeste. Au fil des pages, je partage sept convictions qui se sont construites avec le temps, au gré de mes rencontres, de mes expériences et de tout ce que le terrain m'a appris.

Je ne cherche pas ici à proposer une méthode supplémentaire, ni à donner des réponses toutes faites. J'ai plutôt envie de partager une

réflexion, de questionner certaines de nos habitudes et, peut-être, de faire naître quelques nouvelles questions.

Une culture ne se décrète pas mais se construit dans les gestes du quotidien, dans les mots que l'on choisit, dans la manière dont on regarde les autres et dont on accepte aussi de regarder nos propres fragilités.

C'est cette histoire que je vous invite maintenant à découvrir. Une histoire faite de convictions, de rencontres et de chemins parfois inattendus, avec une idée qui ne m'a jamais quittée : **la santé mentale est l'affaire de tous.**

SOMMAIRE

Préambule	5
I – COMPRENDRE POURQUOI NOUS DEVONS CHANGER NOTRE REGARD	13
De la prévention des risques à la culture de la santé mentale	15
Ce que nous n'avons jamais appris à voir	18
Les événements qui changent une entreprise	21
II – MES 7 CONVICTIONS POUR CONSTRUIRE UNE CULTURE DURABLE DE LA SANTÉ MENTALE EN ENTREPRISE	25
Conviction N°1 Comprendre la santé mentale devrait faire partie de la culture commune de l'entreprise	27
Une connaissance qui nous manque encore.	29
Comprendre pour ne plus interpréter.	30
Une responsabilité déjà inscrite dans notre droit.	31
Le travail ne peut pas être absent de la réflexion.	33
Le regard québécois vient enrichir notre réflexion.	34
Construire une culture commune.	34
Ce que je retiens de cette conviction N°1	36

Conviction N°2 – Parler de santé mentale doit devenir aussi naturel que parler de santé physique	37
Nous avons longtemps réduit la santé mentale à ce qui ne va pas.	38
Les mots que nous employons influencent notre regard.	39
Créer les conditions de la parole.	40
Donner les moyens de comprendre.	41
Ce que je retiens de cette conviction N°2	42
 Conviction N°3 – Apprendre à repérer les signaux faibles, c'est déjà prévenir	 43
Voir sans interpréter.	45
Apprendre à poser une question.	46
La recherche nous apprend aussi à regarder autrement.	47
Une PME peut, elle aussi, montrer l'exemple.	48
Quand le signal nous invite à regarder plus loin.	49
Apprendre à voir avant de devoir réparer.	50
Ce que je retiens de cette conviction N°3	52
 Conviction N°4 – Le manager est un acteur essentiel de prévention, sans être un professionnel de santé	 53
Le management participe à la santé au travail.	54
Changer notre regard pour changer notre manière d'en parler.	57
Et le manager lui-même ?	58
Trouver la juste distance.	59
Ce que je retiens de cette conviction N°4	61
 Conviction N°5 – Le dirigeant doit incarner la culture qu'il souhaite voir naître	 62
Une culture se transmet dans les discours, mais surtout dans les comportements.	62
Ce que le dirigeant rend possible.	63
Des convictions d'entrepreneurs qui deviennent des actes.	64
Une responsabilité particulière.	65
Ce que je retiens de cette conviction N°5	67

Conviction N°6 – La prévention est une responsabilité collective	68
Une culture commune, des responsabilités différentes.	69
Du socle commun à l'engagement.	70
Une culture commune pour tous et chacun à sa juste place.	71
Une responsabilité et des formations à la mesure de chacun.	72
Ce que je retiens de cette conviction N°6	73

Conviction N°7 – Une culture durable se construit dans le temps	74
Faire de la prévention un rendez-vous attendu.	74
Lorsque l'apprentissage devient collectif.	76
Lorsque la culture devient naturelle.	77
Ce que je retiens de cette conviction N°7	79

III – SAVOIR SE POSER LES 6 BONNES QUESTIONS POUR FAIRE VIVRE LA SANTÉ MENTALE DURABLEMENT

81

Question 1 – Sommes-nous vraiment prêts à nous engager ?	83
Question 2 – Avant de choisir une action, savons-nous vraiment où nous en sommes ?	88
Question 3 – Avons-nous besoin de faire plus ou de faire autrement ?	93
Question 4 – Comment faire de la santé mentale un sujet qui trouve réellement sa place dans le quotidien ?	98
Question 5 – Que voulons-nous vraiment transmettre dans nos actions de formation et prévention ?	101
Former est un commencement, pas un aboutissement	104
Question 6 – Savons-nous ce qui a réellement changé ?	105
Conclusion	109
Et maintenant, qu'allons-nous décider de faire ?	109
Remerciements	III
Bibliographie	II3

I

—

COMPRENDRE
POURQUOI NOUS
DEVONS CHANGER
NOTRE REGARD

DE LA PRÉVENTION DES RISQUES À LA CULTURE DE LA SANTÉ MENTALE

Je me souviens d'un atelier de sensibilisation que j'ai animé dans une PME lyonnaise. Comme je le fais souvent, je n'ai commencé ni par une définition, ni par une présentation. J'ai préféré partir de ce que les participant·es avaient déjà en tête et leur poser une question simple : « *Quand je vous dis "santé mentale", quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit ?* »

Les réponses ont rapidement fusé : dépression, burn-out, épuisement, souffrance, stress, anxiété, isolement. En quelques minutes, nous avons construit un nuage de mots. Il était presque exclusivement composé de termes associés à la maladie, à la souffrance ou à la dégradation. Il en disait long sur notre représentation collective de la santé mentale.

Je n'en ai pas été surprise. Depuis des années, nous parlons de santé mentale principalement lorsque quelque chose ne va plus : lorsqu'une personne souffre, lorsqu'une équipe se fragilise ou lorsqu'une

situation devient préoccupante. À force de l'aborder sous cet angle, nous avons fini par réduire la santé mentale à ses troubles et à ses fragilités.

Puis l'atelier s'est poursuivi. Nous avons pris le temps d'explorer ce que recouvre réellement la santé mentale : notre équilibre psychique, nos ressources personnelles, nos émotions, nos relations et notre capacité à faire face aux événements de la vie. Nous avons rappelé une évidence que nous oublions parfois : nous avons tous une santé mentale, comme nous avons tous une santé physique. Elle évolue tout au long de notre vie. Elle peut se renforcer comme elle peut se fragiliser.

Avant de nous quitter, j'ai proposé aux participant·es de refaire le même exercice. La question était identique, mais le nuage de mots avait changé. Sérénité, équilibre, énergie, confiance, écoute, bien-être, résilience, solidarité étaient désormais accrochés à ce nuage.

Avec les participant·es, nous sommes restés quelques instants à observer ce nouveau nuage. Ils ont pris conscience qu'en moins de deux heures, la santé mentale n'avait pas changé. **C'était juste le regard qu'ils portaient sur elle qui avait changé.**

Cette expérience résume en partie ce qui m'a donné l'envie d'écrire ce Manifeste. La prévention commence aussi par notre capacité à élargir notre représentation de la santé mentale, à trouver les mots pour en parler et à comprendre qu'elle ne concerne pas uniquement les moments où quelque chose va mal.

Mais changer notre regard ne suffit pas. Pour devenir durable, cette nouvelle représentation doit trouver sa place dans les pratiques, les relations de travail et les décisions de l'entreprise. Elle doit pouvoir se transmettre, s'entretenir et progressivement devenir une évidence dans la vie collective.

Tant que la santé mentale restera spontanément associée à la maladie et à la souffrance, nous risquons d'intervenir trop tard. Lorsque nous saurons aussi l'associer aux ressources, à l'équilibre et aux relations, nous changerons déjà notre regard. Et lorsque nous reconnâtrons la capacité de chacun·e à prendre soin de lui-même et des autres, nous aurons commencé à changer notre manière de prévenir.

C'est ce déplacement du regard que ce Manifeste souhaite initier.