



Institut de
l'ENTREPRISE

Santé mentale au travail



*Cahier
ateliers
citoyens*

À propos de l'Institut de l'Entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'entreprises de dimension multinationale mais fortement implantées en France. L'Institut travaille à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société à travers différents programmes.

L'**Agora** orchestre un travail collégial entre dirigeants et parties prenantes sur les grandes transformations et mutations de l'entreprise.

L'**IHEE** accompagne et forme des dirigeants issus de l'entreprise et de ses parties prenantes.

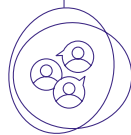
Melchior crée le dialogue entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise afin d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes.





Ateliers citoyens 2025

— Une enquête qualitative à grande échelle



D I S P O S I T I F

**Dix ateliers ont été organisés
— la moitié en présentiel —
avec 7 à 9 citoyens par atelier.**

Dix dirigeants y ont participé :



Max Barbier,
Mercer



Pierre-André de Chalendar,
Institut de l'Entreprise



Marc Gomes,
The Adecco Group France



Daniel Harari,
Lectra



Clarisse Magnin,
McKinsey France



Patrice Morot,
PwC France



Thierry Munier,
Avitas



Philippe Pascal,
Groupe ADP



Arnaud Tirmarche,
Spie France



Jean-Roch Varon,
EY

Depuis 2018, l'Institut de l'Entreprise organise les Ateliers citoyens pour retisser le lien entre les Français et le monde de l'entreprise. En 2025, leur format a été repensé avec l'institut QualiQuanti pour explorer l'expérience des citoyens et favoriser des échanges authentiques avec les dirigeants.



Un format enrichi, plus ouvert et plus vivant

Nouveauté de cette édition : l'introduction de quatre forums d'échanges *online* de deux semaines, avec une quinzaine de citoyens par forum. Ce dispositif a permis de mobiliser des personnes éloignées géographiquement et de prendre le temps d'une réflexion collective.



LE DISPOSITIF EN CHIFFRES

112

CITOYENS MOBILISÉS

au total, regroupant un échantillon diversifié (CSP, âge, genre et lieu de résidence)

69

PARTICIPANTS AUX FORUMS CITOYENS

dont **35** ont pris part aux deux formats (forum + atelier)

78

PARTICIPANTS AUX ATELIERS CITOYENS

4

FORUMS CITOYENS

organisés en ligne entre mars et mai 2025

10

ATELIERS CITOYENS

(mai-juillet 2025) de 2h30 chacun avec des dirigeants

12

MILLIARDS

C'est le nombre de journées de travail perdues chaque année dans le monde en raison de la dépression et de l'anxiété, selon l'OMS

1 000

MILLIARDS DE DOLLARS

C'est le coût estimé par l'OMS pour la perte de productivité liée à cet absentéisme

+25 %

C'est l'augmentation des maladies psychiques reconnues d'origine professionnelle en 2023, selon Santé publique France

LE COÛT DES TROUBLES PSYCHO- SOCIAUX AU TRAVAIL



¹ Thomas Coutrot & Coralie Perez, "Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire", Seuil, coll. « La république des idées », 2022, 140 p.

² <https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-absenteisme-2025/>

³ Enquête European Agency for Safety and Health at Work, 2024

⁴ Fondation Jean Jaures, La fatigue informationnelle : une nouvelle forme de pénibilité au travail, 2024 — <https://www.jean-jaures.org/publication/la-fatigue-informationnelle-une-nouvelle-forme-de-penibilite-au-travail/>

Trois éléments de contexte à retenir

1— Le bien-être des travailleurs, un enjeu majeur de santé publique

L'Organisation mondiale de la santé (OMS), dans sa Constitution de 1948, a défini la santé comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Progressivement, de nouvelles thématiques se sont imposées dans le débat public.

— La **souffrance au travail** (souffrance mentale liée au travail lui-même ou au contexte de travail) ;

— Les **risques psychosociaux** (risque pour la santé physique et mentale des travailleurs, dont les causes sont à rechercher dans les conditions d'emploi et les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail) ;

— La **perte de sens du travail** (soit l'utilité de son travail pour les autres, la fierté de l'exercer et la possibilité de développer ses compétences, selon les éléments d'analyse du statisticien Thomas Coutrot et de l'économiste Coralie Perez)¹.

2— Un absentéisme en hausse

Selon le baromètre annuel de l'absentéisme² réalisé par l'Ifop en 2025 pour le groupe de complémentaire santé et prévoyance Malakoff Humanis, les troubles psychologiques et/ou l'épuisement professionnel s'installent comme le deuxième motif d'arrêt maladie (16 % versus 15 % les deux années précédentes).

Un arrêt long sur quatre est lié à des troubles psychologiques (+ 3 points). Les salariés arrêtés pour ce motif

pointent avant tout les « *exigences de leur travail* » (34 %) et « *des problèmes liés aux pratiques managériales* » (25 %), puis « *l'environnement et les rapports sociaux au travail* » (23 %).

3— De nouvelles formes de pénibilité

— Les risques psychosociaux liés au numérique

Son usage excessif impacte la santé mentale en intensifiant le travail et en allongeant le temps de travail qui lui est consacré³.

— La fatigue informationnelle au travail (FIT)

Elle est liée à la surcharge cognitive causée par l'utilisation intensive des outils numériques (répondre aux sollicitations, envoyer des demandes et des relances, coordonner son travail avec les autres).

Environ 26 % des actifs français en souffrent, particulièrement les cadres et les télétravailleurs, selon une étude de la Fondation Jean-Jaurès.⁴

01

Le travail, un facteur d'équilibre psycho- logique ?



C'est dit...

“Travailler trop nuit au bien-être mais l’oisiveté est source d’instabilité. Trouver le juste milieu, c’est la clé. Soyons attentifs à notre santé mentale et physique.”

|
Un citoyen

“L’équilibre vie professionnelle - vie personnelle doit être favorisé par un management de qualité : c’est une attente forte des nouvelles générations.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Facteur de stabilité

Le simple fait de travailler — même de manière partielle — joue un rôle essentiel dans la **perception de sens et de valeur du quotidien**, influençant directement la satisfaction des individus et leur sentiment d'accomplissement.

“Le travail, c’est pour moi une source de satisfaction, de reconnaissance et d’épanouissement personnel. Il structure mes journées, renforce ma confiance en moi.”

Céline

47 ans, salariée dans un service RH du secteur privé

“Avoir été au chômage sept mois durant m’a fait prendre conscience que le travail apporte une stabilité psychologique. Sans ça, c’est compliqué de voir du monde, de se sentir connecté aux autres, d’avoir un objectif quotidien ; bref, d’aller bien.”

Solène

27 ans, chargée de mission dans le secteur public



Surcharge de travail et stress

Des dossiers qui s’empilent, des échanges de courriels à une heure tardive, un pic d’activité... La surcharge de travail est le **premier risque professionnel qui affecte la santé mentale des salariés**, selon l’étude publiée le 4 mars 2025 par l’Ifop⁵.

“Mes dix premières années de carrière m’ont apporté la stabilité. Depuis, responsabilités et pression génèrent parfois de l’anxiété. Mais je sais aussi que les pratiques managériales peuvent faire la différence.”

Joseph

51 ans, salarié dans l’industrie

“Sociabilité, sentiment d’utilité sociale... Mon travail m’apporte une stabilité psychologique. Mais lors des pics d’activité, c’est parfois une source de déséquilibre. Tout dépend de l’accompagnement, de la capacité de l’entreprise à organiser ces cycles.”

Laetitia

40 ans, responsable dans un centre de formation

⁵ <https://www.ifop.com/publication/enquete-sur-la-sante-mentale-en-entreprise/>

Paroles de dirigeants

Ils insistent sur la nécessité de fixer des objectifs clairs aux collaborateurs et de s'appuyer sur des managers bienveillants.

Deux conditions pour que le travail reste une source d'équilibre personnel.

“Le manque de clarté de la stratégie d'une entreprise génère anxiété et démobilité.”

“Nous passons beaucoup d'heures au travail. Climat, reconnaissance, opportunités d'évolution... Tout cela est très important. Plus ça va, moins les gens ont de tolérance pour les petits chefs, des chefs toxiques.”

Le chiffre

16^e

C'EST LE RANG⁶ DU CLASSEMENT MONDIAL DE LA FRANCE EN MATIÈRE D'ÉQUILIBRE VIE PRO - VIE PERSO SELON LE « GLOBAL LIFE-WORK BALANCE INDEX 2025 »

qui évalue et classe chaque année les pays selon le respect de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La France recule de trois places par rapport à 2024 et de treize places depuis 2023, où elle figurait sur le podium (3^e).

Explication : la France stagne sur plusieurs indicateurs, notamment la durée moyenne de travail et les politiques de bien-être au travail, tandis que d'autres pays européens continuent de progresser. Malgré cette baisse, le commanditaire de l'étude — le spécialiste du travail à distance Remote —, rappelle que « *la France conserve de solides atouts : un niveau élevé de protection sociale, des congés légaux parmi les plus généreux et une attention croissante à l'inclusion LGBTQ+.* Son score est de 69.15 sur 100, attestant d'un environnement de travail encore favorable, même si perfectible ».

⁶ Remote Global Life-Work Balance Index 2025, <https://remote.com/resources/research/global-life-work-balance-index>

02

Les troubles psycho- logiques liés au travail, cause d'ab- sentéisme ?



C'est dit...

“Dans mon métier, les *burn-out* sont fréquents. On nous propose un suivi psychologique mais ce sujet reste tabou : peu de gens osent en parler en réalité.”

|
Un citoyen

“L'essentiel, c'est de rester proche de ses collaborateurs, de créer un environnement où chacun peut dire 'Là, c'est trop'. Sans crainte.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Troubles psychologiques

“J’ai déjà vu des collègues partir en long arrêt de travail à la suite d’une surcharge de travail et d’une pression excessive. Aujourd’hui, on comprend mieux qu’il faut agir en amont pour éviter cela.”

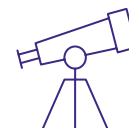
Thomas
41 ans, technicien dans l’industrie

“Nous avons besoin d’humanité, d’être mieux considérés. Quand on se sent entendu, on trouve plus facilement des solutions adaptées.”

Isabelle
50 ans, cadre dans une grande entreprise

“Les managers ont un rôle clé pour détecter les signes de fatigue. Avec plus d’attention et d’accompagnement, on peut éviter les situations d’épuisement.”

Hélène
35 ans, salariée dans le commerce



Une nouvelle vision du rapport au travail

Les salariés, toutes générations confondues, affirment désormais plus clairement leurs besoins : **préserver sa santé mentale est devenu essentiel pour rester engagé dans la durée.**

“Aujourd’hui, nombre de collaborateurs posent leurs limites. Ils veulent rester performants sans sacrifier leur équilibre de vie : c’est devenu un critère de fidélisation.”

Sophie
54 ans, salariée dans le secteur social

“Les jeunes ne sont pas moins motivés mais souhaitent travailler dans un cadre respectueux de leur bien-être. C’est une évolution positive.”

Karim
29 ans, ingénieur informatique

Paroles de citoyens



Des dispositifs appréciés, à renforcer et mieux faire connaître

Des entreprises ont mis en place des **cellules d'écoute**, des **plateformes de soutien psychologique** ou des **ateliers de gestion du stress**.

Les salariés encouragent à poursuivre dans cette voie et à lever les tabous pour que ces outils soient davantage utilisés.

“Là où je travaille, nous avons un accès gratuit à des psychologues via une plateforme. C’est très positif, cela devrait être généralisé.”

Deborah

35 ans, collaboratrice dans l’enseignement supérieur

“Les cellules d’écoute sont utiles, à condition d’être soutenues par une communication efficace pour que tout un chacun ose y recourir.”

Julien

38 ans, salarié dans le secteur de l’énergie

Paroles de dirigeants

Pour les dirigeants, **l’absentéisme et les arrêts maladie** sont désormais considérés comme des **indicateurs stratégiques de la santé de l’organisation**.

Les données RH peuvent devenir un outil puissant pour prendre la température des équipes.

“Nous surveillons la consommation de consultations psy pour pouvoir détecter une hausse inhabituelle. Cela permet d’identifier très tôt les causes de malaise. Ce ne sont ni l’âge ni le genre qui jouent le plus sur l’absentéisme, mais souvent... le client avec lequel le collaborateur travaille.”

L’entreprise **doit agir dès les premiers signes**, car derrière les chiffres se cachent souvent des problèmes plus profonds.

“Notre enquête mondiale auprès de tous les collaborateurs nous donne une vision précise de la santé mentale des équipes. Si un signal négatif apparaît, nous envoyons nos RH de proximité pour comprendre et agir auprès des collaborateurs.”

Les arrêts maladie ne sont pas juste un chiffre : ils révèlent souvent un problème de sens, d’écoute ou de reconnaissance. Quand on les traite à la source, l’absentéisme diminue.”

Pour les dirigeants, prévenir la surcharge passe à la fois par le **suivi d’indicateurs** et par la **capacité d’écoute**.

“Pour certaines missions, la pression du client est trop forte. Repos, renfort d’équipe, discussion avec le client... Si les délais sont intenable, nous agissons. Nous suivons différents indicateurs via nos dispositifs de parole.”

Mais l’essentiel reste la communication de proximité : créer un environnement où chacun peut dire ‘Là, c’est trop’, sans crainte.”



Le chiffre

42 %

**UN PEU PLUS DE QUATRE
SALARIÉS SUR DIX (42 %)⁷
SE SONT VU PRESCRIRE
UN ARRÊT MALADIE EN 2024,**

comme en 2023, selon le baromètre annuel de l'absentéisme (les absences au travail pour raison de santé) de Malakoff Humanis.

⁷ « Baromètre Absentéisme 2025 », réalisé par Ifop pour le groupe de complémentaire santé et prévoyance Malakoff Humanis. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-absenteisme-malakoff-humanis-2025-pour-y-voir-plus-clair-sur-labsenteisme-des-jeunes-actifs-et-levolution-de-leur-rapport-au-travail-cad8f-63a59.html#:~:ftnref1>

03

Contre les attitudes toxiques, quels garde-fous ?



C'est dit...

“Le management joue dans l'équilibre psychologique des collaborateurs. Un environnement est toxique et tout le reste s'effondre.”

|
Une citoyenne

“Nous avons mis en place une ligne téléphonique d'alerte. Tout collaborateur peut signaler un comportement inapproprié. Autrefois toléré au nom de la compétence, un manager toxique n'a plus sa place dans une organisation aujourd'hui.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Prévention des risques

Les personnes toxiques **contribuent à la détérioration du bien-être et de la performance des équipes**, pouvant entraîner arrêts maladie, conflits internes ou *burn-out*.

Les attitudes toxiques qui créent une situation de souffrance au travail pour les salariés constituent même une faute grave, justifiant un licenciement.

“La vigilance au quotidien, l’écoute active et la possibilité de s’exprimer librement sont essentielles pour éviter que la souffrance au travail ne s’installe.”

Claire
32 ans, responsable RH

“Un manager doit savoir percevoir le mal-être, savoir lire le langage corporel, intervenir avant qu’il ne soit trop tard.”

Yamani
34 ans, employé dans le textile



Aptitude à manager

De nombreux salariés rappellent qu’on ne s’improvise pas manager : au-delà de l’expertise métier, la fonction **nécessite des compétences humaines et relationnelles**.

“En France, être manager résulte souvent d’une promotion, sans formation spécifique préalable. Une sensibilisation à la communication et à la gestion des équipes devrait être un prérequis obligatoire.”

Marie
39 ans, cadre administrative dans le secteur privé

“Faute d’une bonne formation managériale, des maladroites peuvent peser sur la santé des collaborateurs.”

Karim
29 ans, ingénieur informatique

Paroles de citoyens



Le bon équilibre

Les salariés insistent sur l'importance d'un management qui conjugue **performance et humanité**.

“Un bon manager sait rappeler que la performance durable passe par la santé et l'équilibre de ses équipes, pas uniquement par des objectifs chiffrés.”

Laurent

51 ans, salarié dans le commerce

Paroles de dirigeants

Les dirigeants insistent sur l'importance de mettre en place des dispositifs de **feedback** réguliers pour détecter les dérives et améliorer en continu les pratiques.

“Tout le monde doit être évalué au sein d'une organisation, employés et managers.”

Chacun doit pouvoir donner un feedback confidentiel. C'est ainsi qu'on peut identifier un manager ou un salarié toxique et des axes d'amélioration.”

Cette vigilance doit être complétée par un **suivi attentif** et une compréhension du mal-être des équipes afin d'**intervenir avant que les situations ne dégènèrent**.

Un manager doit savoir **gérer la charge de travail pour son équipe, poser des limites**. Un manager de proximité doit lui-même ne pas être mis dans une situation où il substitue à une équipe défaillante.

Pour remédier à la situation, certaines entreprises mettent en place des **dispositifs de signalement** qui permettent de **protéger l'organisation et d'agir rapidement**.

“Si un manager génère de la souffrance et que le problème se répète, on change. Parfois, c'est le métier lui-même qui use. Ces situations doivent être détectées avant que la souffrance n'apparaisse.”

“Si le ‘sale boulot’ est délégué, c'est un problème en soi. À partir du moment où l'on fait le travail d'un autre – avec l'accord implicite du manager –, c'est le début de la fin.”

“Hausse de l'absentéisme, plaintes adressées aux managers, évolution du taux d'occupation... Nos RH de proximité suivent de près les signaux faibles. Grâce à l'ensemble de ces données, nos RH sont en mesure de détecter rapidement les situations à risque.”



Le chiffre

14 %

C'EST LE POURCENTAGE DE SALARIÉS FRANÇAIS⁸ QUI DISENT AVOIR DÉJÀ ÉTÉ VICTIMES DE HARCÈLEMENT MORAL SUR LEUR LIEU DE TRAVAIL

17 % déclarent quant à eux déjà avoir été les témoins d'une situation de ce type. Au total, près d'un salarié français sur trois y a donc déjà été confronté directement ou indirectement au cours de sa carrière.

⁸ "Grande enquête sur la santé mentale au travail", IFOP, février 2025. https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2025/03/Rapport-danalyse-Grande-enquete-sante-mentale-au-travail-moka.care-x-GHU-Paris-x-Ifop-VDFE_compressed.pdf

04

La pénibilité numérique, quelles conséquences ?



C'est dit...

“Depuis la révolution numérique, je passe ma journée devant des écrans. Je suis plus efficace mais plus fatigué nerveusement que du temps où je me levais pour aller chercher un dossier.”

Un citoyen

“Il y a toujours des mails qui partent à n'importe quelle heure... Mais je pousse pour éviter cela – c'est une marque de respect.”

Un dirigeant

Paroles de citoyens



Santé physique et mentale

Fatigue visuelle, maux de tête, dégâts de la sédentarité... Le numérique impacte la santé physique et mentale en intensifiant le travail et en allongeant sa durée.

D'autant que le numérique amène toujours plus de temps à consacrer à la gestion de l'information (répondre aux sollicitations, envoyer des demandes et des relances, coordonner son travail avec les autres).

“Nous devons être joignables en permanence. Dès qu'on coupe Teams ou WhatsApp, on est rappelés à l'ordre. Contre-productive, cette hyper-disponibilité est épuisante.”

Karim
29 ans, ingénieur informatique

“Les journées sont parasitées par une avalanche de notifications et de réunions inutiles. On a le sentiment de courir sans jamais accomplir pleinement une tâche.”

Marion
29 ans, salariée dans la communication

“Parfois, j'ai l'impression que mes journées se résument à des visios successives. À la fin, je suis vidée alors que je n'ai pas bougé de ma chaise.”

Sophie
39 ans, salariée dans le secteur bancaire

“À cause de l'explosion du volume des courriels reçus chaque jour, les troubles de la concentration sont importants. Résultat, un retard permanent et un stress qui déborde parfois sur la vie personnelle.”

Joseph
44 ans, cadre dans le conseil



Stratégies individuelles

Tout un chacun développe une stratégie d'**autoprotection**.

“Toutes les deux heures, je fais une pause et j'ai adopté des lunettes filtrantes. Sinon j'ai très mal aux yeux en fin de journée.”

Agnès
60 ans, salariée dans le secteur public

“J'organise mes tâches en bloc pour limiter les allers-retours entre courriels et visios. C'est la seule manière d'éviter la saturation.”

Karim
29 ans, ingénieur informatique

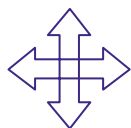
“« Quand je dois me concentrer, je bloque toutes les notifications. Je prends aussi des pauses régulières, sinon la surcharge cognitive me submerge.”

Cédric
42 ans, responsable commercial

“Pour tenir, je me force à cloisonner : sport, méditation, coupure numérique le soir.”

Aurélié
34 ans, salariée dans l'événementiel

Paroles de citoyens



Exigence d'adaptation collective

Gestion raisonnée des réunions, clarification des priorités, temps de déconnexion respectés... **Les attentes portent désormais sur des solutions collectives.**

“Je demande qu'on me laisse faire mon travail à ma façon. Prioriser et éviter l'urgence permanente, sinon c'est un cercle vicieux d'anxiété.”

Jean-Romain
39 ans, gestionnaire immobilier

“Une vraie charte sur la déconnexion est nécessaire. Je ne souhaite être sollicité ni le week-end ni pendant les vacances — j'ai besoin de respirer.”

Sandrine
46 ans, salariée dans une grande entreprise



Déficit de contact humain

“Quand un manager communique, il envoie désormais un mail plutôt que d'aller voir la personne. Il y a de moins en moins d'interactions entre la hiérarchie et la base.”

Cédric
42 ans, responsable commercial

“La reconnaissance verbale, c'est essentiel. Simple et efficace ! Et elle ne coûte rien.”

Séverine
47 ans, responsable financière d'une association

Paroles de dirigeants

“C'est en allant les voir et en parlant avec eux qu'on motive et embarque ses collaborateurs.”

Un entraîneur sportif ne motive pas avec des mails.”

“Au-delà d'une certaine heure et le week-end, notre entreprise encourage la déconnexion : nous évitons d'envoyer des messages. Même un simple ‘On verra lundi’, adressé tard le soir par un manager, peut générer de la charge mentale.

Pour limiter cette pression, on programme les envois de courriels pour plus tard. Ce type de gestes compte.”

“On utilise un outil appelé le baromètre d'équipe. En quarante-cinq secondes, les collaborateurs indiquent chaque semaine si leurs horaires sont raisonnables et si l'ambiance est bonne.

Si un indicateur passe au rouge, on agit immédiatement en ajustant la mission ou en renforçant l'équipe.”

Le chiffre

26 %

C'EST LA PROPORTION DES ACTIFS FRANÇAIS⁹ — CADRES ET TÉLÉTRAVAILLEURS EN PARTICULIER — QUI SOUFFRENT DE LA FATIGUE INFORMATIONNELLE AU TRAVAIL (FIT),

nouvelle forme de pénibilité liée à la surcharge cognitive engendrée par l'utilisation intensive des outils numériques. Les causes incluent l'abondance de mails et de notifications de réunions, ainsi que la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle.

La FIT impacte la qualité de vie au travail, la motivation et la santé mentale, avec des risques accrus de stress, d'anxiété et de *burn-out*. Des stratégies individuelles et collectives sont nécessaires pour mieux gérer les flux d'informations et renforcer les relations sociales au travail.

⁹ Fondation Jean-Jaurès, en collaboration avec L'ObSoCo (Observatoire Société et Consommation, 2024 – “La fatigue informationnelle au travail : une nouvelle forme de pénibilité au travail”), <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2024/12/fatigue-inform.pdf>

05

Quid de l'équilibre vie pro - vie perso ?



C'est dit...

**“Avant toute chose,
je veux un job
qui m’apporte
de la flexibilité,
pour que je puisse
m’épanouir à côté
de mon travail
et y être performant.”**

|
Un citoyen

**“L’entreprise
a un rôle majeur à jouer
dans la vie personnelle
des salariés, en matière
de santé et de prévention
en particulier.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



La flexibilité et l'autonomie plébiscitées

Les salariés valorisent les **environnements de confiance** qui leur permettent d'**aménager leurs horaires ou de télétravailler**, selon leurs contraintes.

“Pouvoir gérer librement mon emploi du temps est fondamental. J’alterne entre rendez-vous en présentiel et télétravail, et je dois pouvoir jongler facilement.”

Anaïs

28 ans, chargée de recrutement dans le secteur médical

“Ce que je regarde chez un employeur, c’est la souplesse des horaires. Je ne rechigne pas au travail mais j’ai besoin d’autonomie.”

Lola

26 ans, coordinatrice sociale



Quand équilibre rime avec engagement et fidélité

Vouloir **préserver sa vie personnelle** est associé à une implication plus sereine au travail.

L'**équilibre vie professionnelle - vie personnelle** est un **critère de choix** pour candidater dans une entreprise et y rester.

Le **temps de trajet** fait également l'objet de fortes attentes.

“Je tiens à consacrer du temps à ma famille, c’est ma principale source de motivation. Cela ne m’empêche pas d’être pleinement investie au travail.”

Bridget

35 ans, agent de maîtrise dans l'e-commerce

“C’est grâce à des horaires adaptés que je suis resté aussi longtemps dans cette entreprise.”

Grégory

28 ans, gestionnaire de stocks

“Je veux du temps pour ma famille, mes amis, mes loisirs. Le temps du ‘tout-travail’, c’est terminé.”

Philippe

27 ans, chef d'équipe dans la fonction publique

“Mon premier job c’était du 9 heures-19 heures, avec une heure de trajet. Maintenant, je fais du 9 heures-17 heures avec trente minutes de transport. Ça change ma vie !”

Mehdi

26 ans, chargé de recrutement

Paroles de dirigeants

Ils reconnaissent
que l'entreprise
a un rôle clé
à jouer
pour faciliter
l'organisation
du quotidien
des salariés.

*“C’est ma mission
que d’accompagner
mes collaborateurs
dans un métier
exigeant et prenant,
de les aider
à conserver
un bon équilibre
vie personnelle
- vie professionnelle.
Pour ce faire, nous
mettons en place
des modèles
de travail flexibles.”*

*“L’équilibre
vie professionnelle
- vie personnelle,
c’est une demande
forte des nouvelles
générations,
il permet de mieux
les fidéliser.”*

Le chiffre

92 %

**C’EST LE POURCENTAGE
DE SALARIÉS¹⁰ QUI CONSIDÈRENT
LA QUALITÉ DE VIE ET
DES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)
COMME « IMPORTANTE »,
VOIRE « TRÈS IMPORTANTE »
(POUR 45 % D’ENTRE EUX).**

Leur degré de satisfaction à cet égard ? 67 % se déclarent « globalement satisfaits » mais près de la moitié (49 %) considère que le niveau de QVCT dans leur entreprise « a tendance à se détériorer ».

¹⁰ « Observatoire de la Qualité de Vie au Travail », <https://www.observatoire-qvt.com/barometre-annuel-de-lobservatoire-de-la-qualite-de-vie-au-travail-1ere-edition>

06

Le télétravail, facteur de bien-être ou révélateur de nouvelles probléma- tiques ?



C'est dit...

“Je ne quitterais pas mon poste – avec deux jours de télétravail – pour un autre où je devrais aller tout le temps au bureau. Avant, c’était surtout la rémunération qui comptait. Avec le télétravail, elle est passée au second plan.”

|
Une citoyenne

“En télétravail, il y a une plus grande liberté de gestion de son temps pour une même quantité de travail. Mais certains se retrouvent en situation de surchauffe, de stress : ils enchaînent les réunions Teams sans même prendre le temps de déjeuner.”

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Un acquis

Pour une majorité de salariés, le télétravail est désormais **perçu comme un droit**, au même titre que les congés.

Il **améliore l'équilibre de vie**, apporte **plus d'autonomie** et renforce la **confiance** entre employeur et collaborateurs.

“Le télétravail est un facteur d'autonomie et d'équilibre vie personnelle - vie professionnelle. Je ne pourrais plus accepter un poste qui ne l'autorise pas.”

Virginie

42 ans, cadre dans le secteur public



Un gain de temps

Les **temps de transport** sont un facteur **déterminant** dans la perception du bien-être au travail.

La possibilité de réduire les déplacements grâce au télétravail est vécue comme un **véritable gain d'énergie et de sérénité**.

“Une heure de trajet ne me paraît pas viable dans la durée. Avec le télétravail, je peux réinvestir ce temps dans ma vie personnelle et être plus concentrée au travail.”

Ophélie

30 ans, conseillère clientèle

“Au-delà d'une heure de transport, je songerais à quitter l'entreprise. Mais trois jours de télétravail par semaine changent complètement la donne : je me sens mieux et plus motivé.”

Laurent

57 ans, responsable sécurité et logistique

Paroles de citoyens



La confiance comme clé du bien-être

Les salariés rejettent les pratiques de contrôle permanent, jugées stressantes et contreproductives. Pour eux, **le télétravail va de pair avec la confiance et l'autonomie.**

“Quand on me laisse gérer mon temps sans surveillance excessive, je travaille plus sereinement et je suis plus efficace.”

Arthur
29 ans, salarié dans le secteur juridique



Sentiment d'injustice

Pour les métiers non éligibles, l'**absence de télétravail** peut créer un sentiment d'injustice.

Les entreprises doivent **compenser par d'autres leviers** : horaires aménagés, reconnaissance accrue ou avantages spécifiques.

“Dans mon métier, je ne peux pas télétravailler. Si on nous accordait plus de souplesse horaire ou d'autres avantages, cela rééquilibrerait les choses.”

Valérie
40 ans, aide-soignante



Télétravail à 100 %, attention danger

Lorsqu'il est pratiqué toute la semaine, le télétravail **peut devenir un facteur de déséquilibre** : en supprimant les temps collectifs et les repères partagés, il isole et démotive, tout en rendant plus incertaine la frontière entre vie professionnelle et personnelle.

“Le tout-télétravail m'a fait glisser lentement vers une forme d'apathie. On perd le rythme, l'énergie, le sens même du travail. J'ai mis du temps à réaliser que j'étais en train de décrocher.”

Claire
39 ans, cheffe de projet digital

“On ne croise plus personne, on ne parle plus que par mail. Il n'y a plus de pause-café, plus de blagues de couloir. À la longue, ça joue sur l'humeur et l'engagement.”

Mickaël
48 ans, ingénieur informatique

“Le télétravail peut entraîner des pathologies dues à l'isolement social, mais aussi au stress lié à l'absence de séparation entre vie pro et perso.”

Ibrahim
38 ans, salarié dans le secteur immobilier

Paroles de citoyens



Personnalisation gagnante

Le télétravail ne produit **pas les mêmes effets selon les individus et les fonctions.**

“Je suis de nature plutôt solitaire : travailler seule me permet de rester concentrée et donc d’être hyper-efficace.”

Séverine

47 ans, responsable financière d'une association

“J’aime bien le télétravail mais si ça devient la norme, je sens que je perds un peu le lien avec l’équipe. J’ai besoin de moments au bureau pour rester connectée.”

Aurore

35 ans, cheffe de produit

Paroles de dirigeants

Le télétravail est un **levier stratégique de fidélisation** qui repose sur un contrat de confiance avec les équipes.

La **flexibilité** est vue comme un **avantage compétitif majeur**, mais elle doit être encadrée par un management clair, sans tomber dans le surcon- trôle.

Le télétravail nécessite de **re- penser les modes de pilo- tage** pour tenir compte des résultats eux-mêmes plutôt que d’une hypothétique pré- sence numérique.

“Ce qui compte, ce sont les livrables, pas de vérifier si quelqu’un est connecté à telle ou telle heure. Les managers doivent apprendre à piloter autrement, avec des objectifs clairs et du feedback.”

“Notre politique ‘flexwork’ repose sur un principe simple : on laisse de la liberté, mais avec des repères. Pas besoin de contrôler le collaborateur à chaque minute : on l’évalue sur la qualité du travail fourni. On doit aussi préserver la culture d’entreprise et son collectif.”

“On a un accord de 100 jours de télétravail par an. La clé, c’est la confiance en nos managers de proximité.”

Ce sont eux qui régulent le télétravail. La fidélisation passe par cette flexibilité, pas par la surveillance.

Quand on commence à contrôler à outrance, on perd le bénéfice du télétravail.”

“Chez nous, les collaborateurs disposent de 70 jours de télétravail par an, qu’ils utilisent librement.

Pour eux, c’est un changement profond.

On a observé plus d’engagement, moins de turnover. Ces décisions doivent toujours être prises en concertation avec les salariés.”



Le chiffre

22 %

C'EST LE POURCENTAGE
DE SALARIÉS¹¹ DU PRIVÉ
QUI ONT TÉLÉTRAVAILLÉ
AU MOINS UNE FOIS PAR MOIS
EN 2024, VERSUS 4 % EN 2019

avec en moyenne 1,9 jour télétravaillé par semaine. Un télétravailleur sur cinq souhaiterait augmenter cette fréquence.

¹¹ Insee Analyses n°105, mars 2025. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>

07

La reconnaissance au travail, quels leviers ?



C'est dit...

**“Une parole sincère,
un merci, ça peut
suffire à rebooster
une équipe.
Ce n’est pas
grand-chose mais
ça change tout.”**

|
Une citoyenne

**“Les jeunes générations
ne respectent plus
automatiquement
la hiérarchie.
Elles veulent des
managers inspirants,
capables de
les encadrer sans
être autoritaires.”**

|
Un dirigeant

Paroles de citoyens



Rémunération et motivation

Si les **différences de salaires** permettent à certains de booster leur engagement et de gagner en productivité, elles font naître chez d'autres un **sentiment d'injustice**, entraînant une **baisse de motivation**.

“Augmenter ma rémunération, c’est pour moi la meilleure façon de reconnaître ma valeur ajoutée ! Si je suis rémunérée 20 % de moins que mon collègue pour le même travail, les compliments ne suffisent pas...”

Isabelle
67 ans, cadre du secteur bancaire

“Quatre ans de collaboration... Des félicitations mais d’augmentation, toujours pas. À un moment, ça démotive.”

Arthur
29 ans, salarié
dans le secteur juridique



Reconnaissance au travail

La considération **ne se limite pas aux primes ou promotions** : elle doit s'exprimer au travers de **gestes simples** du management.

Écoute, retours constructifs, reconnaissance des efforts... Autant d'attentions qui **nourrissent l'engagement**.

“La reconnaissance passe par la valorisation du travail accompli – des retours positifs de sa hiérarchie ou des opportunités d’évolution.

Elle peut aussi se concrétiser par de nouvelles responsabilités, un mentorat, voire la confiance accordée pour transmettre des compétences à une équipe.”

Josiane
63 ans, formatrice outils métier

Paroles de citoyens



Contraintes personnelles

Être respecté dans son équilibre vie professionnelle - vie personnelle est perçu comme une **marque essentielle de reconnaissance**.

“J’ai toujours répondu présent, même dans les périodes difficiles. Mais quand j’ai eu besoin d’un aménagement de mon temps de travail, on ne m’a pas soutenue. J’ai alors perdu toute motivation.”

Marie
35 ans, salariée
dans le secteur public

“La reconnaissance, c’est aussi savoir accorder un temps partiel à un salarié sans le culpabiliser, bien aménager ses horaires en cas de nécessité.”

Mathilde
29 ans, vétérinaire

Paroles de dirigeants

Pour les dirigeants, **la reconnaissance est au cœur de la fidélisation**. Elle doit être authentique, cohérente et dépasser la seule dimension financière.

“On doit traiter chacun d’égal à égal sans jamais se croire supérieur.”

La considération, c’est avant tout une question de respect.”

“La reconnaissance vient des feedbacks. Positifs ou négatifs, ils permettent de progresser.”

La considération passe aussi par **un engagement social fort**, où l’entreprise assume son **rôle protecteur** et prend en compte les **impacts humains** de ses décisions.

“Jamais je ne prends de décision dictée uniquement par la rentabilité si elle met en péril l’emploi.”

Protéger les équipes fait partie de notre responsabilité de dirigeants.”

La reconnaissance s’exprime aussi dans des **moments collectifs**, où l’on valorise les efforts de chacun devant tous.

“La reconnaissance, c’est aussi savoir dire ‘Bravo !’ à titre individuel et collectif.”

Un pot de fin de projet, un mot du chef, ça crée un sentiment de fierté et d’appartenance.”



Le chiffre

73 %

**C'EST LE POURCENTAGE
DE SALARIÉS¹² QUI CONSIDÈRENT
LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL
COMME « PRIMORDIALE »
OU « TRÈS IMPORTANTE ».**

Et ce juste après « l'amélioration permanente des conditions de travail » (74 %), à égalité avec « la mise en place de dispositifs de protection sociale » (73 %).

¹² « Quel contrat social pour attirer et fidéliser les salariés ? » – Malakoff Humanis 2024, https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files_not_indexed/malakoffhumanis-2024-286-synthese-contrat-social-mh-26184-2408.pdf

Huit propositions post-ateliers



1 — Stratégie

Communiquer de façon claire pour la rendre lisible et répondre à la quête de sens des collaborateurs ; expliquer les enjeux de compétitivité et de productivité.



2 — Management

Aider les managers à faire des *feedbacks* et à en être l'objet.

Former de façon holistique tous les échelons à la communication non violente et à la pratique du feedback.



3 — Dialogue et vulgarisation

Développer une culture de la co-responsabilité favorisée par des espaces de dialogue.

Vulgariser les questions de santé mentale et dé-stigmatiser les pathologies.



4 — Écoute

Mettre en place, en particulier dans les grandes entreprises, un **service externalisé indépendant** pour écouter et accompagner les salariés qui en éprouvent le besoin.



5 — Anticipation

Mieux gérer les pics d'activité pour éviter le stress. Les salariés et les managers doivent planifier leur charge de travail.



6 — Déconnexion

Lutter contre les nouvelles formes de pénibilité — numérique et fatigue informationnelle au travail (FIT) — en développant un sens critique à cet égard et en adoptant une charte de déconnexion.



7 — Confort

Proposer des lieux de travail adaptés — éclairage, anti-bruit, matériel de bureau, espaces pour s'isoler — et **promouvoir des activités de gestion du stress** — yoga, méditation, sport, développement personnel — en interne ou via des abonnements à tarif préférentiel.



8 — Santé physique

Développer une politique de prévention santé globale — nutrition, sport, lutte contre les addictions — qui prenne en compte les effets dévastateurs de la sédentarité.

Retours d'expérience de dirigeants



Santé et prévention

“Plus une situation problématique est détectée tôt, mieux on peut protéger la personne d’une incapacité durable. On investit 4,8 % de notre budget pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs concernés, avec un accent sur la prévention et la sensibilisation.”

“Nous avons mis en place un partenariat : le salarié ne paie que 13 € par mois pour accéder à un large réseau de salles de sport. C’est un investissement simple qui a un impact direct sur la santé et le moral.”

“Dans beaucoup d’entreprises, les distributeurs sont remplis de produits sucrés. Pourquoi ne pas proposer des fruits, des snacks sains, et informer sur l’impact de l’alimentation ? On essaye de changer ça.”



Bien-être

“On a porté le nombre de places en crèche à près de 500. C’est à la fois anecdotique et essentiel : quand on est parent et qu’on part travailler sans savoir qui va garder son enfant, c’est une vraie charge mentale. On a voulu la soulager, car un collaborateur ne peut pas être pleinement investi auprès d’un client s’il commence sa journée avec cette incertitude.”

Retours d'expérience de dirigeants



Confort et cadre de travail

“Quand on investit dans le confort – acoustique, thermique, ergonomique –, on réduit mécaniquement l’absentéisme et le turnover. C’est un investissement stratégique.”

“Nous investissons pour améliorer le cadre de travail, avec une attention portée à l’ergonomie et aux espaces calmes. Un salarié bien installé, c’est un salarié plus concentré, plus créatif et mieux dans sa tête.”

“On vient d’ouvrir un nouveau siège. Un bel endroit avec un effort sur le cadre de travail : café gratuit, belle lumière, peu de nuisances sonores, bref, un bon niveau de confort. Mais il ne faut pas créer une injustice pour nos employés sur le terrain. On essaye donc de trouver un équilibre : des bureaux confortables, agréables mais qui restent simples et cohérents avec notre activité.”



Depuis 2017,
l'Institut de l'Entreprise
a engagé,
par le biais d'enquêtes
aussi bien quantitatives
que qualitatives,
un travail d'exploration
de la relation entretenue
par les Français
avec
l'entreprise.



Baromètre 2025

*La confiance des Français
dans l'entreprise*

en partenariat avec le CEVIPOF

Par vagues successives, ces études ont révélé la bonne image qu'ils s'en font mais aussi certains de ses déterminants, ceux-ci jouant un rôle plus ou moins décisif selon les contextes et les années.

Derrière le vocable d'entreprise, il y a tant la PME que le grand groupe.

Si la réalité de la vie économique est faite de chaînes de valeur où petites et grandes entreprises collaborent au quotidien, l'image que s'en font les Français s'appuie sur des considérations propres à chacune de ces catégories : là où la petite entreprise est plébiscitée pour le sentiment de proximité qu'elle inspire, la grande l'est plus pour sa « capacité de faire » et pour la sécurité qu'elle est en mesure d'apporter à son environnement, particulièrement en période de crise.

Afin de pousser plus avant cette exploration, l'Institut de l'Entreprise a, cette année, choisi d'inscrire ce travail dans la **démarche engagée depuis 2009** par le Centre de Recherches politiques de Sciences Po, le CEVIPOF, autour de son **Baromètre de la confiance politique**.

Deux raisons ont principalement guidé ce choix, la première tenant à la robustesse des analyses permises par le volume de cette enquête, la seconde à la possibilité de lui donner une profondeur nouvelle en **comparant les réponses des Français avec celles des Allemands, des Italiens et des Néerlandais**.

Devenu, au fil des années, **l'enquête de référence sur la relation des Français à la politique**, le Baromètre a donc intégré pour cette 16^{ème} vague une série de nouvelles questions touchant à l'entreprise, à la relation qu'elle entretient avec le système scolaire ainsi qu'aux perspectives ouvertes par le déploiement de l'intelligence artificielle dans le monde du travail.



64%

des Français ont un **sentiment NÉGATIF** vis-à-vis de l'IA



17%

pensent que l'IA rendra leur **travail + FACILE et INTÉRESSANT**



59%

estiment que l'IA menace les **EMPLOIS**

62%

de **CONFIANCE** pour les **entreprises**

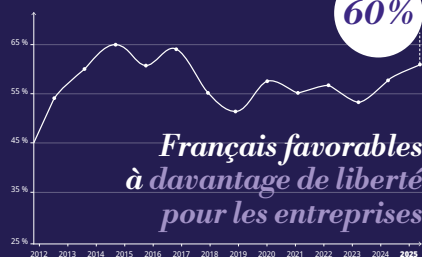
vs. **37%** pour les **syndicats** et **16%** pour les **partis politiques**



4 PAYS SONDÉS

FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	ALLEMAGNE
62%	57%	56%	52%

Évolution depuis 2012



45%

des Français pensent que les **grandes entreprises** agissent dans l'**INTÉRÊT GÉNÉRAL**



50%

estiment qu'elles contribuent au **BIEN-ÊTRE** ou à la **progression des SALARIÉS**



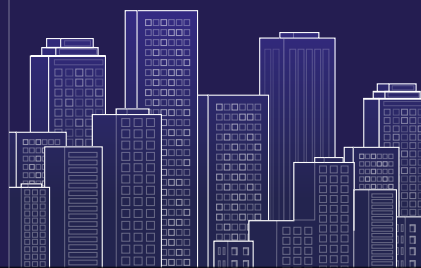
79%

des Français estiment que le **système scolaire** est **trop éloigné de l'ENTREPRISE**



71%

des Français pensent que les entreprises devraient **contribuer** à la **FORMATION CONTINUE** des **enseignants**



Les questions posées aux citoyens sur le bien-être et la santé mentale

Ces questions ont été posées aux citoyens lors des forums online en amont des ateliers avec les dirigeants

Q39 — Selon certaines études, les troubles psychologiques constituent désormais la première cause d'arrêts de travail en France, devant les troubles musculo-squelettiques. Cela vous surprend-il ? Comment expliquez-vous cette situation ?

Q40 — L'anxiété ou des difficultés de concentration ont-elles un impact sur votre activité professionnelle ? Quelles solutions mettez-vous en place pour préserver votre bien-être et rester concentré(e) ? (ex. : gestion des notifications, organisation des tâches, pauses...). Pensez-vous que ces troubles éventuels viennent du travail ou de facteurs exogènes ?

Q41 — Diriez-vous que le travail vous apporte une stabilité psychologique ou au contraire une instabilité ?

Q42 — Quelle est selon vous la responsabilité du management dans la prévention des risques psychosociaux ? Selon vous, votre manager a-t-il été correctement préparé à gérer ces risques ? Si tel n'est pas le cas, quel type d'actions préconiseriez-vous ?

Q43 — Quelles sont, selon vous, les principales sources d'inconfort dans votre environnement professionnel ? Décrivez une situation récente au travail qui vous a particulièrement stressé(e) et expliquez ce qui a contribué à ce stress.

Q44 — Quelles actions ou changements aimeriez-vous voir mis en place pour améliorer votre bien-être mental au travail ?

Q45 — Est-ce que vous pensez que l'entreprise pourrait faire plus pour l'accompagnement de la santé des collaborateurs ? De quoi avez-vous bénéficié ? Qu'est-ce qui vous a manqué ?

Q46 — Ressentez-vous un ras-le-bol des écrans ? Passez-vous beaucoup de temps devant un écran ? Que pourrait faire votre entreprise pour rendre l'utilisation des écrans moins pénible ?





Cahier ateliers citoyens — #1

Santé mentale au travail

Mentions légales

Document conçu et réalisé par l'Institut de l'Entreprise - 29 rue de Lisbonne, 75008 Paris - 302 655 154 | Directrice de la publication : Flora Donsimoni | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, www.pastekart.com | Crédit photos : Emmanuel Gond, iStockphoto

**Institut
de l'Entreprise**

29, rue de Lisbonne
75008 PARIS
+33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr

ISBN 978-2-38713-162-1



30 €



Institut de
l'ENTREPRISE



Ne pas jeter sur la voie publique