La Lettre

N° 191 / JANVIER - JUIN 2026

FO-CADRES

L'édito d'Éric Pérès

« CE NE SONT PAS LES CADRES QUI SONT FRAGILES, C'EST L'ORGANISATION QUI EST MALADE »

L'avis de l'expert

« L'UNE DES VOIES D'ACTION EST L'ENTRÉE EN RÉSISTANCE »



Dossier

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Des troubles révélateurs d'une organisation malade



L'édito

Santé mentale au travail : ce ne sont pas les cadres qui sont fragiles, c'est l'organisation qui est malade

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

« Grande cause nationale » en 2025 comme en 2026, la santé mentale domine désormais les statistiques de l'absentéisme : les troubles psychologiques sont la première cause des arrêts longs, loin devant les troubles musculo-squelettiques. Les cadres paient le tribut le plus lourd : selon Malakoff Humanis, 44,4 % de leurs arrêts de plus de trente jours sont liés à la santé mentale, contre 32,5 % pour les non-cadres.

Une étude Apec d'octobre 2025 le documente : 41 % des cadres travaillent souvent sous pression (contre 24 % des non-cadres), 65 % pensent au travail sur leur temps libre, un tiers d'entre eux éprouvent fréquemment stress intense ou épuisement. Les managers ne sont pas épargnés : 58 % ressentent souvent un stress intense, alors que deux tiers avouent ne pas savoir détecter ni agir face au mal-être de leurs équipes.

Ce numéro donne la parole à celles et ceux qui vivent cette dégradation de l'intérieur. Il donne aussi la parole aux psychologues du travail, sociologues et avocats qui les accompagnent. Le fil conducteur : derrière des trajectoires singulières, c'est une organisation délétère qui produit, méthodiquement, de la souffrance.

Sortir du prisme individuel. C'est l'enseignement le plus politique de ce dossier. Parler de « santé mentale » risque de faire glisser vers l'individu ce qui relève du collectif : charge de travail, isolement des encadrants, perte de sens, réorganisations décidées sans les équipes. Réduire le sujet à des dispositifs de bien-être individuel – coaching, baby-foot, sophrologie – revient à traiter les symptômes en laissant les causes intactes. Seuls 26 % des cadres estiment d'ailleurs que leur entreprise agit réellement sur ce sujet prégnant.

Pour FO-Cadres, cette lecture doit irriguer nos revendications, autour de trois pistes.

Réhabiliter la prévention primaire. Le Code du travail (art. L.4121-1) impose d'agir en amont sur l'organisation, avant de multiplier les dispositifs de soutien a posteriori. Nos élus doivent faire valoir cette hiérarchie dans chaque négociation et chaque CSE, en s'appuyant sur les expertises en matière de risques psychosociaux pour objectiver les risques liés aux réorganisations, y compris celles portées par l'IA.

Donner des espaces collectifs pour parler du travail réel. Ce qui protège, selon les témoignages, ce sont les collectifs et les échanges entre pairs – pas les discours institutionnels. Nos sections doivent porter cette exigence face à des directions qui affaiblissent les instances et la médecine du travail.

Refuser la déresponsabilisation de l'employeur. Harcèlement managérial, surcharge, réorganisations imposées… La question reste la même : qui doit rendre des comptes ? FO-Cadres continuera de porter la volonté d'un dialogue social exigeant sur ce terrain, condition pour que les IRP regagnent la confiance des salariés.

Bonne lecture !

Sommaire

JANVIER-JUIN 2026

Dossier

3 **Santé mentale au travail : des troubles révélateurs d'une organisation malade**

L'avis de l'expert

18 **Nicolas Pujol, chercheur à l'Institut de psychodynamique du travail**

La Lettre FO-Cadres · l'Union des cadres et ingénieurs FO · n° 191 - Janvier-Juin 2026 > 7, passage Tenaille • 75014 Paris • contact@fo-cadres.fr • www.fo-cadres.fr • **Directeur de la publication >** Éric Pérès • **Rédaction du dossier >** Myriam Greuter • **Montage, illustrations >** Marion Palm • **©Photos >** FO-Cadres • images de Lifestylememory, Racool studio sur Freepik • Pexels • **Dépôt légal >** Juillet 2026 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • tarif adhérent : 1,50 € ; tarif public : 3 € • **Impression >** Compédit Beauregard - ZI Beauregard - BP 39 • 61600 La Ferté-Macé • Imprimé sur du papier recyclé.

Dossier

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL :
DES TROUBLES RÉVÉLATEURS D'UNE ORGANISATION MALADE

Alors que le gouvernement a déclaré la santé mentale « grande cause nationale » en 2025 et 2026, les troubles psychologiques ont été l'an passé la cause n° 1 des arrêts de travail longs (plus de trente jours) – loin devant les troubles musculo-squelettiques ou la traumatologie. La dégradation de la santé mentale des actifs est particulièrement prégnante chez les cadres et elle ne cesse de s'accentuer depuis cinq ans. Pour analyser ce sujet complexe, nous avons pris le temps d'écouter des cadres et ingénieurs concernés, ainsi que des spécialistes du sujet. Derrière des situations et des pathologies qui peuvent être très diverses, tous voient le symptôme d'une organisation du travail délétère.



En 2025, chez les cadres, **44,4 % des arrêts de travail de plus de trente jours étaient liés à la santé mentale** (contre 32,5 % pour les non-cadres).

Source : Malakoff Humanis, « Absentéisme, le temps des solutions » - juin 2026.

> La santé mentale selon l'OMS

Il existe plusieurs définitions de la santé mentale. Pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS), elle correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et travailler, et de contribuer à la vie de la communauté.

La santé mentale évolue sur un continuum allant du bien-être psychologique (estime de soi, satisfaction de vivre, etc.) à la détresse psychologique (principalement liée à l'anxiété et la dépression) et aux troubles mentaux.

Source : « Santé mentale chez les cadres et les managers - Des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi » - Apec, octobre 2025



SOPHIA* *[LES PRÉNOMS DES TÉMOINS ONT ÉTÉ MODIFIÉS]*

47 ans, travaille depuis quatre ans pour les RH d'un ministère. Victime de plusieurs burn-out au cours de sa vie, elle incrimine le manque d'effectifs, le surmenage des managers et le règne de l'absurdité.

« Le seul truc qui ruisselle dans l'emploi, c'est le stress »

« J'ai fait quatre burn-out – le dernier il y a deux ans et demi. Je n'en suis pas encore remise : je suis encore extrêmement fatiguée, j'ai des problèmes de dos, d'insomnie… J'ai mis du temps à déconstruire l'idée que je m'étais mise toute seule dans cette situation en ne sachant pas bien gérer mon temps. C'est vrai que je suis très engagée dans mon travail et que je n'ai pas toujours conscience de mes limites. Mais le problème est systémique : on souffre d'un déficit de moyens et d'un manque de logique. D'abord, on est en sous-effectif car les budgets sont coupés. Résultat : on nous demande de faire beaucoup avec rien. Certains collègues se préservent en faisant le minimum syndical. Les autres, eux, entrent en surrégime. J'ai vu une collègue toute mince devenir obèse : puisqu'on lui demandait de faire le travail de trois personnes, elle est littéralement devenue trois personnes.

Des chefs qui craquent, qui crient

Dans mon ancien service, c'était le chaos. La déshumanisation va très vite : après le décès d'un collègue qui était en arrêt longue durée, j'ai entendu des "*Aaah maintenant on va pouvoir embaucher…*".
Ma précédente cheffe était elle-même en arrêt pour surmenage. Les encadrants sont en effet parfois moins protégés que les moins gradés. Les managers de proximité se prennent les balles et ils ont une charge de plus en plus lourde. En plus de tout ce qu'ils ont déjà à traiter, on fait glisser sur eux des compétences RH (recrutement, gestion du temps de travail…). Ils rapportent du travail à la maison, notamment les femmes. Ils vont parfois plus mal que leurs équipes mais ne veulent pas toujours l'admettre. On les voit craquer, péter un plomb, crier. En fait, le seul truc qui ruisselle dans l'emploi, c'est le stress. C'est lui qui nous rend malades.

> *« Les valeurs du service public sont bafouées. Pour moi, c'est le terreau de la folie. »*

La schizophrénie est générale : d'un côté des distributions de chouquettes et de grands discours pour nous dire de prendre soin de nous, et de l'autre des appels le week-end ou des remarques pincées si on a le malheur de partir à 18 h 30. J'ai l'impression que tout est fait pour nous rendre tarés. Y compris le management par la confiance, finalement retors puisqu'il pousse les gens consciencieux à en faire toujours plus.

Des tâches légalement infaisables

On nous fait en outre vivre des choses absurdes – par exemple tout lâcher quand un grand chef vient chouiner pour qu'on traite sur-le-champ un dossier pas prioritaire et techniquement impossible. Sous pression, nos n+1 veulent complaire à la hiérarchie. Récemment, j'ai gaspillé deux jours de travail à cause d'une demande de ce genre. J'ai dû déranger des collègues d'autres ministères alors qu'on savait tous que c'était légalement infaisable. Pendant ce temps-là, il y a des cas graves sur lesquels je pourrais agir et qui restent en carafe. Ça bafoue les valeurs du service public. Pour moi, c'est le terreau de la folie.
Le risque, c'est qu'un jour, à force de sécréter du cortisol jour et nuit, le corps flanche, les fonctions cérébrales soient atteintes. Je sais maintenant identifier les signes avant-coureurs du burn-out : je vois que je suis en boucle sur le travail, que j'en parle non-stop, que j'y pense en me couchant et même en rêve ; je ne connais plus de repos, j'ai des crises de larmes, le sentiment que plus rien n'a de sens…

« Le psy du travail me reprogramme »

Lors de mon dernier burn-out, c'est ma collègue qui m'a forcée à aller voir le médecin de prévention – sans quoi elle faisait un signalement. Il m'a prescrit un mi-temps thérapeutique. Mon médecin traitant, lui, m'a d'abord mise en arrêt plusieurs mois.
Depuis que j'ai changé de service, ça va mieux : il y a des tire-au-flanc, certes, mais au moins l'équipe est complète, stable et formée. On fait des points réguliers avec ma n+1 pour savoir comment je me sens. Au lieu de dire "*Fais ça dès que tu pourras*", elle me donne de vrais conseils (prioriser, laisser tomber…).
J'ai désormais accès à un médecin de prévention (il a auparavant été absent plusieurs mois… parce qu'il était malade). On a aussi un psychologue du travail, avec qui j'ai des rendez-vous réguliers. Il me reprogramme. Il m'apprend à mettre des minuteurs pour penser à faire des pauses, à faire attention à mes besoins (me lever, m'hydrater…), et à me demander si j'ai vraiment le temps avant d'accepter une mission. »

Seuls 17 % des salariés sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils **bénéficient d'un environnement de travail sain et respectueux.**

Source : Terra Nova, « Santé mentale au travail : les entreprises françaises n'ont plus le choix de l'attentisme » - octobre 2025.



HÉLÈNE VAN COMPERNOL

Psychologue du travail, Hélène Van Compernol est enseignante chercheuse à l'université catholique de Lille et membre de l'AFPTO (Association française de psychologie du travail et des organisations). Elle explique ici ce qu'est la santé mentale, pour quelles raisons elle peut être affectée au travail, et pourquoi la solution « *doit être collective* ».

« *L'évaluation de la santé mentale ne peut se limiter à des indicateurs comme la charge de travail* »

« La santé mentale est un concept large, qui ne se réduit pas à l'absence de troubles psychiques. Comme toute dimension de la santé, elle peut connaître des fluctuations. Il est ainsi fréquent de traverser des périodes de fatigue, de stress, de démotivation ou de doute, sans que cela traduise nécessairement une problématique de santé mentale. Ce qui doit davantage alerter, c'est lorsque ces difficultés s'installent dans la durée, génèrent une souffrance importante ou débordent sur les autres sphères de la vie. De même, l'évaluation de la santé mentale ne peut se limiter à des indicateurs comme la charge ou le temps de travail. Certaines personnes s'investissent en effet beaucoup dans leur métier sans pour autant en souffrir. Il apparaît par conséquent essentiel de prendre en compte le vécu subjectif de la situation.

Avec plus de **23 milliards d'euros par an**, les dépenses remboursées au titre de la souffrance psychique et des maladies psychiatriques sont devenues **le premier poste de dépenses de l'assurance maladie**, devant les cancers et les maladies cardiovasculaires.

Source : Terra Nova, octobre 2025.

« À quoi est-ce que je contribue ? »

Tous les profils professionnels sont susceptibles d'être concernés par des troubles psychosociaux (TPS). Dans ma pratique de psychologue du travail, je reçois régulièrement des cadres et ingénieurs qui expriment une souffrance importante. Beaucoup évoquent une intensification de la charge de travail, un sentiment d'épuisement, de perte de sens, notamment à cause de l'accroissement des procédures, des tâches administratives, du reporting. Les managers ont ainsi parfois le sentiment que leur activité se résume à produire des indicateurs et à demander des chiffres à leurs équipes, au lieu de les accompagner et d'échanger sur leur activité. La réflexion sur le sens du travail est très présente, en particulier chez les plus jeunes depuis la crise sanitaire : à quoi sert mon métier ? À quoi est-ce que je contribue ? Quel sont les impacts sociaux et écologiques de l'activité ?...

Instaurer des échanges entre collègues

Au sein des organisations que j'accompagne dans le cadre de démarches d'évaluation des risques psychosociaux (RPS), les actions mises en place restent souvent centrées sur l'individu : formations à la gestion du temps ou du stress, accompagnement psychologique, coaching... sans même parler des mesures cosmétiques (séances de sophrologie, baby-foot...). Certains de ces dispositifs peuvent être utiles, mais ils n'agissent pas sur les causes des difficultés. Les consultations individuelles de psychologie du travail ont elles aussi leurs limites : elles permettent d'accompagner les personnes dans le vécu de leur situation, mais elles ne remplacent pas un travail collectif sur l'organisation et les conditions de réalisation du travail.

Puisque la santé mentale est liée à des facteurs systémiques, la solution doit être collective.

Il faudrait avant tout instaurer des espaces d'échanges réguliers entre pairs pour discuter du travail réel et améliorer les conditions de travail. C'est bien plus efficace qu'un team building annuel ! Les espaces de discussion sur le travail, promus notamment par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), offrent la possibilité de partager les difficultés rencontrées, de mieux comprendre les contraintes de chacun et de construire collectivement des pistes d'amélioration. Dans plusieurs structures médico-sociales que j'ai accompagnées, ces échanges entre collègues ont permis d'identifier de petits ajustements organisationnels susceptibles d'améliorer le quotidien des équipes. Les managers ont un vrai rôle à jouer pour animer ces réunions et permettre de les inscrire durablement dans le fonctionnement de l'entreprise. »

> *« Il est fréquent de traverser des périodes de fatigue, de stress ou de doute, sans que cela traduise nécessairement une problématique de santé mentale. »*



SOPHIE DEGEILH

est secrétaire départementale de FO-DGFiP (syndicat national Force Ouvrière des finances publiques) au sein de la section du Var. Elle analyse le désespoir des agents de l'administration fiscale, et pointe les réponses inadaptées d'une direction qui refuse de s'attaquer aux causes structurelles du mal-être.

« On a eu 19 suicides d'agents et 21 tentatives l'an dernier »

Comment vont les agents de la direction générale des finances publiques (DGFiP) ?

Globalement, ça va mal. La situation est délétère. En 2025, 19 agents de la DGFiP se sont suicidés et 21 ont tenté de mettre fin à leurs jours. Entre janvier et début juin 2026, on déplore déjà 3 suicides et 15 tentatives. Jamais on n'avait connu autant de drames que ces deux dernières années. RTL a révélé que ces taux de suicide étaient aussi élevés que ceux observés chez les policiers. Il est impossible de savoir si le désespoir est ici d'origine professionnelle ou bien personnelle. Reste que certains agents se sont tués sur leur lieu de travail, ou ont laissé un message incriminant le contexte professionnel. La souffrance touche en tout cas toutes les catégories d'agents, tous les âges, tous les postes, tous les départements.

Quelles sont selon vous les causes du mal-être des agents en place ?

J'en vois quatre. À commencer par la baisse des effectifs : il y a eu plus de 38 000 suppressions de postes à la DGFiP ces dix dernières années ! Résultat : la charge de travail explose. Une collègue me confiait que le nombre de ses dossiers avait crû de 40 % en quatre ans. Les gens sont submergés ; tous les jours, je vois des collègues en pleurs.

Quels autres problèmes se posent ?

La deuxième grande cause de souffrance, c'est que notre travail est désormais régenté par des indicateurs. Il y a une pression constante, qui descend depuis le ministère jusqu'aux chefs de service et aux agents. Les encadrants se font sans cesse rappeler à l'ordre et leur carrière repose sur l'atteinte des objectifs. Certains arrivent à maintenir une bonne ambiance au sein de leur équipe, mais d'autres dérivent vers un management toxique. Un agent récemment recruté, pourtant costaud psychologiquement, s'est ainsi fait rabaisser par son responsable jusqu'à perdre complètement pied. La tentative de suicide a été évitée de peu.

> *« Ça fait dix ans qu'on attire l'attention sur la réalité des faits. Si nous avions été entendus à temps, on aurait pu éviter des drames. »*

Y a-t-il d'autres éléments délétères ?

Oui. Beaucoup d'agents sont désabusés par la stratégie de l'administration fiscale – notamment la politique de dématérialisation, qui a des avantages mais qui éloigne terriblement les usagers de nos services. Sans parler des annonces (par exemple une nouvelle prime pour les ménages) qu'on découvre subitement au journal télé…

Enfin, il y a la faiblesse des rémunérations : avec le gel du point d'indice et l'inflation, notre pouvoir d'achat fond. Certains agents sont pris à la gorge. Il faut savoir que la moitié de nos implantations géographiques ont disparu en quelques années. Cette restructuration massive entraîne des requalifications, des mutations ; elle peut aussi éloigner le lieu du travail du domicile. Or, devoir conduire tous les jours 100 km aller-retour, ça a un impact tant personnel que financier.

Comment la direction générale entend-elle remédier à la souffrance des agents ?

Elle a mis en place, l'an dernier, un plan de prévention de la santé mentale. Il implique de mener une enquête sur chaque tentative de suicide, pour tenter d'en déterminer les facteurs. Aucune conclusion n'a jusqu'alors été rendue. Les managers vont, quant à eux, être formés à la santé mentale au travail – mais les sessions démarrent tout juste. Nous n'avons toujours pas de médecin du travail dans chaque département, et toujours très peu d'infirmières. En revanche, la direction générale installe des jeux de fléchettes, des baby-foots et des fauteuils confortables dans les salles de pause. Ce n'est pas ça qui va faire cesser la souffrance. On est tous très en colère.

Comment réagissez-vous, au sein de FO-DGFiP ?

On juge les remèdes inadaptés parce qu'on n'est pas d'accord sur les causes du mal. L'ex-ministre de l'Économie en personne, Éric Lombard, avançait en 2025 que les suicides des agents n'étaient « *pas liés à des raisons ni d'organisation, ni de charge de travail, ni de management* ». Et en 2026, 550 emplois vont encore être supprimés à la DGFiP…

Nous, ça fait dix ans qu'on attire l'at-

tention sur la réalité des faits, via des réunions avec la direction générale, des manifestations locales et nationales…
Si nous avions été entendus à temps, on aurait pu éviter des drames. Mais pour que le dialogue social fonctionne, il faut une écoute et du respect des deux côtés. Nous pouvons comprendre qu'une direction locale soit soumise aux injonctions du ministère et aux restrictions budgétaires. La hiérarchie, quant à elle, doit respecter les IRP *[instances représentatives du personnel]*.

Et vous personnellement, en tant que déléguée syndicale, que faites-vous au quotidien ?

Je tâche d'être présente pour tous les agents qui craquent et ont besoin d'écoute. J'adresse aussi un petit message de sollicitude à chaque adhérent qui se trouve en arrêt maladie longue durée, pour ne pas le laisser dans l'isolement.
J'organise d'autre part des réunions service par service, en invitant tous les agents – catégories A, B, C, syndiqués ou non. La seule personne qui n'est pas conviée, c'est le ou la cheffe de service, de façon à ce que les participants s'expriment librement sur l'organisation du travail et trouvent collectivement des remèdes. Je fais ensuite remonter les demandes et les idées des agents à la direction.
J'avoue que la marche est parfois haute… Mais j'estime que mon rôle primordial est de porter la parole des collègues. L'idée n'est en effet pas d'aller contre la direction, mais d'œuvrer pour les agents.

52 % des cadres (et 58 % des cadres managers) **disent ressentir parfois un sentiment de stress intense** dans leur travail.

Source : Apec, octobre 2025.



LES CADRES, UNE POPULATION À RISQUE

• **41 %** des cadres **travaillent souvent sous pression** (contre 24 % des non-cadres).

• **63 %** des cadres déclarent devoir souvent ou toujours **penser à trop de choses à la fois** dans leur travail (vs 43 % des non-cadres).

• **65 %** déclarent continuer à penser, souvent ou toujours, au travail sur leur temps libre (contre 42 % des non-cadres).
Et **76 % travaillent** au moins parfois **hors des horaires prévus** (contre 38 % des non-cadres).

• **83 %** des cadres considèrent qu'il est **important de se dépasser** dans son travail.

• **32 %** des cadres disent ressentir souvent au moins l'un **des sentiments associés à une santé mentale dégradée** : stress intense, épuisement professionnel, anxiété, irritabilité ou déprime.

• **44 %** des cadres indiquent que leur entreprise a communiqué au sujet de la santé mentale mais sans actions réellement concrètes.
30 % disent que **l'employeur n'a rien fait sur le sujet**.

• **9 managers sur 10** estiment **avoir un rôle à jouer en matière de prévention et d'accompagnement** de la santé mentale de leurs collaborateurs. Les deux tiers des managers estiment cependant qu'il est difficile de détecter les problèmes de santé mentale au sein de leurs équipes… et d'y remédier.

Source : « Santé mentale chez les cadres et les managers - Des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi » - Apec, octobre 2025.



ÉRIC

61 ans, est cadre informaticien (catégorie A) dans une grande institution culturelle.
Depuis la réorganisation du système informatique, il souffre en silence, notamment sur le plan éthique.

« J'ai le sentiment d'être complice d'un sabotage »

« Pendant vingt-cinq ans, mon boulot a été assez plaisant : je travaillais dans une petite équipe, sur un système informatique autonome que je maîtrisais bien. Tout a changé il y a six ans. J'ai été rattaché à la DSI *[direction des systèmes d'information]*, qui souhaitait mettre en place un seul système global, pour mutualiser les moyens. Je n'ai jamais été associé aux phases de conception du nouveau système. Avant, on était cinq et l'outil tournait bien. Aujourd'hui, malgré de gros effectifs (dont des prestataires coûteux), il faut une surveillance permanente et le service rendu est de très mauvaise qualité. On touche le fond de la bêtise, ça me rend malade.

« Obligé de céder »

Je suis le seul encore en place à connaître le vieux système. Les problèmes me retombent donc dessus : je suis accaparé par la maintenance alors que je devrais avancer sur des tâches de fond. Vaille que vaille, je dois notamment continuer à intégrer notre système dans le SI global, le tout sans moyens et avec des solutions de débrouille. Je suis affecté par la charge de travail, par la culpabilité de ne pas avancer comme je le voudrais, et aussi par le sentiment de me faire le complice du sabotage de l'ancien système, qui a été conçu par des gens que j'estimais. Je suis obligé de céder car je sais que j'aurais peu d'opportunités de retrouver un poste ailleurs : je suis autodidacte, contractuel, et j'ai plus de 60 ans.

> *« Malgré de gros effectifs (dont des prestataires coûteux), le service rendu est de très mauvaise qualité. On touche le fond de la bêtise. »*

J'ai peut-être tort, mais je n'ai jamais parlé de mes soucis. Mes supérieurs et les autres gens du service ne savent pas ce que je fais. Ils sont eux-mêmes débordés, ils ne connaissent pas le système dont je m'occupe et ils n'ont pas de réponses. Ça les arrange bien que je prenne tout sur moi. On m'a certes récemment proposé quelqu'un pour m'aider, mais il ne connaissait pas le langage informatique nécessaire.

« Mon boulot est devenu une préoccupation constante »

Parfois, je ne fous rien, bien que j'aie un boulot colossal. Je n'arrive pas à m'y mettre – alors que quand je suis passionné, je peux bosser comme un dingue. Personne ne me flique. Mais je vois le passif s'accumuler et mon stress augmente. Je perds goût à l'informatique. J'ai développé des problèmes dermato chroniques. Et j'ai davantage de soucis de sommeil, parce que je ne suis pas satisfait de ma journée. Mon boulot est devenu une préoccupation constante, qui m'empêche de me relâcher, de partir en vacances sans regarder sans cesse mon téléphone au cas où il y aurait un bug. Au fond, je n'ai pas envie d'être satisfait de mon travail, car ça signifierait que je fais une croix sur l'ancien système. C'est peut-être une forme de résistance passive inconsciente, mais elle ne sert de toute manière à rien puisque la DSI ne reviendra pas sur sa décision. J'essaie d'ailleurs de me dire que m'en fous, que le combat est perdu d'avance, que je me rends malade pour rien, que cette organisation stupide aura quoi qu'il arrive le dernier mot.

Pas de réflexion sur les outils

Ces temps-ci, je vais mieux car je prends du recul : je fais de la musique, de la marche, je me projette en imaginant

> Prévention des risques primaire, secondaire ou tertiaire ?

En matière de risques psychosociaux (RPS), **la prévention primaire** consiste, pour l'entreprise, à prendre les mesures pour éviter le stress et les violences (par des méthodes de management vertueuses, l'interdiction de certaines pratiques nocives, l'amélioration des conditions de travail…).
La prévention secondaire outille pour sa part le personnel pour faire face à une situation délétère (ex. : formations à la gestion du stress, processus de signalement des violences…).
La prévention tertiaire vise, elle, à limiter après coup les dommages des RPS sur les individus (ex. : mise en place d'une cellule d'écoute psychologique, aménagements de poste…).

Pour en savoir plus, voir l'article L4121-1 et suivants du Code du travail.

mes activités après la retraite. Je n'ai jamais songé à aller voir la psychologue du travail, car pour moi, elle fait partie de l'organisation. Je ne saurais pas quoi attendre d'elle, et je n'ai pas envie de faire de vagues. Quant au médecin du travail, il a dû me recevoir seulement six fois en trente ans. En revanche, je pense me syndiquer car je vois d'autres collègues cadres informaticiens qui ont eux aussi le sentiment d'être mis en échec.
Cette réorganisation absurde, cette gabegie qui rajoute de l'improductivité à tous les étages et m'oblige à bousiller ce dont j'ai la charge, m'a fait comprendre combien le capitalisme est moutonnier, notamment sur l'IA. Il n'y a pas de réflexion sur l'adoption des outils, juste une fuite en avant. Je ne peux pas dire à mes responsables à quel point ils sont à côté de la plaque. Je peux juste ronger mon frein en attendant que ça s'arrête avec la retraite. Je vais quand même me pencher sur l'IA afin d'améliorer mon organisation : ça me fera du bien de clore quelques dossiers. »

Seuls **37 %** des cadres **ont parlé de leurs problèmes de santé mentale avec leur manager** et moins d'un quart (24 %) avec la médecine du travail. **Les deux tiers des cadres** déclarant une santé mentale dégradée **n'ont pas été arrêtés par leur médecin** au cours des douze derniers mois.

Source : Apec, octobre 2025.



JEAN-LUC NIMIS
est psychologue du travail ; il exerce en indépendant. Il analyse ici la souffrance éthique des cadres impliqués malgré eux « *dans des actes que leur morale réprouve* » – et montre l'importance de ne pas rester seul alors que l'individualisation triomphe.

Problèmes éthiques et souffrance des cadres

« Les problèmes de santé mentale sont une tendance lourde dans le monde du travail. Je constate qu'ils sont en augmentation dans toutes les catégories sociales et dans tous les types de structures. Certains cadres ou ingénieurs s'en sortent certes bien malgré des conditions de travail difficiles. Les autres peuvent décompenser de multiples manières. Le panel psychosomatique est effectivement large : problèmes cardiaques, troubles anxiodépressifs, burn-out, suicides…

Actes d'autopunition

Ce qui est déterminant, c'est le contenu du travail. Dans la sphère publique ou la santé par exemple (hôpitaux, Ehpad, secteur du handicap, administration territoriale…), des gens qui croyaient travailler pour l'intérêt général réalisent qu'ils sont en fait soumis à la gouvernance des nombres. Ce décalage entre prendre soin et faire du chiffre peut être extrêmement violent.
Il faut aussi rappeler que l'organisation du travail n'est pas suspendue au-dessus de nos têtes comme une causalité extérieure. Les cadres y prennent activement part. Ils souffrent de contribuer ainsi à un système délétère. Notamment les cadres de proximité, qui sont fréquemment confrontés à des dilemmes éthiques. Ils se compromettent dans des actes que leur morale réprouve – comme ces praticiens hospitaliers au moment du Covid, qui ont dû trier les patients et décider lesquels ils allaient soigner. La culpabilité n'est pas toujours conscientisée ; elle peut se manifester sous la forme de troubles cognitifs et d'actes d'autopunition (on chute à vélo, on se blesse dans des gestes de la vie courante, on tombe malade…).

La souffrance du travail peut être convertie en plaisir

Il faut garder en tête que quand on travaille, on rencontre nécessairement la résistance du réel ; on fait l'expérience de l'échec. En psychodynamique du travail, nous disons ainsi que la souffrance est première. Mais si les conditions s'y prêtent (si on a des collègues avec qui s'entraider, des espaces de discussion entre pairs, des instances pour trouver des solutions…), alors la souffrance peut être convertie en plaisir.

> *« Les responsables politiques successifs ont affaibli les IRP et les corps de contrôle. »*

Bref, la maladie est conjurée si l'on trouve des solutions qui soient collectives. L'enjeu dans le travail, c'est donc de ne pas être seul. Or aujourd'hui, l'individualisation est reine. Les responsables politiques successifs ont affaibli les instances (en remplaçant notamment les CHSCT et CE par les CSE). Ils ont aussi fragilisé les corps de contrôle (inspection du travail, médecine du travail…). S'occuper de la santé au travail est ainsi bien plus difficile qu'il y a vingt ans ! »



MARIA

En 2023, Maria, 48 ans, a travaillé dans un rectorat comme référente pour les élèves en situation de handicap. Jusqu'au burn-out et à la dépression.

« Je devais suivre 350 élèves en situation de handicap »

« Mon travail consistait à évaluer la situation des élèves en situation de handicap, puis à proposer pour chacun une orientation ou un accompagnement adaptés. J'ai été bombardée référente pour 17 établissements allant de la maternelle au lycée, dans un secteur socialement assez défavorisé, avec beaucoup d'enfants en foyers, de parents absents ou sous tutelle, et des partenaires (directeurs d'école, assistantes sociales, psys scolaires, instituts médico-éducatifs…) eux-mêmes débordés. Il fallait que je suive 350 enfants. Le tout après seulement deux jours de stage d'observation auprès de ma prédécesseuse, une femme brillante et sérieuse qui n'en pouvait plus de travailler comme une dingue. Elle m'a transmis les dossiers et débrouille-toi.

Une culpabilité constante

Je devais organiser des réunions pluridisciplinaires, rédiger ensuite une synthèse de 4 pages avec mes préconisations, et transmettre le tout à la MDPH (maison départementale des personnes handicapées). Vu que tout le monde était sous l'eau, les rencontres étaient sans cesse reportées, incomplètes… En cas d'urgence – par exemple si un enfant avait tenté de se défenestrer –, je devais me débrouiller pour recaler une date en catastrophe. J'avais souvent cinq réunions le même jour, et donc cinq dossiers à rédiger avec soin dans la foulée. Plus une foule de recherches sur les protocoles (qui changent souvent), de nombreux mails à traiter, des appels pour enquêter sur la situation de l'élève…

> *« Je bossais jusqu'à minuit et je me levais à 6 heures, rongée d'angoisse. »*

J'étais prise dans un tourbillon de travail ; mes amis me disaient que ce n'était pas normal. Je rentrais souvent à 22 heures, je rebossais jusqu'à minuit, je me levais à 6 heures, rongée d'angoisse, pour finaliser un dossier ou assister à une réunion très tôt.

Tard le soir, je recevais des appels des directeurs d'école et des parents qui me mettaient la pression. Je travaillais tout le week-end et les vacances, sans coupure. Mon seul but était d'aider les enfants à s'en sortir. Je ne voulais pas laisser en plan les familles et les équipes pédagogiques. J'étais dans une culpabilité constante car je ne pouvais pas envoyer tous les dossiers à temps.

« Je n'ai pas du tout été protégée »

Cerise sur le gâteau, au départ les documents n'étaient même pas informatisés. Il fallait tout remplir à la main puis tout scanner, sachant que la machine tombait régulièrement en panne. Ça rendait fou. On n'avait même pas de smartphones, mais des mobiles style Nokia ! C'était un enfer pour écrire un simple texto.

Je n'ai pas du tout été protégée : il n'y avait pas de psychologue au rectorat, et plus de médecin du travail. Mes supérieurs me disaient "*Personne ne t'oblige à travailler autant*" – mais ce n'est pas eux qui faisaient face aux élèves et aux familles, pas eux qui recevaient les larmes, la colère. Mes chefs ont parfois proposé de m'accorder des renforts, mais ces personnes étaient elles-mêmes déjà débordées. Ce qui ronge le cerveau, en fait, ce sont tous les protocoles conjugués à l'absence de structure au sein d'une énorme structure d'État. Ça me fait penser au *Château* de Kafka.

J'étais enfermée dans une prison intérieure. Mon généraliste était choqué par mon récit et par ma dégradation physique et psychologique : en cinq mois, j'avais perdu du poids, je faisais des crises de panique, mon corps était couvert de plaques rouges, j'avais les nerfs tendus à cause du manque de repos, et du mal à respirer, au sens propre comme figuré. Le médecin m'a alertée : "*Vous allez faire un burn-out, prenez au moins une semaine d'arrêt.*" À l'époque, ses propos me révoltaient. J'ai cependant dû me résoudre à prendre plusieurs petits arrêts de travail, ainsi que des anxiolytiques. Au mépris des règles, le rectorat m'a incitée à travailler depuis chez moi durant mon congé maladie. Une inspectrice est même passée récupérer des dossiers – une violation supplémentaire de mon intimité.

Écouter les médecins

Quand j'ai compris que j'aurais mieux fait de lever le pied, c'était trop tard : un beau matin, de façon fulgurante, mon corps m'a arrêtée ; je ne pouvais plus rien faire du tout. Je me suis retrouvée à l'hôpital pour plusieurs mois, avec un traitement très lourd. Victime de burn-out et de dépression sévère, je n'ai pas pu me lever pendant des jours. J'avais l'impression d'être en échec total, d'avoir laissé des familles dans la difficulté et une charge de travail énorme à l'équipe. Mes collègues ont d'ailleurs continué à m'appeler pour le boulot alors même que j'étais hospitalisée…

La guérison a été progressive, j'ai mis près d'un an à me remettre psychologiquement, à ne plus culpabiliser.

Mais pendant longtemps, c'était l'enfer si j'allais dans le quartier où j'avais exercé. Je n'arrivais même plus à regarder les écoles, j'avais peur que mon téléphone sonne, je ne regardais plus mes mails (j'ai reçu des centaines de messages de parents).
Trois ans plus tard, je garde un sentiment d'impuissance terrible et l'émotion est encore forte. J'ai perdu confiance dans l'organisation du travail – et plus globalement de la société. J'ai décidé que je ne travaillerais plus jamais dans un rectorat ou une école.
Aujourd'hui, je donne des cours particuliers, ce qui me procure une joie intense. Mes élèves sont en difficulté scolaire, mais pas en détresse : j'ai donc beaucoup moins d'inquiétudes. Je les vois avancer, j'ai la main sur la gestion de mon temps, l'organisation, les méthodes. Je ne travaille pas en dehors des cours et je refuse les appels de parents le soir. J'ai récemment réussi un test afin d'accompagner des enfants en situation de handicap. Ça me tente.
À toutes celles et ceux qui souffrent à cause de leur travail, je voudrais dire que dans ce genre de situations, on est parfois dans l'incapacité de faire des choix pour se protéger. Il faut donc vraiment écouter les médecins qui signalent un danger. On ne peut en effet pas sauver les autres si on ne se sauve pas d'abord soi-même. »

Sur les douze derniers mois, près de **40 % des cadres en butte au stress, à l'anxiété ou à l'épuisement** ont pris un jour pour souffler… mais ils sont presque autant à avoir au contraire **augmenté leurs horaires de travail** !

Source : Apec, octobre 2025.



MARIA IANEVA
est membre de l'AFPTO (Association française de psychologie du travail et des organisations).
Elle est enseignante chercheuse au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers).
Elle exerce en libéral comme psychologue du travail, et comme intervenante en clinique du travail à la demande des directions d'entreprise ou des partenaires sociaux.
Elle a notamment étudié les pratiques de travail hybride… et leurs répercussions.

« *La santé mentale repose sur la capacité à se reconnaître auteur de ses gestes* »

« Après le Covid, j'ai participé à une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise du secteur des services. Il s'agissait d'étudier les pratiques de travail hybride *[mélangeant présentiel, télétravail, flex office et nouvelles formes d'organisation du travail]*. L'étude a révélé combien les managers étaient démunis face à ce changement majeur d'organisation, et face à la nouvelle charge de travail qui en découlait. Ils se retrouvaient à enchaîner les réunions et les concertations, à distance ou hybrides – des temps pas toujours vécus comme productifs. Ils avaient le sentiment d'être plus dans la réaction que dans l'élaboration. Et finissaient par s'interroger sur leur métier, sur l'intérêt de ce qu'ils faisaient. Certains avaient envie de demander une mutation, ou même de changer de voie. Avec la fragmentation et la médiatisation du travail (par les logiciels, l'écrit, les symboles…), il est effectivement compliqué d'attraper le sens de ce que l'on fait, et l'impact de sa contribution.

« Les managers se sentaient isolés »

Or, pour des psychologues du travail comme moi, la santé mentale ne désigne pas un "capital bien-être" ; elle repose sur la capacité à se reconnaître comme auteur de ses gestes. Sans quoi, on est dans une forme d'aliénation et de souffrance au travail. Dans l'entreprise dont j'ai parlé, nous avons donc invité des managers à se réunir dans le cadre d'ateliers pour penser leur activité (tâches, obstacles, ressources…). Ils ont pointé le fait que le travail hybride rétrécissait les collectifs. Chaque équipe était repliée sur elle-même. Les encadrants se sentaient isolés, sans possibilité d'échanger avec leurs homologues. Avoir un espace de réflexion partagée, dans lequel on peut mettre les difficultés en perspective et trouver des solutions tous ensemble, est salutaire : il est bénéfique de sortir de soi, de cesser de s'épuiser en s'appuyant sur ses ressources propres, pour s'appuyer sur l'expérience des autres. Il faut néanmoins du temps et un expert pour cadrer ces temps d'échanges – il serait en effet délicat de parler à cœur ouvert en

présence de son manager… L'idée en tout cas n'est pas simplement de partager ses difficultés entre collègues, mais de dépasser la plainte pour distinguer ou inventer d'autres possibles, d'autres ressources, personnelles comme communes. C'est un réel effort mais aussi un processus créatif et émancipateur.

« Le travail est structurant dans nos vies »

Dans cette entreprise des services, l'organisation du travail est très complexe : très hiérarchique mais avec un développement des pratiques agiles et du travail en mode projet. La DRH a compris qu'il fallait redéfinir le travail des managers, établir de nouvelles fiches de poste et recenser les ressources mises à la disposition des encadrants.

On ne dira jamais assez combien le travail est structurant dans nos vies. Il est très impersonnel (il ne nous appartient pas, on le fait pour le compte d'un employeur). Mais il est aussi très personnel : il occupe une place centrale dans la construction du sujet et est une manière d'accéder à une utilité sociale. On travaille avec et pour les autres ; ainsi, on a le sentiment d'exister dans le monde. Donner aux gens les moyens d'un travail bien fait consolide donc la performance de l'entreprise ; c'est un investissement à long terme. »

> *« L'idée n'est pas simplement de partager ses difficultés entre collègues, mais d'inventer d'autres possibles. »*



AURÉLIE

48 ans, est ingénieure d'un grand corps de l'État et cheffe de service dans une préfecture. Elle s'est sentie très démunie face à l'agressivité de son directeur. Pour se protéger, elle s'est résignée à quitter son poste.

« C'est moi qui subis, et c'est moi qui suis punie »

« Depuis plusieurs années, je gérais une équipe d'une quarantaine de personnes. Le climat était paisible, notamment grâce à une réorganisation que j'avais menée. J'envisageais néanmoins de postuler ailleurs car j'avais l'impression de végéter un peu et de ne pas avoir la main sur les décisions, compte tenu de la chape hiérarchique existante.

Des accès de larmes comme jamais

Les problèmes ont commencé à cause d'un nouveau directeur. Il a d'abord été cordial et élogieux sur mon travail, mais lors de mon entretien professionnel, j'ai senti des "mais…" à propos de mon attitude – des remarques floues, déguisées, pas factualisées, dont je ne pouvais rien faire.

Peu de temps après, ce même directeur a exigé que mon service prenne en charge plein de nouveaux dossiers – comme si on peignait la girafe jusque-là ! Ça m'a fait bouillir. J'envoie un texto un peu sec, en disant qu'on aurait dû réfléchir davantage et l'annoncer plus délicatement à l'équipe.

Quelques jours après, le directeur me demande de rester après une réunion pour qu'on parle. Là, devant son adjoint, il me descend en flammes : "*C'est inadmissible de contester ainsi mes décisions. Et puis, ton caractère pose des soucis dans ton service. Si tu continues, je ne pourrai pas ne pas dire que ton attitude est problématique.*" Tout ça au moment où je rassemblais mon énergie pour chercher un nouveau poste. J'ai eu un énorme coup au cœur et je me suis mise à pleurer.

Le lendemain, j'ai vu ma généraliste, qui m'a arrêtée quelques jours. Du mercredi au samedi, j'ai eu des accès de larmes comme jamais, et j'ai fini par retourner au boulot le lundi. Le directeur a fait comme si de rien n'était, alors qu'après une telle tension, il faut normalement en reparler et calmer le jeu. J'ai sollicité une nouvelle entrevue avec lui. J'ai eu tort de ne pas contacter les syndicats avant, et de venir sans adjoint. Alors que le plus pacifiquement du monde, je m'excusais pour mon texto, le directeur ne m'a pas laissée finir et s'est emporté : "*Je ne retirerai rien de ce que j'ai dit : tu es dans l'opposition systématique. Il faut que tu fasses un coaching, car tu en as vraiment besoin.*" C'était effrayant, j'étais pantelante, incrédule. Je ne pouvais pas concevoir qu'une personne qui disait récemment que j'étais une excellente cadre puisse ainsi se retourner contre moi. J'avais besoin d'une médiation, pas d'un coaching ! Avoir son mot à dire, en réunion ou dans des notes, c'est en effet le sens même de mon statut. Mais je suis loyale : même si je grognonne parfois, j'ai un côté petit soldat et je sais que le dernier mot revient au préfet (le nôtre est particulièrement autoritaire et le directeur, qui lui doit beaucoup, lui obéit au doigt et à l'œil). ●●●

« *Mon travail était saccagé* »

J'ai été convoquée par l'infirmière du travail. Ça n'a servi à rien : elle m'a jugée apte et m'a juste conseillé de mettre la pédale douce et de voir peut-être un psychologue du travail – comme si c'était à moi de me soigner, comme si j'étais la seule responsable de la situation. Or, le problème venait pour beaucoup du directeur, avec qui je m'imaginais par ailleurs encore recoller les morceaux.

En juillet, j'ai eu droit à une troisième engueulade en trois mois et à un long mail de reproches disant que j'encadrais mal mon équipe et que je ne respectais pas les consignes. Tout cela a quelque peu pourri mes vacances, mais j'espérais repartir sur des bases saines à la rentrée. Hélas, mon directeur s'est révélé toujours aussi cassant : il critiquait le fond de mes dossiers, jugeait mes notes moins bonnes que d'ordinaire, dénigrait mes collaborateurs. Mon travail était saccagé. J'ai décidé de me mettre en disponibilité. J'ai rangé mon bureau, fait un pot d'au revoir, prévenu tous mes contacts par mail. J'avais trois mois (issus de mon compte épargne-temps) pour trouver un nouveau poste. Mais j'ai petit à petit déchanté : à cause des restrictions budgétaires, les embauches étaient gelées partout. Chaque échec de mes candidatures me sciait les pattes.

> « *J'avais besoin d'une médiation, pas d'un coaching !* »

À la rentrée, j'avais accepté d'entamer un coaching en interne. Lorsque j'ai dit à la coach que j'avais davantage besoin d'une médiation, elle m'a prise de haut : "*Vous me semblez bien sûre de vous pour renoncer à cette énorme chance.*" Elle a laissé entendre que mon refus laisserait des traces dans mon dossier. Cette vieille sorcière a réussi à me faire pleurer : j'ai compris que j'étais coincée, que j'étais obligée d'accepter ce coaching inepte qui dédouanait mon directeur. Au rythme d'une visio par mois, la coach essayait surtout de me faire revenir en poste. Heureusement, en parallèle, je voyais une psy de ville, qui m'encourageait et me disait que j'avais bien fait de fuir car j'étais en danger. Sauf que je ne trouvais toujours pas de poste. Je ruminais en permanence, je me refaisais le film de ce que j'aurais dû faire, avec l'impression d'être flottante, vidée de l'intérieur, disqualifiée. Je me consolais avec des achats impulsifs, et pour donner un peu de sens à ma vie, je me suis jetée dans le sport, le bénévolat, des leçons d'allemand…

« *Cela relève du harcèlement* »

En décembre, j'ai obtenu un rendez-vous en visio avec mon directeur, qui s'est montré odieux : "*Tu ne peux pas revenir ; les gens ne comprendraient pas, et puis tout va beaucoup mieux depuis que tu n'es plus là*" – ce que mes adjoints démentaient. Ma psy m'a recommandé un psychiatre. J'ai renâclé, puis accepté des anxiolytiques à petite dose, effectivement bénéfiques pour mes insomnies. Heureusement que j'ai une bonne mutuelle, car les divers rendez-vous psy dépassent les 200 euros par mois. Cette affaire me coûte cher, dans tous les sens du terme.

J'ai finalement accepté une mission de quelques mois dans une autre collectivité. Je me suis ennuyée et je l'ai vécu comme une mise hors jeu. C'est moi qui subis, mais c'est moi qui suis punie.

En lisant une publication syndicale sur la souffrance au travail, je me suis retrouvée dans chaque ligne. Jusqu'ici, je parlais d'un "*conflit*" avec mon supérieur, de "*dispute*". En réalité, ces conflits non résolus, ces reproches exagérés relèvent du harcèlement. Je n'ai jusqu'ici pas fait de signalement car je peux avoir besoin que mon directeur appuie mes candidatures, et parce que ça me semble lourd de porter une procédure au tribunal administratif.

Tout en continuant à candidater, j'ai repris mes fonctions de cheffe de service, car j'ai besoin d'être nourrie intellectuellement et parce que c'est la règle après une mise en disponibilité. C'est le problème de mon directeur s'il est déviant et violent. C'est mon poste, le droit est de mon côté, et au besoin, j'aurai le syndicat avec moi. »

64 % des cadres (et 84 % des managers) **rencontrent des conflits** – avec leur chef, des clients, des collègues…

Source : Apec, octobre 2025.





HUGO EZAN *(à droite)* et ses coéquipiers CLÉMENTINE VIVARELLI et FABIEN BARRIÈRE

Sociologue des organisations, Hugo Ezan dirige le cabinet Anaprev. Fondé il y a sept ans, celui-ci mène, pour les CSE, des expertises en santé, sécurité et conditions de travail. Face aux brutalités managériales, aux dysfonctionnements et aux errements stratégiques des employeurs, il livre ici des solutions pour les travailleurs et les instances représentatives du personnel.

« Ce qui est insupportable, c'est le manque de cohérence »

« En particulier depuis les années 2000, tout le monde a pu faire l'expérience de la désillusion dans le travail. L'instabilité financière et celle de l'emploi sont intériorisées comme une fatalité de notre modernité. Un grand nombre de gens sont à la limite du raptus *[une impulsion violente et soudaine qui peut pousser à commettre un acte grave]*. Lors de nos missions d'expertise, on relève beaucoup de pensées suicidaires.

Ce qui se révèle surtout insupportable dans le monde professionnel, c'est le manque de cohérence. À commencer par les réorientations de la stratégie, qui peuvent déstabiliser toute la ligne commerciale. Ou la rotation des chefs, avec des nouveaux venus qui ne connaissent pas toujours les contraintes métiers. Ils pilotent à vue, font des paris hasardeux, assimilent la constance à de la stagnation – alors que c'est dans une situation stable que le salarié affine ses compétences… et l'entreprise ses marges. Je me souviens par exemple d'une société qui avait un département hyper profitable. Un beau jour, la direction a reporté son attention sur une autre activité soi-disant porteuse. Le département auparavant encensé a vu fondre son budget marketing, ses embauches, son chiffre d'affaires et le moral de ses troupes.

Un mal-être lancinant s'installe aussi souvent lorsque les dysfonctionnements de l'organisation créent une série d'activités masquées, très chronophages. Elles n'apparaissent ni dans les fiches de poste ni dans les objectifs annuels, et empêchent même de réaliser les objectifs. Les équipes le paient sur le plan psychique et physique.

Des brutalités individuelles dévastatrices

Il y a d'autres formes de brutalité auxquelles sont soumis les individus, y compris les plus solides et les plus *corporate* – comme ce cadre, technicien de haut vol, accusé sans fondement d'insuffisance professionnelle et convoqué à un entretien de mise à pied. Les RH ont vite reconnu leur erreur. Mais pour le salarié, le traumatisme a été tel qu'il a dû être placé en arrêt maladie longue durée… au grand regret de l'employeur (quelle ironie).

Autre exemple, chez un fleuron français : un manager de proximité charismatique s'est soudain vu rattaché à un nouveau supérieur installé à Palo Alto (Californie), à qui il devait chaque jour justifier la pertinence du fonctionnement de son service. Le tout en visio depuis l'*open space*, alors qu'il avait un faible niveau d'anglais.

> *« J'ai vu des gens détruits repartir du bon pied après avoir simplement changé de service. »*

Se sentant décrédibilisé devant tous ses subordonnés, il est tombé en dépression et a fini par mettre un terme à ses jours.

Éviter les longs arrêts maladies ?

Il y a quand même des solutions. À l'échelle individuelle, on peut par exemple recourir à un coach du travail spécialiste des situations professionnelles difficiles. Par ailleurs, je recommande de bien réfléchir avant de se mettre en arrêt longue maladie. Selon notre cabinet, mieux vaut vite retourner au boulot, avant que l'angoisse de revenir ne devienne insurmontable. On peut aussi négocier une rupture conventionnelle (sans jamais la demander soi-même, bien sûr…). Ou trouver une autre façon de travailler via une mobilité interne : j'ai vu des gens détruits repartir du bon pied après avoir simplement changé de service. Enfin, il vaudrait mieux se désintoxiquer de l'idée de liberté dans le travail : le travailleur loue son temps à l'employeur – une forme de féodalité encore soluble dans notre modernité…

À l'échelle collective, la clé, c'est l'anticipation. Il faut que les instances représentatives du personnel diligentent des expertises, afin de prouver par exemple que telle réorganisation à venir sera délétère. Les IRP doivent aussi s'approprier le vocabulaire de la gouvernance, et oser parler de faute de l'employeur. Devant un rapport d'expertise qui constate des risques, l'employeur est obligé d'améliorer la situation. Sans quoi, il s'expose à des condamnations basées sur le rapport de l'expert. La réputation de l'entreprise est aussi en jeu. »



BRANDON

Doctorant de troisième année en chimie dans un labo public, Brandon, 28 ans, a pâti du manque de contre-pouvoirs face à un directeur de thèse problématique.

« Mon responsable nous embrouille »

« Mon directeur de thèse m'avait beaucoup appris durant mon master, et nos relations étaient plutôt bonnes jusqu'à ce que j'intègre son laboratoire pour mon doctorat. Les responsables comme lui cosignent chaque article scientifique issu de leur laboratoire ; il est donc normal qu'ils suivent de près l'évolution des recherches menées, et qu'ils attendent des résultats. Mais mon directeur, lui, n'exprimait presque pas d'encouragements ou de compliments. Dès que j'entrais au labo, je me sentais stressé, épié, tendu. À chaque fois que j'allais le voir, c'était la porte ouverte à des critiques non constructives. Or, moi, la pression me démotive. Mon tuteur est un accro au travail, qui ne parle que de chimie. Il peut se montrer agressif, nous regarder comme si on était bêtes. Il est aussi plus strict que la moyenne… mais sans expliquer clairement ce qu'il faut faire. Il se contredit, nous embrouille, soutient mordicus qu'il n'a jamais demandé ci ou ça.

Le problème, c'est que la chimie est une science expérimentale : le télétravail est impossible et le présentéisme est de mise – il faut être devant sa paillasse au moins quarante heures par semaine, parfois quarante-cinq. Un jour, dans le bus en allant au labo, j'ai fondu en larmes : je n'étais pas heureux, je me sentais nul. J'ai même hésité à arrêter ma thèse en fin de première année.

Un psy pour 1 000 étudiants

Ce qui m'a aidé, c'est de parler avec deux chercheurs extérieurs au labo, dans le cadre du comité de suivi de thèse qui a lieu une fois par an. J'ai aussi discuté avec le directeur de l'école doctorale de chimie. La conclusion ? Mon projet se passait bien et j'avais toutes les capacités pour mener ma thèse à bien. J'ai également vu une fois la psychologue chargée de suivre les étudiants de mon école d'ingénieurs. Mais la pauvre était seule pour 1 000 étudiants ; il y avait trois à quatre mois de liste d'attente. J'ai beaucoup parlé avec la psy qui me suivait déjà en libéral. Je me suis d'autre part confié au directeur du labo et à son adjoint, avec qui j'avais des rapports cordiaux, dans l'espoir qu'ils arrangent les choses. Ils ont rigolé en disant juste que mon responsable avait "*un sacré caractère*" et en m'invitant à revenir les voir si ça continuait. J'ai serré les dents.

> *« Dès que j'entrais au labo, je me sentais stressé, épié, tendu. »*

Et j'ai eu une petite discussion avec mon directeur de thèse. Il a constaté que je ne venais plus le voir depuis quelques mois. Très angoissé, je lui ai répondu que c'était en raison de ses réflexions désobligeantes. Il a juste dit : "*OK.*" Mais depuis, nos échanges se sont améliorés ; il me laisse parler, me fait moins de remarques (il continue à critiquer les autres étudiants). À cause de lui, je n'ai plus envie de continuer dans la recherche. Il peut encore être nuisible à court terme, par son hyper-contrôle, mais il ne pourra pas menacer ma carrière car je ne ferai pas de post-doctorat. ●●●

« Certains ont trop de casquettes »

J'ai compris que ma situation n'était pas liée simplement à la personnalité problématique de mon directeur de thèse. C'est une question d'organisation, de positions de pouvoir. Certains ont trop de casquettes (en plus de sa capacité de recommandation, mon tuteur est aussi responsable du matériel, de l'informatique, des autorisations pour se rendre à des congrès…). Et en face, il y a peu de contre-pouvoirs, ou bien ils n'ont pas assez de poids : jugée trop remuante, la psy de mon école, très investie, s'est fait virer ; le directeur du labo était quant à lui harassé, il minimisait les problèmes pour ne pas se rajouter des soucis. Les choses sont toutefois en train de changer : il a été remplacé et on espère que son successeur sera plus à l'écoute.
De plus, nous avons des représentants des doctorants au sein d'un conseil de laboratoire et j'en fais désormais partie ! Au-delà du cas de mon directeur de thèse, j'ai envie d'améliorer les conditions de travail. »



ANNE-LAURE BELLANGER

Membre du réseau Souffrance et travail, Anne-Laure Bellanger a fondé le cabinet d'avocats nantais La Boétie, spécialisé dans la défense des travailleurs. Elle nous présente les consultations Souffrance et travail et les autres personnes ressources vers qui se tourner.

« Consulter un seul type de professionnels ne suffit souvent pas pour aller mieux »

De quoi souffrent plus particulièrement les cadres et ingénieurs ?

Les facteurs de risques psychosociaux (RPS) et de violence au travail sont les mêmes que pour les non-cadres. Les ingénieurs et cadres me semblent toutefois plus touchés par la souffrance éthique, par le décalage total entre d'un côté le travail réel et, de l'autre, les chartes fumeuses, les méthodes aberrantes, les indicateurs opaques, le jargon qui édulcore…
Ils sont aussi affectés par le « deux poids, deux mesures » quand ils découvrent le gouffre entre leur besoin de dignité, de valeurs, de droit, et les pratiques de l'entreprise. Je me souviens par exemple d'une salariée hyper capée dans le numérique, qui a été poussée à la rupture conventionnelle après avoir annoncé sa grave maladie chronique – alors que des aménagements auraient permis qu'elle reste en poste. Quand on a été extrêmement dévoué à l'entreprise, une telle désillusion peut entraîner une décompensation très violente *[les mécanismes immunitaires ou d'adaptation de l'organisme cèdent, faisant surgir des symptômes physiques ou psychologiques]*.

Les problèmes de santé mentale au travail sont-ils vraiment liés à l'organisation ?

Oui, clairement. C'est comme pour l'amiante : même si certains travailleurs exposés durant vingt ans ne développeront pas de cancer, le risque de cette exposition est avéré. Les troubles en matière de santé mentale ne sont, eux non plus, pas liés à une faiblesse individuelle !

> *« Prudence avant d'aller s'épancher auprès du manager ou de la DRH ! »*

La psychologue Marie Pezé, fondatrice du réseau Souffrance et travail, dit d'ailleurs que les salariés qui craquent sont les plus résistants, ceux qui ont tenu le plus longtemps – les autres, eux, ont quitté le navire avant.
Dans le cas d'un management toxique, on entend aussi souvent parler de « pervers narcissiques ». Or, la dérive autocratique n'est pas juste un problème individuel : c'est la conséquence d'un système sans garde-fous robustes, qui n'assume pas ses responsabilités en matière de prévention primaire et secondaire *[voir encadré p. 8]*.
En règle générale, on voit d'ailleurs que les chefs toxiques ne sont pas licenciés, tout au plus mutés.

Qu'apportent les consultations Souffrance et travail ?

La première chose, c'est qu'on dit à la personne en face de nous qu'on la croit, que sa souffrance est réelle, indiscutable, et qu'elle est au bon endroit pour être entendue.
Écouter le travail réel est capital pour soulager les symptômes. On recommande aussi des livres, des podcasts tels que « *Le psy du travail* »…, car les gens qu'on reçoit ont besoin de comprendre et d'être acteurs. On dialogue d'autre part pour savoir si la situation est vivable ou pas. On objective les choses ensemble, en se fondant notamment sur le tableau de typologie du management pathogène établi par Souffrance et travail. Après seulement, on voit quoi faire – car tous les cas n'entraînent pas une saisie des prud'hommes.

Vers qui d'autre peut-on se tourner ?

Il y a le médecin généraliste, qui a le pouvoir de vous placer, au besoin, en arrêt pour vous extraire d'un environnement professionnel à risque. La durée de l'arrêt relève du sur-mesure : certains travailleurs vont mettre à profit un arrêt long afin de préparer une reconversion ; pour d'autres, la vie professionnelle est une part si essentielle de l'identité qu'il vaut mieux retourner au travail pour ne pas risquer un effondrement psychique.

Le médecin du travail est quant à lui la cheville ouvrière de la prévention à la source : il connaît l'entreprise, il peut y faire de la prévention, contacter l'employeur, le CSE, l'inspection du travail… Il peut d'autre part lutter contre la désinsertion professionnelle en préconisant des aménagements de poste (télétravail, temps partiel thérapeutique…).

Pour limiter les répercussions du traumatisme, je recommande en outre de consulter un ou une psychologue du travail formé à la psychodynamique du travail (en se référant par exemple à l'annuaire disponible sur le site du réseau Souffrance et travail).

Consulter un seul type de professionnel ne suffit souvent pas pour aller mieux, car la santé mentale est une équation à plusieurs acteurs. Il faut en outre savoir que le premier interlocuteur n'est pas toujours le bon : dans ce cas, allez voir un de ses confrères ou consœurs. Enfin, prudence avant d'aller s'épancher auprès du manager ou de la DRH : leur rôle en tant que contre-pouvoir est généralement assez faible dans l'entreprise, ils sont peu formés à la dispute professionnelle et ils n'ont pas la faculté de modifier l'organisation en profondeur.

Et l'avocat dans tout ça ?

C'est toujours une bonne idée d'aller voir un avocat qui défend les salariés. Il va aider à objectiver les faits et voir comment les qualifier juridiquement. Avec un cadre qui avait failli se suicider après un entretien annuel épouvantable, nous avons par exemple travaillé pour obtenir une reconnaissance d'accident du travail. On peut aussi dire à la personne comment et auprès de qui dénoncer des violences… pour ne pas se retrouver dans le cas de cette salariée licenciée en raison d'une prétendue insuffisance professionnelle, trois semaines à peine après qu'elle a révélé à son chef les violences sexistes et sexuelles qu'elle avait subies sur son lieu de travail.

Afin de construire l'historique à produire (devant le médecin du travail, les délégués syndicaux, la justice…), il est bon de collecter des éléments (mails, comptes rendus des entretiens annuels, captures d'écran de planning…). Mais on peut aussi contacter un avocat sans avoir encore rien sous la main !

Au cours des douze derniers mois, 20 % des cadres ont été arrêtés au moins une journée par leur médecin en réaction à une situation de stress, d'anxiété ou d'épuisement professionnel.

Source : Apec, octobre 2025.

Et que peuvent faire les IRP ?

Je leur conseillerais de demander des expertises afin de disséquer l'organisation du travail. Je leur recommanderais aussi de se former à la sociologie des organisations, pour ne pas croire qu'il s'agit juste de problèmes interpersonnels. La lecture de *Se tenir debout - Un siècle de luttes contre les souffrances au travail*, de Rémy Ponge (éd. La Dispute), est très éclairante à ce sujet. On doit beaucoup aux mobilisations des organisations syndicales : merci à elles !

Le baromètre Ipsos/Syndex de janvier 2026 sur le dialogue social est en tout cas éclairant : il montre que la santé et les RPS sont aujourd'hui le sujet de préoccupation numéro 1 des IRP ; c'est sur ce champ qu'elles sont attendues par les travailleurs. En s'engageant sur cette thématique, les IRP regagneront en adhésions… et en crédit auprès des directions.



> Des ressources pour aller plus loin

> **le site du réseau Souffrance et travail** (souffrance-et-travail.com) est incontournable : il propose un annuaire de professionnels pour trouver un accompagnement et de l'aide, ainsi qu'un très bon « Guide pour les travailleurs en souffrance au travail » et d'autres informations-clés.

> **les replays gratuits des webinaires de Miroir social** (miroirsocial.com) et **Preventica** (preventica.com) consacrés à la santé mentale au travail sont très instructifs.

> **le livre *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*** (éd. Flammarion) : fondatrice de Souffrance et travail, la psychologue Marie Pezé montre, à travers des exemples réels issus de ses consultations, les dégâts que l'organisation du travail cause aux individus.



L'avis de L'EXPERT

CHERCHEUR À L'INSTITUT DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL, **NICOLAS PUJOL** EXPLIQUE LE LIEN ENTRE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA SANTÉ MENTALE – AINSI QUE LES DIVERSES STRATÉGIES POSSIBLES QUAND ON ÉVOLUE DANS UN SYSTÈME PATHOGÈNE.

“L'une des voies d'action est l'entrée en résistance”

Les problèmes de santé mentale au travail sont-ils toujours causés par une organisation délétère ? Si oui, comment expliquer qu'entre plusieurs collègues ayant le même métier dans le même service, certains souffrent psychologiquement et d'autres pas ?

Oui, les problèmes de santé mentale au travail sont toujours liés à l'organisation du travail. Parler de « santé mentale » est d'ailleurs une manière d'individualiser des problèmes dont la dimension est en réalité sociale et politique. C'est cette articulation entre personnel et collectif qu'il faut étudier si l'on veut améliorer la santé mentale au travail. Dans un même service dysfonctionnel, tout le monde ne tombera certes pas malade. Mais cela peut s'expliquer : tel collègue bénéficie par exemple peut-être de plus de reconnaissance ou d'entraide. L'être humain est aussi capable de déployer des mécanismes d'adaptation étonnants…

Les cadres et ingénieurs sont-ils plus touchés par certains facteurs de souffrance au travail ?

Les cadres et ingénieurs sont particulièrement touchés par les pathologies de surcharge (afin de tenir les objectifs quantitatifs prescrits par l'organisation du travail) et par les pathologies de la solitude (je pense notamment aux managers, qui se retrouvent coincés entre les injonctions venant du haut, difficiles à renégocier, et par les problèmes venant du terrain).
Les cadres et ingénieurs sont aussi concernés par les effets pathogènes de la souffrance éthique, quand ils en viennent à agir à l'encontre de leurs principes et de leurs valeurs. Comme cette cadre infirmière en soins palliatifs, qui se laisse imposer par la direction des rotations d'effectifs ou des soignants non formés à la fin de vie, entraînant une dégradation de la qualité de prise en charge des patients.

Comment les gens font-ils pour tenir ?

Du point de vue de la psychodynamique du travail, il n'y a pas de travail sans souffrance. Travailler, c'est inévitablement faire l'expérience de ce qui résiste à nos compétences et à nos savoir-faire. À partir de là, deux possibilités : soit on est capable d'endurer cette déstabilisation pour acquérir de nouvelles habiletés et de nouveaux savoir-faire (la frustration, la colère, le découragement peuvent alors être sublimés en plaisir), soit on n'arrive pas ou plus à trouver le chemin du sens et du plaisir, et on met en place des stratégies de défense pour tenir.

Qu'entendez-vous par stratégies de défense ?

Ce sont des stratégies inconscientes, individuelles ou collectives, qui permettent de ne plus penser à ce qui nous fait souffrir. Les bizutages, les blagues de carabins, les conduites dangereuses, visent par exemple à neutraliser la peur en donnant le sentiment de maîtriser les risques. Certains salariés, notamment ceux qui sont confrontés à du travail répétitif sous contrainte de temps, peuvent ainsi recourir à l'auto-accélération, en allant plus vite que les cadences imposées. Cela a pour conséquence délétère de neutraliser les moments de rêverie, les fantasmes, les pensées associatives, qui sont les moteurs de la créativité.

> ***“Une des stratégies de défense consiste à recourir à une pensée d'emprunt – un discours de déni du réel.”***

Les stratégies de défense contre la souffrance éthique supposent aussi le recours à une pensée d'emprunt, un ensemble de discours et d'éléments de langage (« *il faut s'adapter* », « *il faut être réaliste* », « *on n'est pas si mal lotis* »…), souvent élaborés par la direction de la communication pour dénier le réel. À l'échelle collective, une équipe de soins palliatifs peut par exemple se dire privilégiée par rapport à d'autres services. Lors de nos interventions, nous pouvons tenter de déplacer ces défenses rhétoriques, en les nommant. En disant

par exemple : « *C'est bien la première fois qu'on entend que travailler auprès de patients en fin de vie est un privilège…* » Cela peut aider les personnes à regagner petit à petit des espaces de pensée plus personnels, et à trouver des manières de s'émanciper.

Et si les stratégies de défense ne fonctionnent pas ?…

Le risque est de démissionner sans avoir élaboré, mis en mots, sa souffrance – et donc de ne pas réussir, dans un prochain poste, à éviter les mêmes causes et les mêmes effets. On peut aussi rester en poste et tomber gravement malade. Quand la souffrance psychologique n'est pas élaborée, on court en effet le risque d'une décompensation somatique : problèmes cardiaques, diabète, cancer, rupture d'anévrisme… Il y a aussi tout l'éventail des décompensations psychopathologiques : addictions, burn-out, dépression, tentatives de suicide…

À côté des gadgets type **happiness officers** *ou tables de baby-foot dans les locaux, il y a quand même eu des avancées ces dernières années : droit à la déconnexion, accords sur le temps de travail, management par la confiance, télétravail…*

L'organisation néolibérale du travail repose sur cinq éléments-clés : l'évaluation individualisée des performances ; les démarches qualité qui visent à une « qualité totale » ; la standardisation des process ; la précarisation de l'emploi ; et la distorsion communicationnelle *[le fait de nier ou de travestir la réalité par des discours fallacieux ou manipulateurs]*. Si l'employeur ne touche pas à ces cinq éléments pathogènes, toutes les mesures qu'il mettra en place ne seront que cosmétiques – et l'accord sur le télétravail sera autant au service de la domination que la table de baby-foot. Le droit à la déconnexion ne change par exemple rien si l'on maintient l'évaluation personnalisée – qui examine seulement les résultats, l'atteinte des objectifs, et non le chemin parcouru, les difficultés ou la qualité du travail fourni. Or, si l'on ne peut pas faire reconnaître le travail vivant, toute la dynamique de la reconnaissance est altérée et c'est très douloureux.

Que faire, alors ?

À l'échelle individuelle, beaucoup cherchent à réinvestir ailleurs leurs idéaux d'épanouissement (dans un loisir, un engagement associatif, la sphère familiale et domestique…). Il est en effet possible, en dehors du travail, de trouver des formes de sublimation indispensables à l'accomplissement de soi. D'autres vont faire le choix de partir. Mais comme le travail occupe une place centrale pour la subjectivité, il est parfois bon d'être accompagné par un psychologue pour traverser au mieux cette période de transition professionnelle et de remaniement identitaire.

Et collectivement, comment peut-on agir ?

Là où la notion de métier existe encore (à l'hôpital, dans les chemins de fer, la magistrature, la gestion des forêts…), l'une des voies d'action est l'entrée en résistance : les professionnels décident de rester à leur poste pour protéger et préserver autant qu'ils peuvent leur utilité sociale et leurs savoir-faire, en vue du jour où adviendra une organisation du travail démocratique. C'est une sublimation extraordinaire : on n'agit plus pour soi, mais pour le bien commun. Cette voie est aussi difficile que gratifiante – on œuvre pour plus grand que soi, on fait l'expérience de la fraternité, de la solidarité. Mais il faut aussi donner des gages de bonne conduite à la direction, tout en tentant de garder en catimini des marges de manœuvre, en se retrouvant discrètement entre collègues sur ses temps de repos… Tout cela alors que les chances de succès sont minimes. Au fond, le plus simple, dans le monde professionnel, est de ne pas penser, de s'adapter et de donner la priorité à sa carrière. Se demander si l'on agit bien ou pas est plus difficile, car cela suppose d'endurer le conflit entre l'éthique et les intérêts du moi.

> ***« Si l'employeur ne touche pas aux cinq éléments-clés de l'organisation néolibérale du travail, toutes les mesures qu'il mettra en place ne seront que cosmétiques. »***





« Vous soutenez vos salariés qui aident un proche ? Nous vous accompagnons. »

Pour vous aider à faciliter le quotidien professionnel de vos salariés aidants, nous proposons des services individuels d'accompagnement, de conseil et d'écoute, mais aussi des conférences, des formations et des ateliers pour des groupes de salariés et de managers.

L'objectif : éviter l'épuisement et tenir compte des vulnérabilités.

Engagés auprès des aidants, nous avons fait apparaître que l'expérience de l'aidance génère ou renforce des savoir-faire et savoir-être précieux dans le monde de l'entreprise.

N'oublions pas : soutenir les salariés aidants, c'est aussi valoriser leurs atouts.

Découvrez les outils et services que nous avons développés pour vous aider à les accompagner.

00006469-251104-01_A4 - © Getty images - Stocksy - GIE AG2R - Membre d'AG2R LA MONDIALE - 14-16, boulevard Malesherbes 75008 PARIS - 801 947 052 RCS Paris.

AG2R LA MONDIALE
Prendre la main
sur demain

Épargne
Retraite
Santé
Prévoyance