



BAROMÈTRE #1 / 1ER SEMESTRE 2022

# Bien-être mental : les salariés attendent l'entreprise au tournant

Un baromètre bi-annuel évaluant les perceptions du bien-être mental  
et son impact sur les performances dans le secteur privé

# Sommaire

<b>Éditorial</b> <i>Par Benoît Serre, DRH chez L'Oréal France, Vice-Pdt Délégué de l'ANDRH</i>	<b>4</b>	<b>2 - Bien-être au travail : à chaque métier, ses spécificités</b>	<b>24</b>
<b>Baromètre bien-être mental : la situation au 1er semestre 2022</b>	<b>6</b>	<b>« Nous restons attentifs à tout ce qui peut être l'occasion d'une prise de contact »</b> <i>Entretien avec Cécile Chopinet, DRH chez ITLink</i>	<b>32</b>
<b>« Chez Qonto, nous sommes acteurs et responsables de leur santé mentale »</b> <i>Entretien avec Margaux Reboul, Lead People Experience chez Qonto</i>	<b>12</b>	<b>3 - Bien-être mental : un potentiel de croissance pour l'entreprise</b>	<b>34</b>
<b>1 - Bien-être mental : et l'entreprise, dans tout ça ?</b>	<b>14</b>	<b>« La réponse ne peut pas se limiter à l'échelle de l'individu, elle se doit d'être collective »</b> <i>Extrait de l'entretien avec Catherine Pinchaut, Secrétaire Nationale à la CFDT</i>	<b>40</b>
<b>« L'hypercroissance pose un défi auquel il faut répondre »</b> <i>Entretien avec Maëlle Lang, DRH chez Masteos</i>	<b>22</b>	<b>Conclusion</b>	<b>44</b>
		<b>Pour en savoir plus</b>	<b>46</b>



## Éditorial, par Benoît Serre

*Benoît Serre est DRH de L'Oréal France  
et Vice-Président Délégué de l'ANDRH*

La crise que nous venons de vivre n'a rien créé et tout accéléré. Chacun le sait et le mesure. Si cette perspective porte en elle des effets positifs, comme la prise de conscience que l'humain dans l'entreprise est irremplaçable, ou que les dérives managériales doivent être corrigées de toute urgence, elle établit aussi un constat fondamental. Ce qu'on croyait immuable dans l'organisation du travail ne l'était finalement pas ; des alternatives existent, et permettent de concilier les nouvelles aspirations et les contraintes des salariés. Ce mouvement de transformation sera très long, car il nécessite d'aligner les évolutions collectives des entreprises avec les aspirations des individus, la refonte des principes managériaux avec la réalité économique et sociale de notre système de production.

Pour autant, nous sommes aussi confrontés à une transformation du travail, du rapport au travail et de la vie au travail. Tout au long de cette crise, les salariés ont fait confiance à leur entreprise pour les accompagner et les soutenir. Cette responsabilité nouvellement acquise reste valable, même après le retour à la normale. Plus encore, ce rôle qui leur a été reconnu est maintenant exigé. Les collaborateurs attendent de leur employeur qu'il sache aussi tirer les conséquences de ce qui a été

vécu. Cela d'autant plus que la société du travail est confrontée, de manière irréfutable, à un défi qui ne peut plus être ignoré : le bien-être mental des Français, et donc des salariés, s'est très fortement dégradé durant la crise. Nous sommes ainsi passés de 1000 consultations en février 2020 à 30 000 en janvier 2021. De même, malgré l'augmentation exponentielle de ce nombre, on estime que 40 % à 60 % des personnes souffrant de troubles psychiques ne sont pas prises en charge. Le phénomène du burn-out n'est pas nouveau, mais on peut aisément constater qu'il est en croissance, notamment chez les jeunes.

**« Ce qu'on croyait  
immuable dans  
l'organisation du travail  
ne l'était finalement  
pas »**

Comment admettre que 23 % des jeunes disent se « sentir très mal » ou que 40 % des salariés ont déjà consulté un spécialiste ? Cette réalité, ses conséquences économiques et éthiques, sont une injonction impérative à agir. Les entreprises doivent contribuer à réparer la société du travail. Même si les causes sont multiples et ne sont pas l'apanage du monde professionnel, elles ne peuvent non plus s'en exclure. Rallongement des temps des trajets, déséquilibres entre la vie privée et la vie professionnelle, management du quotidien : si les employeurs ont évidemment développé des politiques engagées et crédibles de qualité de vie au travail, ce n'est pas suffisant pour traiter en profondeur cette distorsion

intime entre les sphères privées et professionnelles. Les entreprises doivent prévenir la dégradation de l'état de santé mentale des individus. Parmi les actions les moins adressées, il y a celle de veiller à la qualité du travail lui-même.

## **« Comment admettre que 23 % des jeunes disent se « sentir très mal » ou que 40 % des salariés ont déjà consulté un spécialiste ? »**

Donner du sens à l'entreprise, c'est aussi le donner au travail de chacun, pour qu'il mesure en quoi il est non seulement utile mais surtout indispensable. C'est sensibiliser et former les managers, comme les dirigeants, à détecter et accompagner les premiers signes, à remettre régulièrement en question leur organisation comme leur management, en associant chaque individu à la construction de son environnement de travail physique et psychologique. Les conditions de travail sont un axe aussi évident qu'insuffisant. Il est désormais impératif d'y associer et même de faire primer une rénovation du fonctionnement du travail et de son management. Confiance et autonomie vont de pair dans le monde d'après (ou de maintenant), comme contrôle et reporting faisaient ménage auparavant.

Au-delà de cela, il faut repenser l'organisation et le temps du travail lui-même. Des expérimentations sont menées avec succès dès lors qu'elles lient dans une même logique l'inclusion, la responsabilisation, la bienveillance et la prise en compte de la réalité de l'individu. Il faut aussi admettre que la génération post-COVID prend conscience des faiblesses et parfois des dérives du monde économique, qui ont conduit depuis 40 ans à une confusion destructrice entre performance économique et reconnaissance sociale. Les critères changent, et l'épanouissement, comme l'émancipation, s'expriment aujourd'hui au-delà de la réussite professionnelle. On ne peut pas promouvoir l'importance des soft skills et oublier en même temps que la réussite est sociale et humaine, avant d'être financière et économique. Se concentrer sur l'humain dans l'entreprise est une manière de valoriser ce que l'individu est, en faisant le pari que cette reconnaissance conduira à la performance dans ce qu'il fait. En choisissant ce chemin de l'attention, de la prévention, de l'écoute et de la confiance première dans l'individu, nous pourrions réconcilier les vies professionnelles et privées, en arrêtant d'essayer de seulement les équilibrer. ♦



## Baromètre du bien-être mental en entreprise : résumé de l'étude, 1<sup>er</sup> semestre 2022.

Interactions de plus en plus digitalisées, nouvelles habitudes de travail, le regard des salariés sur cette évolution est ambivalent. Si certains d'entre eux ont gagné en flexibilité, celle-ci a un coût, notamment sur le bien-être mental : isolement lié au télétravail, effacement des frontières entre vie professionnelle et personnelle, obligation de se réapproprier son métier dans un environnement digital.

En 2022, 1 salarié du privé sur 2 rencontre une difficulté psychologique.

En 2022, les actifs français du privé peinent à trouver l'équilibre. Ces nouvelles conditions entraînent **une remise en question profonde du modèle managérial et soulèvent des questions sur le sens au travail.**

### La préoccupation du bien-être mental transcende générations et métiers.

Longtemps inenvisageable, **l'envie d'un changement profond (reconversion, changement de poste) envahit désormais 75 % des salariés du secteur HCR** ayant déjà ressenti une difficulté psychologique au travail. Dans les TPE/PME, le stress est pointé du doigt par 63 % des cadres. Dans le secteur tertiaire, ils sont 52 % à avoir perdu la motivation. Enfin, la perte de sens contamine 49 % des salariés du numérique.

Cette préoccupation croissante autour du bien-être mental ne concerne plus uniquement les jeunes de 18 à 24 ans.

**L'immense majorité des salariés (90 %) et des Français (91 %), tous métiers et âges confondus, estiment que les difficultés psychologiques sont de plus en plus répandues au travail.**

## La “grande démission” : et si la France en arrivait là ?

71 %

des salariés ayant déjà fait face à une difficulté psychologique déclarent vouloir un changement de poste, d'entreprise ou une reconversion.

Les salariés français dans le privé ne claquent pas encore massivement la porte comme on peut l'observer aux États-Unis, où l'on observe une vague de “grande démission”. Mais les chiffres sont inquiétants : **71 % des salariés ayant déjà fait face à une difficulté psychologique déclarent vouloir un changement dans leur vie professionnelle** – reconversion, évolution de poste, ou changement d'entreprise.

Sur le volet du bien-être, les salariés souhaitent que l'entreprise s'engage : **près de 9 salariés sur 10 considèrent leur employeur comme responsable de leur bien-être mental.**

85 %

des salariés déclarent que l'amélioration de leur bien-être mental renforcerait leur fidélité à l'entreprise.

En faire une priorité RH deviendrait même un levier d'engagement et de rétention majeur : **85 % des salariés déclarent que leur fidélité à l'entreprise, et leur motivation (86 %)**, seraient renforcées si leur entreprise mettait en place des actions concrètes pour favoriser le bien-être mental.

**Normaliser le partage des émotions, former les managers et outiller les salariés** avec des solutions concrètes sera nécessaire pour changer la donne. De quoi redonner ses lettres de noblesse à la notion de travail, comme véritable accomplissement de soi ?

*Cette étude a été réalisée au 1er semestre 2022. Elle sera réalisée deux fois par an pour évaluer sur le long terme l'évolution du bien-être mental en entreprise.*

71 %

des salariés déclarent  
vouloir un changement dans  
leur vie professionnelle





## « Chez Qonto, nous sommes acteurs et responsables de leur santé mentale »

Entretien avec Margaux Reboul,  
People Experience Lead chez [Qonto](#)

**Alan :** Sur un sujet aussi actuel que la santé mentale des collaborateurs, quelles initiatives de Qonto pourraient inspirer d'autres entreprises ?

**Margaux Reboul :** Sur le thème de la santé mentale, nous avons choisi d'innover. Cela a commencé avec la mise en place de notre partenariat avec Moka Care il y a 3 ans (4 séances d'accompagnement individuel par an prises en charge à 100% par Qonto). Puis nous avons lancé en 2022, toujours avec Moka Care, la Mental Health Academy : une série de workshops thématiques pour les managers et les Qontoers – prévention du burn-out, gestion du stress et des émotions, déconnexion mentale pour un meilleur équilibre de vie, ... Notre objectif : former 100% de nos managers d'ici fin 2022.

**A. :** La mise en place de telles structures dans les entreprises se fait-elle naturellement, ou nécessite-t-elle une prise de conscience, un déclic ?

**M.R. :** Il n'y a pas de vérité absolue. Cela dépend essentiellement de la vision des Founders et de la DRH. J'ai un background de 10 ans en conseil, et pour moi, il ne faut pas attendre un "déclic" ; l'attendre veut dire laisser des gens en souffrance et risquer de perdre des talents clés. C'est pour cette raison que Sarah Ben Allel, VP People chez Qonto, a mis en place l'accompagnement de nos Qontoers sur leur santé mentale dès 2019 alors que nous n'étions encore que 150 salariés (677 aujourd'hui, NDLR) : aujourd'hui, 170 Qontoers ont un compte actif sur la plateforme et 163 sessions d'accompagnement ont été réalisées sur les 12 derniers mois. Bien sûr, la crise du COVID nous a poussés à être encore plus proactifs, notamment sur le sujet de l'équilibre vie pro / perso qui est au centre de la Mental Health Academy.

**A. :** On imagine que mettre en place une structure pour le bien-être mental n'est pas un acte isolé, mais rentre dans une vision plus globale du rôle de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs. Quelle est-elle chez Qonto, et quelles limites avez-vous rencontrées ?

**M.R. :** Il y a un débat depuis 5 ans environ, qui consiste à positionner l'entreprise comme garante du bonheur ou du bien-être de ses salariés. Chez Qonto, nous avons fait le choix fondamental de ne pas relever le défi du bonheur de nos salariés, qui dépend de facteurs dont nous n'avons pas la maîtrise. Nous serons acteurs de leur santé mentale. De plus, notre vision est que le rôle de l'entreprise se situe bien plus du côté de la prévention que de celui du soin. Certaines contraintes organisationnelles nous ont poussés à nous adapter très vite : la durée des workshops (3H) et la modalité d'animation présentielle ont requis une planification plus tactique, afin d'inclure les managers basés dans nos branches européennes.

## « Il ne faut pas attendre un "déclic" ; l'attendre veut dire laisser des gens en souffrance et risquer de perdre des talents clés »

**A. :** Le bien-être mental est souvent perçu comme une source de coût, mais 85 % des salariés du secteur privé pensent que l'amélioration du bien-être mental au travail renforcerait leur fidélité à l'entreprise et leur productivité. Qu'est-ce-qu'il manque, au fond, pour tourner le bien-être mental en moteur pour l'entreprise ?

**M.R. :** Le bien-être mental des collaborateurs est essentiel pour optimiser la performance d'une entreprise : meilleure productivité et dynamique, rétention et fidélisation des talents dans le temps, cohésion collective... Malheureusement, la santé mentale reste trop souvent vue uniquement comme un poste de coût ou un "gadget" sans grand intérêt. Pourquoi ? Je pense que c'est parce que nous vivons dans une époque assez court-termiste : le "quick win" tout puissant fait parfois perdre de vue la vision stratégique long-terme de l'entreprise. ♦

# 1 - Bien-être mental : et l'entreprise, dans tout ça ?

## Mal-être en entreprise : 1 salarié du privé sur 2 concerné

« Ma petite entreprise, connaît pas la crise ». Vraiment ? Et si c'étaient les salariés du privé qui étaient en crise en 2022 ?

**49 %** d'entre eux font face actuellement à une difficulté psychologique – soit presque un salarié sur deux.

Pour y remédier, encore faut-il que la notion de bien-être et sa prise en charge soient bien identifiées.

La moitié des salariés se dit bien informée sur les difficultés psychologiques et les professionnels à consulter. Mais **seul un tiers connaît les solutions de bien-être mental mises en place par les entreprises.**

Alors, si les salariés vont mal, la question se pose : **est-ce le rôle de l'entreprise de se mêler d'un sujet si intime que le bien-être mental ?**

## Le bien-être mental en France

Faites-vous face à une difficulté psychologique actuellement ?

France

Oui  
46 %



Salariés du privé

Oui  
49 %



18-24 ans salariés

Oui  
61 %



## L'entreprise, responsable du bien-être mental de ses salariés dans le privé

C'est le grand paradoxe des salariés avec leur entreprise : si la majorité (86 %) estime qu'elle est responsable de leur bien-être mental, **seulement 7 % osent parler à leurs supérieurs et responsables des ressources humaines de leurs difficultés psychologiques !**

Que disent ces chiffres ?

Tout d'abord, qu'un consensus se crée pour favoriser le bien-être mental en entreprise, d'abord. Car le mal-être professionnel, loin de s'arrêter à la porte de la maison, contamine la vie privée. Et inversement, l'épanouissement au travail contribue dans une grande partie au bonheur d'un individu.

**pour 94 % des salariés, "se sentir bien dans son travail permet de se sentir bien dans sa vie en général".**

Ensuite, qu'un tabou culturel persiste. Peur du jugement ? Crainte d'être mis au placard ? Méconnaissance du bien-être mental ? Sans doute une combinaison de ces raisons, qui empêchent les salariés d'en parler à leur entourage professionnel.



**Seulement 7 % des salariés osent parler de leurs difficultés psychologiques à leurs supérieurs**

**Enfin, qu'il y a un progrès encourageant.** 54 % des Français estiment que les entreprises, de manière générale, prennent de mieux en mieux en compte le bien-être mental. Ainsi, comme l'intégrité physique des salariés fait l'objet d'attentions particulières (on parle de métiers "pénibles", on aménage les horaires pour prévenir les douleurs), **la préservation du bien-être mental se normalise.**

**Si la considération grandissante du mal-être psychique est un signal positif, sa détection et la compréhension de ses causes restent deux inconnues dans beaucoup d'entreprises.**



## D'où viennent les difficultés mentales des salariés du privé ?

### Les symptômes du mal-être

**Ce n'est pas tant le métier des salariés que les conditions dans lesquelles ils l'exercent qui les poussent à bout.** Pression, surcharge de travail, sous-effectifs... Ajoutés à l'hypersollicitation permise par l'utilisation massive d'outils numériques, c'est vite l'essoufflement. Les trois-quarts des salariés disent souffrir de fatigue. Chez les salariés de 18 à 24 ans, c'est même 77 %.

**77 %**

des salariés de 18 à 24 ans souffrent de fatigue.

**68 % des salariés souffrent d'un manque de considération de leur hiérarchie.**

### Les causes des difficultés mentales

Nombreux sont aussi **ceux qui ont perdu la motivation : 52 % des salariés et 62 % des 18-24 ans**, qui évoquent aussi le manque de confiance en eux, la sensation d'isolement et les angoisses.

**Autre grande cause de mal-être au travail : le stress. 55 % des répondants disent le subir, 66 % des salariés entre 18 et 24 ans.**

Quelles sont les sources de ces troubles ? Pour beaucoup, la forte pression face à la charge de travail. Mais aussi, **pour 68 %, un manque de reconnaissance de la hiérarchie, et la difficulté à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, chez 66 %.** Les moins de 25 ans se plaignent également de problèmes d'organisation interne et de la difficulté à se déconnecter du travail.

Si les facteurs de mal-être semblent communs à la majorité des actifs, nous avons enquêté sur ses conséquences : affectent-ils tous les salariés de la même manière ?



55 % des 18-24 ans, pourtant peu rémunérés, ont déjà été accompagnés par un spécialiste.

## Les inégalités face aux soins

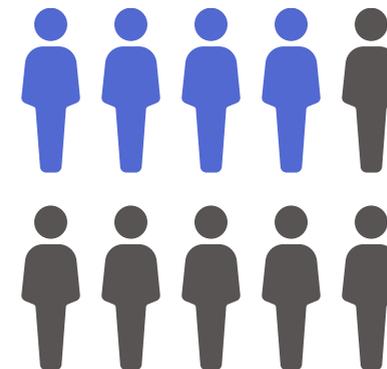
Nous ne sommes pas égaux face au bien-être mental.

D'abord par rapport à l'exposition au stress : **les femmes, les moins de 35 ans et les personnes vivant dans de grandes agglomérations sont plus exposés aux difficultés psychologiques.**

Nous ne sommes pas non plus égaux en termes de réponses à ces difficultés. C'est vrai, 65 % des personnes présentant actuellement des troubles comme le stress, les angoisses, le burn-out, ont déjà consulté des professionnels. Un chiffre encourageant, quand on sait que pendant si longtemps, on osait à peine avouer qu'on "voyait quelqu'un".

## Plus de 4 Français sur 10

ont consulté un professionnel pour une difficulté psychologique



**Alors pourquoi certains refusent encore de consulter des professionnels ? La barrière semble non pas financière, mais culturelle.** Car 55 % des 18-24 ans, pourtant peu rémunérés, ont déjà été accompagnés par un spécialiste.

Parmi les raisons les plus fréquemment invoquées, figure le fait de "ne pas en ressentir le besoin" (56%). "Voir quelqu'un" resterait-il donc encore, en 2022, un cap difficile à passer ?



## « L’hypercroissance pose un défi auquel il faut répondre »

Entretien avec Maëlle Lang, DRH chez [Masteos](#)

**Alan :** Le bien-être des collaborateurs, aussi bien physique que mental, est un élément que vous présentez comme clé dans votre stratégie RH. Pourquoi ce choix, quand d’autres entreprises se focalisent sur le parcours professionnel ou la diversité ?

**Maëlle Lang, DRH chez Masteos :** Tout simplement parce que nous avons un devoir envers eux. Nous sommes dans une phase d’hypercroissance : c’est une période exigeante, avec un besoin de performance et une charge mentale conséquente. On ne peut maintenir cet effort qu’avec des collaborateurs engagés, qui vont énormément apprendre et grandir avec nous. C’est pour cet impératif que justement le bien-être mental de nos équipes est capital. Sans ça, pas d’hypercroissance !

**A. :** Quand vous décidez de mettre le bien-être au cœur de votre stratégie, c’est une démarche contextuelle, ou plutôt liée à un événement précis ?

**M.L. :** En fait, le bien-être a toujours été un pilier de notre culture – une composante centrale qu’on a réaffirmée récemment d’ailleurs. Depuis la création de Masteos en 2019, nous adressons un questionnaire mensuel à nos collaborateurs. En 2021, les réponses ont commencé à se dégrader. Nous avons alors vite réagi pour que personne ne se sente seul et submergé. Au-delà de nos valeurs, c’est une charge mentale énorme pour les équipes de se

dire : « on a provoqué le départ de quelqu’un », ou « on n’a rien fait ».

## « Nous avons choisi de déplacer la charge de travail sur les équipes, et non plus sur les individus »

**A. :** Et à cet instant, est-ce que les collaborateurs vous ont alors fait part de besoins précis, et qu’avez-vous mis en place pour y répondre ?

**M.L. :** Comme dans beaucoup d’organisations en hypercroissance, nos collaborateurs sont particulièrement investis. Et ceux en contact avec le client ont tendance à prendre leur appel, quelle que soit l’heure du jour... ou de la nuit. Il y avait donc de fortes problématiques sur la charge mentale et la charge de travail. L’hypercroissance pose un défi auquel il faut répondre. Il peut être tentant pour un salarié en difficulté de tout arrêter pour reprendre ensuite, mais c’est une stratégie d’évitement, pas une solution en soi. Nous avons choisi de déplacer la charge de travail sur les équipes, et non plus sur les individus. Pour cela, nous avons renforcé les effectifs, favorisé les interactions inter-équipes pour éviter le travail en silo, créé des événements conviviaux pour renforcer l’esprit d’équipe... Les personnes plus expérimentées conseillent les nouveaux arrivants : elles distinguent vie personnelle et vie professionnelle, prennent des décisions efficacement, maîtrisent des techniques de travail qui permettent de se ménager. C’est aussi comme cela qu’on préserve le mental chez Masteos. ♦

## 2 - Bien-être au travail : à chaque métier, ses spécificités

### TPE, PME : les dirigeants, premières victimes

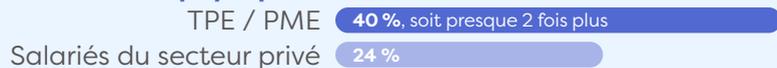
#### Petits, mais pas si costauds ?

Les cadres des TPE et PME n'échappent pas au phénomène de mal-être au travail. **73 % d'entre eux l'ont déjà expérimenté** et 48 % souffrent encore, en particulier de fatigue, de stress, de perte de motivation et d'inquiétude.

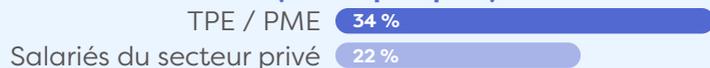
### Les cadres de TPE et PME : proactifs sur leur bien-être mental

#### Les actions qu'ils mettent en place pour prendre soin de leur équilibre vie professionnelle / vie personnelle :

##### Activité physique



##### Activité "loisir" (autre que sport)



##### Modification de leur hygiène de vie (régime, ...)



**73 % des cadres souffrent d'un manque d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle**

#### Les cadres des TPE / PME sont en première ligne

63 % souffrent de stress, presque 10 points de plus que la moyenne des salariés du privé. En raison, notamment, de moments de forte pression, de difficultés à se déconnecter et d'objectifs ambitieux.

Mais le point de crispation principal, pour 73 % d'entre eux, concerne la douloureuse **quête d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle**.

#### Une proactivité inédite

Pour y remédier, **les cadres se montrent toutefois beaucoup plus proactifs que la moyenne** : 40 % font par exemple de l'activité physique régulière, contre 24 % en moyenne pour les salariés du privé.

Autre alternative prisée des cadres TPE / PME : modifier son hygiène de vie, qui semble être la solution pour 22 % d'entre eux.



## Hôtellerie, Café et Restauration (HCR) : les salariés jettent l'éponge

Frappé de plein fouet par la crise sanitaire, le secteur de l'hôtellerie, des cafés et de la restauration (HCR) est en forte tension, notamment en raison des rémunérations, des conditions de travail et des horaires décalés. Dans ces conditions, **52 % de ces acteurs disent souffrir, en ce moment même, de difficultés psychologiques au travail.**

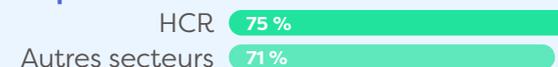
Parmi les causes pointées du doigt, figurent des **objectifs d'entreprise ou d'équipe trop ambitieux, pour 63 %**, une forte pression de la part de la hiérarchie et **un problème d'organisation interne.**

**75 %** des salariés du secteur HCR ont envie d'un changement de poste, d'entreprise ou de reconversion

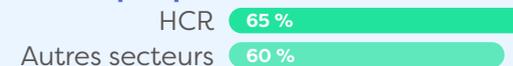
Conséquences ? **Les salariés jettent l'éponge.** 75 % estiment que ces problèmes leur donnent envie de changement. De poste, d'entreprise, mais aussi, carrément... d'une reconversion.

## HCR : un secteur où les salariés sont plus enclins à rendre le tablier

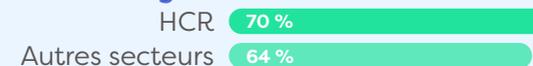
### Envie de changement de poste, d'entreprise ou reconversion



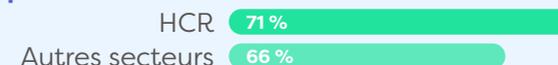
### Pression trop importante de la hiérarchie



### Problèmes d'organisation interne



### Mauvais équilibre vie professionnelle / vie personnelle





## Secteur tertiaire : les médecines douces comme échappatoire

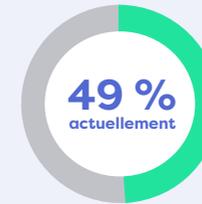
Eux sont plutôt derrière des bureaux, mais ils n'en subissent pas moins fatigue et stress.

**75 %** des salariés des services ont déjà vécu un trouble du bien-être mental et **49 %** l'éprouvent en ce moment même.

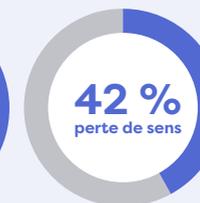
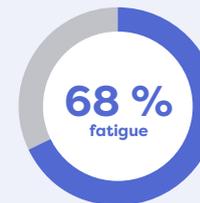
Ce qui les distingue des autres secteurs, ce sont surtout leurs réactions à leur mal-être professionnel. Yoga, méditation, sophrologie, naturopathie... pour chasser les mauvaises ondes, **ils ont plus recours que la moyenne aux médecines douces.**

## Secteur tertiaire : état des lieux

### Difficultés psychologiques des salariés



### Ce qu'ils ressentent actuellement





## Numérique : sens au travail, où es-tu ?

**49 %**

des salariés du numérique évoquent une perte de sens dans leur métier.

Particulièrement concernés par le télétravail et l'hyperconnexion, les salariés du numérique sont 76 % à avoir connu un épisode psychologique douloureux et 50 % à le vivre encore aujourd'hui.

Mais les sources de ces troubles divergent des autres secteurs. 45 % parlent d'un **sentiment d'isolement**, 49 % évoquent **une perte de sens de leur métier actuellement**.

**45 %**

des salariés du numérique souffrent d'un sentiment d'isolement.

Toutefois, bonne nouvelle pour ce secteur, majoritairement représenté par des startups en pointe sur les thématiques de responsabilité sociétale. 64 % des professionnels déclarent **être bien informés sur les signes avant-coureurs** et les symptômes associés au mal-être au travail (vs. 48 %\*). Et 59 % (vs. 43 %\*) jugent que leur entreprise met en place des **solutions concrètes pour améliorer le bien-être mental** des salariés.

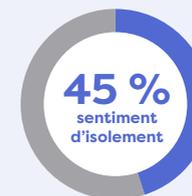
\*: HCR, numérique et secteur tertiaire combinés

## Numérique : état des lieux

### Difficultés psychologiques des salariés



### Ce qu'ils ressentent actuellement





## « Nous restons attentifs à tout ce qui peut être l'occasion d'une prise de contact »

Entretien avec Cécile Chopinet, DRH chez [ITLink](#)

**Alan :** Comment une entreprise, de consulting en particulier, s'investit-elle dans le bien-être mental de ses salariés ?

**Cécile Chopinet, DRH chez ITLink :** Pour nous comme pour n'importe quelle entreprise, mettre en place un environnement bienveillant pour les salariés est un enjeu majeur. Mais notre cœur de métier, le consulting, ajoute une difficulté supplémentaire : nous ne croisons que très peu les collaborateurs. Il faut donc inventer de nouvelles astuces pour rester proches d'eux. En répondant à deux questions très simples, nos salariés nous informent chaque mois de leur niveau de satisfaction, tant sur leur projet en cours que sur le suivi assuré par leur manager. Nous sommes également très attentifs à certaines alertes, comme un arrêt maladie prolongé ou inhabituel, qui vont nous amener à prendre des nouvelles.

**A. :** Concrètement, que faites-vous lorsque vous identifiez une situation susceptible d'impacter le bien-être mental de l'un de vos collaborateurs ?

**C.C. :** Chaque collaborateur qui manifeste une insatisfaction est contacté pour en discuter et trouver des solutions, mais surtout, notre équipe de quatre GRH est à l'affût des événements, heureux comme malheureux, de la vie de nos 730 salariés. Mariage, arrêt maladie, maternité, report de congés ; nous restons attentifs à tout ce qui peut être l'occasion d'une prise de contact. Notre

approche est simple et faite de contacts directs ; il suffit d'être réactif et de se montrer disponible.

## « Notre approche est simple et faite de contacts directs ; il suffit d'être réactif et de se montrer disponible. »

**A. Si l'on revient sur les trois dernières années, on parle souvent de la crise liée à l'épidémie de COVID-19 comme d'un « catalyseur » pour les questions de bien-être en entreprise. Chez IT Link, quelles nouvelles structures & process ont été mis en place depuis cette crise ?**

**C.C. :** La crise sanitaire nous a poussés à développer le « distanciel » pour l'organisation du travail au quotidien ou d'événements plus exceptionnels. À l'origine, nos ateliers « bien-être » en ligne (cours de yoga, sophrologie et relaxation) avaient été créés à la sortie des confinements. Un concept proposé « faute de mieux » qui a finalement été un succès ; tout le groupe peut participer, ce qui nous a permis de rencontrer virtuellement nos collègues Belges et Canadiens ! Nous avons gardé toutes les bonnes idées nées de la période de pandémie et les avons ajoutées aux événements habituels, dès qu'ils ont pu reprendre en présentiel. Finalement, cette crise aura été plutôt stimulante pour diversifier nos structures de suivi. Le renouvellement de notre certification Great Place to Work et notre présence pour la première fois au palmarès vient nous conforter dans notre choix de cette méthode de contact simple et de proximité. ♦

## 3 - Bien-être mental : un potentiel de croissance pour l'entreprise

### D'une demande sociale à un avantage compétitif

Au-delà de l'aspect sociétal et sanitaire du bien-être mental, les entreprises doivent prendre conscience qu'il y a, à la clé, d'importants enjeux économiques.

Les chiffres suffisent à alerter :

**75 %** des salariés ont envie de tout plaquer. 73 % traversent une phase de perte d'engagement.

S'ils n'en sont pas encore à l'acte, comme ces 38 millions d'Américains qui ont quitté leur emploi en 2021 – aux États-Unis, on parle d'un phénomène de "Grande démission" – les signaux interrogent. Ces envies d'ailleurs sont-elles le signe d'un changement de paradigme quant à la notion même de réussite sociale, **non plus marquée par une carrière "réussie", mais par le bien-être et le bonheur individuel ?**

Et quand bien même ils ne fuient pas, les salariés travaillent moins bien quand ils se sentent mal : 60 % d'entre eux subissent une perte de concentration et de productivité.

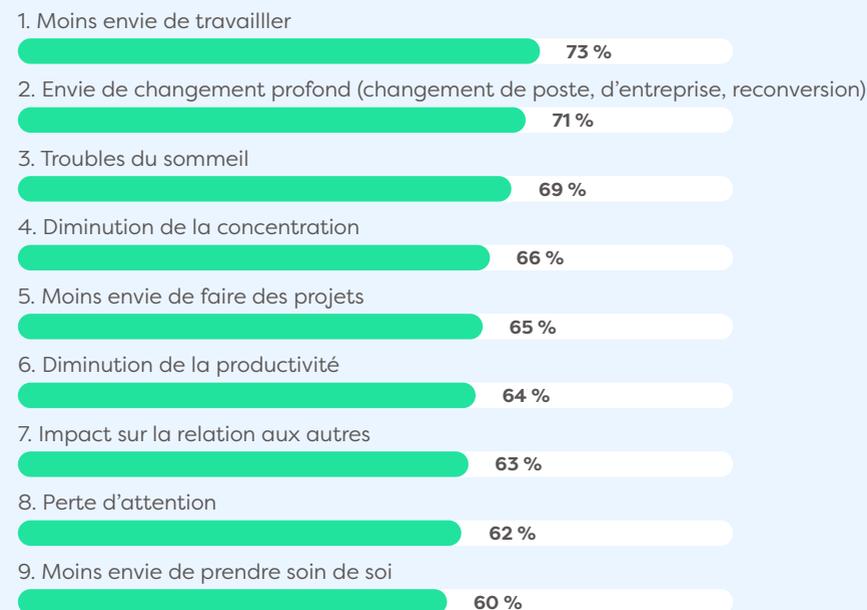
La bonne nouvelle, c'est qu'ils gardent espoir en leur entreprise. **85 % d'entre eux pensent que l'amélioration du bien-être mental au travail renforcera leur fidélité à l'entreprise, leur productivité et leur engagement.**

**85 %**

des salariés estiment que l'amélioration du bien-être mental améliorerait leur fidélité à leur entreprise"

### Les conséquences des difficultés psychologiques

#### Du point de vue des salariés :





## Qu'attendent les salariés en 2022 ?

**74 %**

des salariés souhaitent la mise en place de campagnes de sensibilisation au bien-être mental.

### Ouvrir le débat

Mais quelles sont les attentes des salariés en 2022 ? Avant tout, que leurs employeurs “dédiabolisent” le sujet.

Les  $\frac{3}{4}$  d'entre eux souhaitent notamment **la mise en place de campagnes de sensibilisation** sur le bien-être mental par des professionnels de santé.

**72 %**

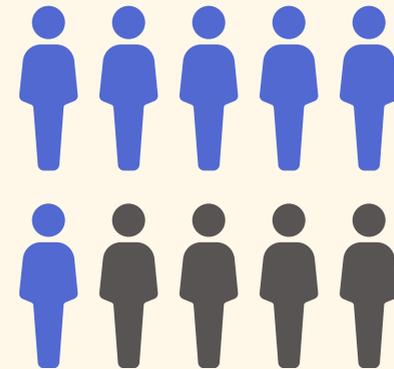
souhaitent des formations et outils pour savoir comment réagir face aux difficultés psychologiques.

### Passer à l'action

Ils réclament des **actions concrètes pour se sentir mieux sur leur lieu de travail** et faire baisser le stress. 72 % aimeraient par exemple des espaces détente ou des activités conviviales, pour maintenir le lien entre les équipes.

## Près de 6 Français sur 10

estiment que leur entreprise ne met pas en place de solutions pour améliorer leur bien-être mental.



Avec la nouvelle place du télétravail dans notre vie, cette information invite à une véritable réflexion sur la place de l'espace collectif. Peut-être faudra-t-il créer, à la place des traditionnels bureaux, un grand espace de socialisation, comprenant notamment un pôle “bien-être mental”, où les salariés pourraient venir se ressourcer, trouver des solutions, parler, au besoin ?

**72 % des salariés réclament outils et formations pour mieux réagir face aux difficultés psychologiques.** Parmi les outils les plus plébiscités, on compte les formations, la désignation d'un référent, plateforme mettant en relation avec des experts de la santé mentale.

## Que peut faire l'entreprise ?

**Être plus transparent.** C'est le souhait des salariés envers leurs managers et leurs dirigeants.

**Dans un contexte d'incertitude, c'est un gage d'authenticité et de confiance.** En osant afficher leur vulnérabilité, les managers ou chefs d'entreprise « s'humanisent » aux yeux de leurs équipes. Cela crée de l'engagement et de la solidarité, car malgré les difficultés, les salariés se sentent pris en compte dans les décisions qui les toucheront. C'est aussi une attitude positive que les employés peuvent répliquer, en parlant ensuite à leur responsable de leurs difficultés.

## Permettre à chacun de trouver son équilibre avec sa vie privée

Une autre solution ? **Offrir un cadre de travail respectant les besoins propres de l'employé,** afin qu'il puisse jouir de son temps libre, hors du travail. Oiseaux de nuit, lève-tôt, peuvent ainsi exercer leur métier en harmonie. Pour cela, pas de secret : il faut plus flexibilité, en aménageant les horaires, en favorisant le télétravail ou le travail asynchrone. Attention cependant à bien encadrer ces nouvelles conditions de travail afin qu'elles ne deviennent pas à leur tour un fardeau.

Cela passe par une communication autour **du droit à la déconnexion et par l'instauration d'un climat rassurant,** qui facilite la libre parole des salariés à propos de leurs émotions.



## Les facteurs de démotivation des salariés

10 symptômes contribuent à la perte d'engagement des salariés.





## « La réponse ne peut pas se limiter à l'échelle de l'individu, elle se doit d'être collective »

Extraits de l'entretien avec Catherine Pinchaut,  
Secrétaire Nationale à la CFDT

**Alan :** « Burn out », « bore out », « perte de sens », « société fatiguée »... Depuis quelques années, on s'intéresse à la dimension psychique du travail. Pourquoi une si récente prise de conscience en France ?

**Catherine Pinchaut, Secrétaire Nationale à la CFDT :** Il y a sans doute un tabou français autour de la santé mentale, qu'il n'est pas dans notre culture d'aborder frontalement, et a fortiori dans le monde du travail. Pourtant, indéniablement, le travail a une importante dimension psychique, à la fois comme source d'épanouissement, ou au contraire comme vecteur de risques psychosociaux qu'il était difficile d'aborder par le passé. Pour preuve, la notion du travail comme source d'épanouissement nous est venue d'outre-Atlantique. Ce tabou s'est transformé en une prise de conscience soudaine lors des épisodes dramatiques chez France Télécom ou chez Renault : on pouvait en France en arriver à se donner la mort à cause de son travail. [...]

**A. :** Vous parlez d'un modèle économique à bout : quelles en sont les causes, et quelles en sont les conséquences sur les salariés ?

**C.P. :** Le monde du travail a connu d'importantes mutations bien avant la crise sanitaire. Il est traversé

par des transformations incessantes, une exigence de productivité accrue, et la prééminence de la « logique client ». C'est cette dimension structurelle qui est en grande partie la cause du malaise actuel dans le travail. Ces transformations ont contribué à intensifier le travail, et à accroître la pression sur les salariés.

## « Ce tabou s'est transformé en une prise de conscience soudaine [...] : on pouvait en France en arriver à se donner la mort à cause de son travail. »

**A. :** Un phénomène ancien, donc, dont on commence seulement à prendre conscience au milieu de la deuxième décennie, quand survient la crise du COVID. Quid de son impact sur le concept de bien-être en entreprise ? Est-il alors plus reconnu ?

**C.P. :** Après les vagues de suicide chez France Télécom et Renault, un nouveau cap a été franchi avec la crise sanitaire. Elle a justement mis en exergue toutes les dimensions psychiques du travail. Il s'agit en effet des deux facettes d'une même pièce. Nous avons d'un côté la prise de conscience des risques du télétravail, l'angoisse pour ceux qui avaient peur de perdre leur emploi, angoisse face à la maladie, angoisse de ceux en première ligne qui se sont sentis démunis, sans protection... mais aussi, de l'autre côté, les questions qui se sont finalement posées sur l'utilité sociale, le sens du travail, les besoins d'équilibre et de reconnaissance. Les salariés ont goûté à de nouvelles formes d'organisation du travail, et ont

maintenant de nouvelles aspirations – que les DRH ne peuvent ignorer. [...]

## « Problème : ces micro signaux sont difficiles à repérer, car tout le monde ne réagit pas de la même façon face au stress »

**A. : Les COMEX sont certes volontaires, mais les résultats ne semblent pas être au rendez-vous : 6 Français sur 10 estiment que leur entreprise ne met pas en place de solutions pour améliorer leur bien-être mental. Comment l'expliquer ?**

**C.P. :** Ce que nous observons dans les entreprises, c'est un réflexe de s'interroger sur la responsabilité de l'individu, en particulier face aux problématiques de santé mentale. Les entreprises mettent en place une réponse individuelle au mal-être (hotline, détente, soutien psychologique, etc), ce qui aboutit, selon nous, à détourner l'attention des enjeux d'organisation collective. C'est là notre rôle d'organisation syndicale et de représentants du personnel de recentrer le débat sur la dimension collective du travail. L'écart entre bonne volonté et résultats vient également du recours aux managers, pour qu'ils deviennent des "RRH de proximité". Or très peu d'entreprises ont mis en place des formations à un tel rôle, ce qui met à mal ce management de proximité, souvent lui-même au centre d'injonctions contradictoires.

**A. : L'amélioration du bien-être au travail reposerait**

**sur l'avènement d'un manager "nouveau", leader et coach ?**

**C.P. :** Fondamentalement, le rôle d'un manager, comme celui d'une organisation syndicale, n'est ni d'être psychologue, ni d'être assistant social. Dans ce nouveau rôle de "RRH de proximité", il faut qu'ils soient désormais capables de détecter des signaux faibles de mal-être chez un individu. C'est important, car celui-ci peut être le premier d'une série. Problème : ces micro signaux sont difficiles à repérer, car tout le monde ne réagit pas de la même façon face au stress. L'autre difficulté concerne les managers eux-mêmes, qui ne sont pas formés pour ce nouveau rôle. Il faut les accompagner, les aider à garder la juste distance et à rester dans leurs prérogatives. Nous rappelons à nos adhérents managers qu'il faut s'attaquer aux causes profondes du mal-être en entreprise. Bien sûr, les facteurs personnels entrent en ligne de compte, mais la réponse ne peut pas se limiter à l'échelle de l'individu, elle se doit d'être collective. [...]

*Initiatives des entreprises, best practices, rôles des différents acteurs dans la création d'une solution : retrouvez l'ensemble de l'interview sur notre page centrale, [alan.com/barometre](http://alan.com/barometre).*

## Conclusion

Face aux ruptures qu'elle traverse, l'entreprise peut tirer parti du renouveau. La pandémie a eu le mérite de mettre le bien-être mental sur le devant de la scène. Longtemps reléguées au chapitre du développement personnel, nos émotions se sont invitées au débat. Cette révolution des mœurs se vit à plusieurs échelles.

**À l'échelle de l'individu, d'abord.** Difficile, après avoir vécu deux ans de montagnes russes émotionnelles, de ne pas être convaincu : le bien-être n'est pas qu'un slogan. Il est constitutif de notre santé globale et doit faire l'objet d'une attention particulière, au même titre que la santé physique.

**À l'échelle de l'entreprise,** aussi. Longtemps accusée d'être une des causes des difficultés psychiques et morales des individus, elle prend désormais sa part comme **espace « créateur de santé » pour les salariés.** Beaucoup d'entre elles offrent par exemple des solutions d'accompagnement, de soutien ou de reconstruction permettant d'améliorer leur bien-être et leur épanouissement.

**Enfin, cette révolution se vit à l'échelle de la société** tout entière, qui prend conscience que cette notion si intime concerne le collectif.



Les salariés semblent aujourd'hui avoir des aspirations profondes d'épanouissement personnel et professionnel. Leurs intérêts ont changé ; la fiche de poste n'est plus le seul facteur de choix, et il s'agit d'effectuer maintenant un travail porteur de sens, dans des conditions de travail agréables, respectueuses de leur personnalité et de leurs besoins singuliers. Quand ce n'est pas le cas, ils n'hésitent plus à chercher ailleurs. L'enjeu est crucial pour les entreprises : elles risquent de perdre leurs talents ou leur confiance.

Pour que les choses changent, il faut que **la carrière du salarié sorte du seul carcan administratif ou budgétaire.** C'est en valorisant l'humain, dans toute sa complexité et donc, avec ses forces et ses faiblesses, que le travail aura du sens et sera créateur de valeur. Pour le salarié, mais aussi pour l'entreprise.

# Pour en savoir plus

## Méthodologie

Cette enquête a été réalisée par l'Institut Harris Interactive, auprès de 4 149 Français et salariés du privé, âgés de 18 ans et plus. Elle a été menée en ligne, du 16 au 24 février 2022. L'institut a utilisé la méthode des quotas et redressements appliqués aux variables suivants : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région et taille d'agglomération du répondant.

## Page de référence

Cette étude ainsi que de nombreuses interviews (à paraître tout au long de Mai 2022) sont disponibles sur la page [alan.com/barometre](https://alan.com/barometre).

Direction de la publication

Olivia Mazon  
olivia.mazon@alan.com

Contact Presse

Pierre Sommer  
pierre.sommer@alan.com

## À propos d'Alan Mind

Alan Mind réinvente le rapport au bien-être mental des salariés et managers.

Construite pour l'entreprise d'aujourd'hui, Alan Mind est la solution de bien-être mental qui permet de sensibiliser collaborateurs et managers sur les enjeux du bien-être mental, tout en accompagnant ceux qui en ressentent le besoin grâce à des formations, sessions individuelles de thérapie ou coaching et une application au contenu 100 % personnalisé.

### Une approche sur-mesure, du préventif au curatif

Sensibilisez et formez vos équipes grâce à un programme personnalisé : ressources thérapeutiques, formations et sessions de coaching individuelles varient selon vos enjeux, tout simplement.

### Un accompagnement humain par les meilleurs spécialistes

Oubliez les listes d'attente, échangez avec une sélection de coaches et thérapeutes certifiés, dans la semaine. Un doute sur le meilleur spécialiste à consulter ? On fait le point ensemble durant un appel de 30 minutes.

Pour découvrir Alan Mind, rendez-vous sur [mind.alan.com](https://mind.alan.com)

**alan** ×  **harris  
interactive**