

LE JEUDI DE JEUDI L'ÉLOQUENCE



PRÊTEZ VOTRE VOIX
AUX GÉNÉRATIONS FUTURES.

Participez à notre concours
national d'éloquence !

Plus d'informations et inscription sur fondation.groupe-insa.fr

SUJETS DE LA PREMIÈRE PHASE DU CONCOURS

SUJET 1 :

LA CULTURE DU "CARE" EST-ELLE COMPATIBLE AVEC LES EXIGENCES DE PERFORMANCE ?

Dans certains environnements, la logique de performance s'intensifie jusqu'à installer un régime d'intensité continue, où l'engagement se mesure à la capacité à en faire toujours plus. Les travaux récents sur la hustle culture montrent que cette valorisation du travail intensif pousse certains individus à ignorer leurs propres limites, au risque d'un déséquilibre durable entre vie professionnelle et vie personnelle et d'une dégradation de la santé mentale. Des chercheurs comme Olivier Hamant décrivent un "culte de la performance" qui tend à s'imposer comme une norme implicite, difficile à contester, et dont les effets ne sont pas seulement individuels mais aussi collectifs : compétition accrue, fragilisation des organisations, usure progressive des équipes. Dans ce cadre, il ne s'agit plus ponctuellement de se dépasser, mais de montrer en permanence qu'on peut en faire plus, plus vite, plus longtemps. Dans le même temps, un autre constat s'impose : la performance dépend aussi des conditions dans lesquelles elle est recherchée. Une étude de Qualisocial (2024) montre que les entreprises ayant mis en place des politiques de qualité de vie et des conditions de travail comptent cinq fois plus de salariés engagés et deux fois moins d'organisations sous-performantes que celles qui n'en ont pas. Autrement dit, la performance dépend aussi de la capacité des organisations à préserver la santé mentale et l'engagement de leurs équipes. La culture du care constitue-t-elle désormais une condition de la performance durable ? Ou risque-t-elle d'entrer en tension avec les impératifs d'efficacité, de compétitivité et de résultats qui structurent encore largement le monde du travail ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Tout d'abord, il convient de définir ce que recouvre la notion de « **care** ». Popularisée par les travaux de [Carol Gilligan](#) puis de [Joan Tronto](#), cette approche insiste sur la **vulnérabilité et l'interdépendance des individus, et sur les pratiques nécessaires pour maintenir un monde dans lequel chacun puisse vivre au mieux**. Transposé à l'entreprise, le care ne se résume donc pas à installer une salle de repos, proposer une application de méditation ou apprendre aux managers à parler avec empathie. Il conduit plus profondément à **interroger les conditions mêmes de la performance** : la manière dont le travail est réparti, les objectifs fixés, les efforts reconnus, les conflits arbitrés et les limites respectées.

Reste alors à savoir ce que l'on attend réellement d'une organisation performante. S'agit-il d'atteindre le plus rapidement possible un objectif chiffré, ou de préserver dans la durée la capacité d'une équipe à produire un travail de qualité ? Cette distinction est centrale. Le biologiste Olivier Hamant **oppose ainsi la performance**, qui recherche l'efficacité et l'efficience dans un environnement stable, **à la robustesse**, c'est-à-dire la capacité à rester viable malgré les fluctuations. Une organisation peut être extrêmement performante à court terme tout en épuisant ses salariés, en supprimant ses marges de manœuvre et en devenant incapable d'encaisser le moindre

imprévu. À l'inverse, accepter des temps de récupération, des redondances ou des désaccords peut sembler moins efficace sur le moment, mais protéger la qualité du travail et la continuité de l'activité.

C'est autour de cette tension que le débat peut s'organiser.

Une première position consiste à défendre la compatibilité entre les deux : le care serait devenu une **condition de la performance durable**. Prendre soin ne signifie pas abaisser le niveau d'exigence, mais créer les conditions permettant d'y répondre sans s'abîmer. Une équipe dans laquelle chacun peut signaler une difficulté, demander de l'aide ou contester un objectif irréaliste repère plus tôt les erreurs et apprend plus vite. La sécurité psychologique, la reconnaissance, l'autonomie et la coopération peuvent ainsi soutenir l'engagement, réduire le turnover et éviter que la performance ne repose sur quelques individus en surchauffe. Dans cette perspective, le care ne s'oppose pas au résultat : **il élargit la définition de ce qui compte, en intégrant la santé, la qualité, la capacité d'apprentissage et la solidité du collectif**. Il peut aussi corriger une vision très individualisée de la réussite. Là où la **hustle culture** valorise celui qui dépasse sans cesse ses limites, une culture du care rappelle que toute performance est produite par un système de relations, de moyens et de soutiens souvent invisibles.

À l'inverse, on peut soutenir que le care entre en tension avec certaines exigences économiques. Écouter les besoins individuels, ménager des temps de débat, ajuster les rythmes ou accepter qu'un salarié ne soit pas disponible en permanence peut ralentir les décisions et augmenter les coûts à court terme. Dans des secteurs soumis à l'urgence, à la concurrence internationale ou à de fortes contraintes de production, l'organisation ne peut pas toujours adapter chaque situation. Le care peut également diluer les responsabilités si toute exigence est perçue comme une violence, ou si le souci de préserver chacun empêche de nommer les insuffisances et d'arbitrer les conflits.

Surtout, la bienveillance peut se muer en une technique de management aussi insidieuse que toxique. Une entreprise peut afficher une culture du care tout en maintenant des objectifs intenable, puis demander aux salariés de mieux gérer leurs émotions ou leur stress. Ce « **care washing** » transforme le soin en outil de mobilisation : on écoute davantage, certes, mais dans le but d'obtenir davantage d'engagement. Cette logique risque aussi de déplacer une part croissante du travail de régulation vers celles et ceux qui font tenir les collectifs au quotidien. **Écouter, rassurer, absorber les tensions, repérer les fragilités : ce travail émotionnel, souvent invisible et peu reconnu, peut alourdir la charge des managers de proximité ou des fonctions de soutien sans leur donner davantage de moyens.** Il n'est pas non plus socialement neutre : parce que le soin reste historiquement davantage attendu des femmes, la promotion du care peut parfois reconduire certaines assignations plutôt que les corriger. Enfin, vouloir prendre soin à tout prix comporte un risque de paternalisme et d'intrusion. Jusqu'où l'entreprise peut-elle chercher à connaître et à prendre en charge les fragilités de ses salariés sans empiéter sur leur intimité ? Peut-elle prétendre prendre soin d'eux sans leur imposer de se confier, ni de faire du travail le lieu principal de leur épanouissement ?

La véritable opposition ne se situe peut-être pas entre le care et la performance, mais entre deux conceptions de la performance. Si celle-ci repose sur l'intensification continue et la disponibilité totale des individus, le conflit paraît inévitable. Si elle désigne la capacité collective à produire un travail utile et soutenable dans la durée, le care peut au contraire en devenir l'une des conditions. **Reste donc à trancher : la culture du care permet-elle de concilier attention aux personnes et exigences de performance, ou ces deux logiques finissent-elles nécessairement par se contredire ?**

RESSOURCES :

[“La dépression est une des réponses possibles à un excès de performance” : Entretien avec Julien De Sanctis | Philonomist.](#)

[Moins de pression, plus d'équilibre : le choix de la Gen Z au travail](#)

[\(PDF\) Literature review: The influence of hustle culture on mental health](#)

[Hustle culture: Is this the end of rise-and-grind?](#)

[Gen Z : les réseaux sociaux changent-ils vraiment le rapport au travail des jeunes ? - Courrier Cadres](#)

[Bien-être au travail : «Aimer son travail ne suffit pas», le management par le care progresse - ICI](#)

[«Favoriser la santé mentale des salariés rend les entreprises plus performantes», estime Caroline Poissonnier, dirigeante de Baudalet](#)

[Slow working : Y a pas le feu au lac ! | Philonomist.](#)

[Le culte de la performance ressemble, par certains égards, à une dérive sectaire » | Welcome to the Jungle](#)

[« Sortir de sa zone de confort en permanence est un risque de burn-out »](#)

SUJET 2 : LE TÉLÉTRAVAIL EST-IL BON POUR LA SANTÉ MENTALE ?

En quelques années, le télétravail s'est imposé comme une nouvelle norme, promettant plus d'autonomie et un meilleur équilibre de vie. Les chiffres semblent en tout cas lui donner raison. Selon une étude de Qualisocial publiée en 2026, une majorité de salariés estime qu'il réduit le stress et améliore les conditions de travail. En 2025, 51 % des Français déclaraient même vouloir télétravailler davantage, d'après une enquête de Harris Interactive. Les résistances observées chez Ubisoft, Société Générale ou Free lorsque ces entreprises ont fait marche arrière montrent qu'il est devenu, pour beaucoup, un acquis social. En limitant les temps de transport et les interruptions informelles, il permet aussi à certains salariés de mieux organiser leur journée et de retrouver des plages de concentration plus longues. Mais derrière cette apparente adhésion générale, l'expérience semble parfois plus contrastée. Des travaux menés en 2025 par la chercheuse Caroline Diard montrent que le travail hybride s'accompagne d'une hyperconnectivité croissante, favorisant l'émergence d'un « technostress ». Sollicités en continu, les salariés enchaînent réunions, messages et activités dans une logique de multitâche à laquelle le cerveau est mal adapté. Celui-ci ne traite pas les informations en parallèle mais en série : chaque interruption impose une reconfiguration coûteuse en énergie mentale, ce qui épuise l'attention et augmente le risque d'erreur. Dans le même temps, les repères qui structuraient la journée de travail tendent à s'effacer. Les transitions sont moins marquées, les coupures moins nettes, et la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle devient plus poreuse, ce qui complique la déconnexion et fragilise les temps de récupération. D'autant que cette porosité ne se distribue pas de manière égale et pèse davantage sur les femmes, pour qui le télétravail rime moins avec allègement qu'avec superposition des charges. À cela s'ajoute un autre risque, plus silencieux : l'isolement. La raréfaction des échanges informels, l'affaiblissement du collectif et la disparition de certains rituels du quotidien liés au télétravail peuvent nourrir un sentiment de solitude, voire une perte progressive de repères et d'appartenance, particulièrement chez les jeunes actifs ou les salariés les plus fragiles. Ce décalage interroge : le télétravail améliore-t-il réellement la santé des salariés ? Ou contribue-t-il, au contraire, à rendre la fatigue plus diffuse, l'isolement plus silencieux et l'épuisement plus difficile à identifier ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Le trajet domicile-travail n'est pas seulement un déplacement. Il agit comme un sas : on quitte un espace, on change de rôle, on entre progressivement dans sa journée professionnelle, puis on en ressort. Les anthropologues parlent de **rites de passage pour désigner ces transitions qui séparent symboliquement deux moments de l'existence.** En supprimant ce sas, le **télétravail** produit un effet paradoxal. Il libère du temps, réduit la fatigue des transports et rend parfois la journée plus respirable ; mais il **efface aussi une frontière** qui aidait à distinguer le travail du reste de la vie.

Il faut donc se méfier d'une réponse trop générale. Le télétravail recouvre des situations très différentes : travailler à distance un ou deux jours par semaine, selon un rythme choisi, n'a pas les mêmes effets qu'un télétravail permanent ou subi ; travailler dans une pièce dédiée

n'est pas comparable au fait de s'installer sur une table de cuisine ; un salarié expérimenté et bien intégré ne vit pas nécessairement la distance comme un jeune actif découvrant son métier. La question invite moins à décider si le télétravail est bon ou mauvais en soi qu'à **identifier les conditions dans lesquelles il protège ou fragilise la santé mentale**.

Le télétravail peut d'abord être défendu comme un puissant facteur de **protection**. Il redonne d'abord une forme de maîtrise sur le temps et l'environnement de travail. Moins de transports, moins d'interruptions subies, davantage de latitude pour organiser les tâches : ces gains peuvent réduire le stress et faciliter la concentration. [Le baromètre Qualisocial-Ipsos 2026](#) montre ainsi que les salariés télétravaillant au moins deux jours par semaine déclarent plus souvent **bénéficier de sécurité psychologique et d'autonomie** que ceux qui ne télétravaillent jamais. La distance peut aussi agir comme un amortisseur face à certains environnements bruyants, conflictuels ou très normés. Pour des personnes en situation de handicap, atteintes de maladies chroniques, aidantes ou particulièrement sensibles aux sollicitations, elle **rend parfois le travail tout simplement possible**.

Le télétravail peut également **améliorer la relation managériale** lorsqu'il oblige à clarifier les objectifs et à remplacer le contrôle visuel par la **confiance**. Les échanges deviennent plus intentionnels, les temps de concentration mieux protégés et la **performance davantage évaluée sur le travail accompli que sur la présence**. Les données de Qualisocial suggèrent d'ailleurs que les **effets les plus favorables** apparaissent dans un modèle **hybride de deux à trois jours par semaine** : suffisamment de distance pour gagner en autonomie, sans rompre complètement avec les ressources du collectif.

À l'inverse, plusieurs arguments permettent de défendre que le **télétravail n'est pas nécessairement bénéfique pour la santé mentale**. La distance peut en effet déplacer les contraintes plus qu'elle ne les supprime. Lorsque le bureau entre dans le domicile, la journée peut ne **plus avoir de début ni de fin clairement identifiables**. Les outils numériques entretiennent une disponibilité permanente : réunion après réunion, messages simultanés, notifications, sentiment de devoir prouver que l'on travaille. Le contrôle ne disparaît pas nécessairement avec la distance ; **il peut se reconstituer sous la forme de reporting, d'indicateurs d'activité ou de surveillance numérique**. Le même baromètre souligne ainsi que les salariés en télétravail complet déclarent plus souvent renoncer à des engagements personnels en raison du travail. Le gain de temps obtenu sur les transports peut alors être absorbé par une extension silencieuse du temps professionnel.

La distance peut aussi **priver les salariés de ressources très ordinaires mais essentielles** : demander rapidement un conseil, percevoir qu'un collègue va mal, apprendre en observant, plaisanter après une réunion difficile ou simplement se sentir membre d'un groupe. L'**isolement** ne se confond pas avec le fait d'être **physiquement seul**. Un salarié peut enchaîner les visioconférences, les messages et les réunions tout au long de la journée, sans pour autant bénéficier d'échanges spontanés, de soutien réel ou d'un véritable sentiment d'appartenance. Ce risque est particulièrement marqué pour les nouveaux arrivants et les jeunes actifs, dont l'apprentissage repose aussi sur l'observation, les discussions informelles et les interactions du quotidien. À cela s'ajoutent de **fortes inégalités de conditions matérielles** : tout le monde ne dispose pas d'une pièce dédiée, d'un environnement calme ou d'un équipement adapté. Enfin, le télétravail ne redistribue pas automatiquement les **tâches domestiques et familiales**. Pour certaines femmes, il peut au contraire accentuer leur superposition avec l'activité professionnelle, jusqu'à transformer la souplesse promise en charge supplémentaire.

La santé mentale dépend donc moins du lieu de travail que du **degré de choix**, de la **fréquence** et des **règles collectives** qui encadrent la distance. Lorsqu'il est réversible, correctement équipé et articulé à de véritables temps communs, le télétravail peut réduire le stress, favoriser la concentration et redonner aux salariés une forme de maîtrise sur leur quotidien. Lorsqu'il est subi, permanent ou avant tout pensé comme un moyen de réduire les coûts, il peut au contraire accentuer l'isolement, brouiller les frontières et rendre l'épuisement plus difficile à repérer. **Dès lors, faut-il voir dans le télétravail un levier de protection de la santé mentale, ou un mode d'organisation susceptible de déplacer, d'individualiser et de rendre moins visibles les fragilités liées au travail ?**

RESSOURCES :

[Derrière la promesse d'autonomie du travail hybride, de vrais risques de surcharge cognitive](#)

[Santé mentale, vie familiale... 51 % des Français veulent plus de télétravail](#)

[« L'Être humain a besoin de rituels » : l'excès de télétravail est-il dangereux pour la santé mentale ? | Les Echos](#)

[Les nouveaux télétravailleurs et la santé au travail, un enjeu de santé publique? Problématiques de mal-être au travail](#)

[Télétravail et santé mentale : les chiffres clés 2026 | Baromètre Qualisocial x Ipsos](#)

[Le télétravail, un allié contre le stress et le réarmement démographique ? – franceinfo.](#)

[Le contrôle en cours de redéfinition à l'ère du travail à distance. Mais cela va-t-il dans le bon sens ?](#)

[Télétravail et inégalités de genre : un équilibre encore à construire Les Echos](#)

SUJET 3 : L'IA AMÉLIORE-T-ELLE VRAIMENT LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS ?

La promesse est séduisante : nous libérer des tâches répétitives et les plus rébarbatives pour alléger la charge mentale et nous permettre de nous concentrer sur celles à plus forte valeur ajoutée. On comprend aisément pourquoi 35 % des salariés français utilisent déjà l'IA générative dans un cadre professionnel au moins une fois par semaine, dont 9 % tous les jours. Mais ces outils peuvent aussi revêtir une dimension plus émotionnelle. Les agents conversationnels agissent parfois comme confident, coach, voire comme “infirmier de secours” quand aucun soutien humain ne semble accessible, contribuant ainsi à améliorer le bien-être – du moins en apparence. Les entreprises elles-mêmes commencent à explorer ces usages comme levier de prévention, à travers des formations immersives ou des dispositifs capables d'identifier des signaux faibles de fatigue psychique ou de désengagement. Mais il y a un revers à cette médaille. Une étude du Boston Consulting Group montre que 14 % des salariés déclarent avoir déjà ressenti une surcharge cognitive liée à l'usage de l'IA, avec une sensation de brouillard mental, de fatigue et de difficultés de concentration. Parallèlement, plusieurs travaux pointent un effet d'intensification : en facilitant l'accès à certaines tâches, l'IA élargit le périmètre des missions, accélère les rythmes et rend plus difficile la déconnexion. Le soutien offert par l'outil peut alors susciter, en creux, une nouvelle forme de pression, plus diffuse et plus insidieuse. L'équilibre reste alors incertain : l'IA générative a-t-elle réellement les moyens de soulager la charge mentale ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Au XIX^e siècle, l'économiste William Stanley Jevons avait observé qu'une **amélioration de l'efficacité énergétique ne réduisait pas forcément la consommation totale** : en rendant l'usage moins coûteux, elle pouvait au contraire le multiplier. Ce paradoxe, aujourd'hui régulièrement repris par les économistes sous l'expression « **paradoxe de Jevons** », fournit une analogie éclairante pour penser l'intelligence artificielle au travail. Si un outil permet de rédiger un compte rendu en dix minutes au lieu d'une heure, le temps libéré devient-il réellement du temps de respiration ? Ou est-il immédiatement rempli par davantage de réunions, de dossiers et de demandes ? L'IA peut alléger une tâche sans nécessairement alléger le travail.

La notion de bien-être doit elle aussi être précisée. Elle ne se limite ni au confort ni au fait de se sentir moins fatigué à la fin d'une journée. Elle comprend l'autonomie, le sentiment de compétence, la qualité des relations, la sécurité de l'emploi et la possibilité de produire un travail dont on comprend le sens. Or l'IA peut agir simultanément sur toutes ces dimensions, parfois dans des directions opposées. Elle peut aussi bien être un assistant choisi par le salarié, qu'un système imposé qui répartit les tâches, mesure les performances ou recommande des décisions.

Pour défendre l'idée que **l'IA améliore le bien-être**, on peut d'abord mettre en avant sa capacité à **débarrasser les salariés d'une partie du travail répétitif, fastidieux ou anxiogène**. Synthétiser des documents, préparer une première version, traduire, rechercher une information ou automatiser une saisie peut réduire la charge liée aux

micro-tâches et rendre du temps aux activités de jugement, de création ou de relation. Dans [l'enquête BCG publiée en 2026](#), près des deux tiers des utilisateurs déclarent que l'IA leur fait gagner du temps et améliore la qualité de leur travail. Pour les salariés moins expérimentés, elle peut aussi jouer un rôle de soutien immédiat, faciliter l'apprentissage et réduire la peur de la page blanche. Pour certaines personnes dyslexiques, allophones ou en situation de handicap, les outils de transcription, de reformulation et d'assistance peuvent renforcer l'autonomie.

L'IA peut également devenir un **outil de prévention**. Certaines organisations expérimentent des formations immersives, des agents conversationnels d'orientation ou des dispositifs capables de repérer des signaux faibles dans des données agrégées. Utilisée avec prudence, elle peut faciliter l'accès à une première information, aider un manager à préparer une conversation difficile ou orienter plus rapidement vers un professionnel. La [revue publiée par l'INTEFP](#) (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) rappelle par ailleurs que l'automatisation de tâches répétitives ou dangereuses peut améliorer la qualité du travail, à condition que les salariés participent à la transformation et conservent une réelle maîtrise de l'outil.

À l'inverse, on peut soutenir que **le gain d'efficacité risque surtout d'intensifier le travail**. Une [recherche présentée en 2026 dans la Harvard Business Review](#) montre que l'IA ne réduit pas nécessairement la quantité de travail : elle élargit le champ de ce qu'il devient possible et attendu de produire. Les salariés peuvent se voir confier davantage de missions, dans des délais plus courts, avec une nouvelle injonction à être eux-mêmes experts de l'outil. À la charge habituelle s'ajoutent alors la vérification des réponses, la correction des erreurs, l'apprentissage permanent des nouveaux modèles et la crainte de paraître moins productif que les collègues qui les utilisent mieux.

L'IA peut aussi **dégrader des dimensions moins visibles du bien-être**. En automatisant une partie du savoir-faire, elle peut provoquer un sentiment de dépossession ou de perte d'expertise. [L'INTEFP](#) souligne que la perception d'une menace technologique est associée à davantage de détresse et d'intention de quitter l'organisation. Lorsque les outils servent à noter, surveiller ou distribuer le travail, ils réduisent l'autonomie et rendent les décisions plus opaques. Enfin, confier à un chatbot une fonction de confident ou de soutien psychologique soulève des **questions de confidentialité, de fiabilité et de responsabilité**. Une réponse disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre n'est pas nécessairement une relation de soin. Elle peut même servir d'alibi à une entreprise qui propose un assistant numérique sans modifier les causes organisationnelles du mal-être.

L'effet de l'IA sur le bien-être dépend donc autant de ses usages que de la manière dont ses gains sont répartis. Le temps économisé se traduit-il par une charge réduite, davantage d'autonomie et un travail plus intéressant, ou par une hausse des objectifs et une intensification des rythmes ? Les salariés conservent-ils la maîtrise de l'outil, ou doivent-ils progressivement s'adapter à ses exigences ? C'est là que se noue le débat : **l'IA améliore-t-elle réellement le bien-être des salariés en allégeant leur travail, ou crée-t-elle de nouvelles formes de pression, de dépendance et de perte d'autonomie ?**

RESSOURCES :

« IA et santé mentale en entreprise : la dépendance est le risque principal » | Eurécia

[L'intelligence artificielle réduit-elle vraiment la charge mentale ?](#)
– franceinfo

[Travail augmenté ou travailaylorisé : l'impact de l'IA sur la santé mentale des travailleurs | Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle](#)

[Santé mentale au travail : l'IA passe en mode prévention - France Travail](#)
[| francetravail.org](#)

[Santé mentale : l'IA au service de la prévention en entreprise](#)
[| Les Echos](#)

[Cécile Dejoux, CNAM - L'IA peut-elle nuire à votre santé mentale ? - Stratégies & Management - xerficanal.com](#)

[«L'IA sature nos capacités cognitives»](#)
– franceinfo

[Téléassistance : Tunstall Vitaris met en place un chatbot pour la santé mentale de ses salariés](#)
[| Les Echos](#)

[AI Doesn't Reduce Work—It Intensifies It](#)

[When Using AI Leads to "Brain Fry"](#)

[IA au travail : jusqu'à une journée économisée par semaine](#)

SUJET 4 :

LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES

REPOSE-T-IL SUR LES MANAGERS ?

Repérer un changement d'attitude, accompagner une fatigue qui s'installe, prévenir les risques psychosociaux : au fil du temps, le manager est devenu un acteur central du bien-être au travail. Son rôle ne se limite plus à organiser l'activité, mais s'étend au bien-être et à la santé-sécurité des équipes. Une évolution qui peut sembler logique. Par sa proximité avec les collaborateurs, il apparaît comme le mieux placé pour détecter les signaux faibles et intervenir rapidement. Les politiques de prévention reposent d'ailleurs largement sur cette fonction de relais, entre les directions et le terrain. Mais cette délégation se heurte à une réalité plus inconfortable. Selon une étude de Great Place to Work (2024), plus de la moitié des salariés déclarent avoir déjà été confrontés à des comportements managériaux abusifs. Que se passe-t-il lorsque ceux censés protéger deviennent eux-mêmes un facteur de risque ? Même lorsque la relation managériale semble saine, la situation reste fragile. Ceux à qui l'on confie cette responsabilité peinent souvent à exprimer leurs propres difficultés. Une étude de l'APEC (2025) souligne la persistance d'une culture de l'invulnérabilité, où reconnaître son stress ou son épuisement reste perçu comme un aveu de faiblesse, en particulier chez les cadres. Le manager se retrouve ainsi dans une position ambivalente : à la fois garant du bien-être des autres et soumis à des attentes qu'il ne peut pas toujours absorber lui-même. Faut-il alors faire du manager le principal responsable du bien-être au travail ? Ou reconnaître qu'il se situe au croisement de responsabilités qu'il ne peut pleinement assumer seul ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Le **manager contemporain** ressemble de plus en plus à un amortisseur organisationnel. On attend de lui qu'il atteigne les objectifs, fasse circuler l'information, maintienne la cohésion, détecte les signaux faibles, prévienne les conflits, accompagne les transformations et trouve les mots justes lorsqu'un collaborateur va mal. Il doit être à la fois **chef d'équipe, coach, médiateur et parfois « premier secours » psychologique**, tout en continuant souvent à produire lui-même. Cette accumulation révèle une ambiguïté : parce qu'il est l'acteur le plus proche des salariés, le manager devient facilement le visage de problèmes dont les causes se situent parfois bien au-dessus de lui. Le verbe « **reposer** » mérite donc d'être interrogé. Le manager a une influence considérable sur l'expérience quotidienne du travail, mais **dispose-t-il réellement du pouvoir nécessaire pour garantir le bien-être ?** Il peut réorganiser une réunion ou accorder de la souplesse ; il ne décide pas toujours des effectifs, des rémunérations, des délais commerciaux, des restructurations ou de la stratégie. Il faut ainsi distinguer son **rôle relationnel**, sa **marge de décision** et la **responsabilité** juridique ou politique de l'organisation.

Le débat porte donc moins sur l'importance du manager que sur la juste étendue de sa responsabilité.

La thèse d'une responsabilité managériale forte s'appuie d'abord sur le quotidien : ce sont les managers qui transforment les politiques générales en expérience concrète. La charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance ou le droit à l'erreur se jouent sou-

vent dans des décisions ordinaires : fixer des priorités claires, répartir équitablement les tâches, protéger un temps de concentration, intervenir face à un comportement abusif, donner un retour utile. Un manager attentif peut détecter une rupture d'attitude, ouvrir un espace de parole et éviter qu'une difficulté ne s'aggrave. À l'inverse, un management humiliant, imprévisible ou constamment pressant peut annuler les meilleurs dispositifs de **QVCT** (Qualité de Vie et des Conditions de Travail).

Les données récentes confortent ce rôle. L'enquête BCG de 2026 observe un écart de **trente-six points de bien-être entre les salariés déclarant recevoir un fort soutien managérial et ceux qui estiment ne pas en recevoir**. Le manager peut créer de la sécurité psychologique, c'est-à-dire un climat dans lequel il est possible de poser une question, reconnaître une erreur ou exprimer un désaccord sans craindre d'être sanctionné. Il joue aussi un rôle d'orientation : il n'a pas à diagnostiquer, mais peut reconnaître qu'une situation dépasse son champ et mobiliser les RH, la médecine du travail ou les dispositifs d'accompagnement.

Faire du manager le principal garant du bien-être comporte cependant un risque : lui attribuer une responsabilité sans toujours lui donner les moyens d'agir. L'étude de l'Apec publiée en 2025 montre que 70 % des managers sont confrontés à des problématiques de santé mentale dans leurs équipes et que 93 % considèrent devoir s'en saisir, mais près de la moitié craignent de mal faire. **Beaucoup se demandent où s'arrête l'écoute et où commence l'intrusion**, ou comment concilier la protection d'un salarié avec les exigences adressées au reste du collectif. Ils peuvent alors bricoler des réponses individuelles à des problèmes d'effectifs, de charge ou de stratégie qu'ils ne contrôlent pas.

Le manager est en outre lui-même exposé. Les cadres managers travaillent plus souvent sous pression, rencontrent davantage de conflits et peinent à parler de leurs propres difficultés, par crainte de perdre leur crédibilité. **On leur demande d'absorber l'anxiété de l'équipe tout en affichant de la solidité**. Cette « **culture de l'invulnérabilité** » peut transformer le manager en fusible : responsable du climat, mais isolé face aux injonctions contradictoires. Elle peut également déresponsabiliser la direction. Former les managers à l'écoute ne compensera jamais des objectifs irréalistes, un sous-effectif chronique ou une organisation qui récompense les comportements toxiques.

Le manager occupe donc une position déterminante, sans disposer pour autant de tous les leviers qui façonnent le bien-être au travail. Il peut créer un climat de confiance, ajuster la charge, reconnaître les efforts et repérer les fragilités, mais son action reste contrainte par les moyens, les règles et les décisions de l'organisation. Toute la difficulté consiste alors à situer le véritable centre de responsabilité : **le bien-être des équipes dépend-il d'abord de la qualité du management de proximité, ou de choix structurels et d'une vigilance collective qui dépassent largement les managers ?**

RESSOURCES :

Santé mentale des managers : la culture de l'invulnérabilité persiste en entreprise

Exprimer un stress aigu ou un épuisement au travail reste un aveu difficile pour les cadres

Pourquoi a-t-on tendance à tolérer le management toxique (et comment le déjouer) ? - Psychologies.com

Santé mentale : « Les managers préfèrent se murer dans le silence pour éviter de paraître incompetents en dévoilant leurs failles »

Santé mentale : Le rôle clé du manager dans la prévention et l'accompagnement - 3/4 | Secrétariat Général - DRH - Centre ministériel de valorisation des ressources humaines

Le manager : l'homme-clef de la santé mentale | Cairn.info

« C'est trop de charge mentale » : pourquoi le rôle de manager ne fait plus rêver tout le monde | Les Echos

Santé mentale : les managers ont autant d'impact que les conjoints

SUJETS DE LA FINALE

SUJET 1 : LA SANTÉ MENTALE EST-ELLE L'AFFAIRE DES ENTREPRISES ?

Longtemps, les entreprises ont entretenu l'idée selon laquelle ce qui relevait du psychique échappait à leur responsabilité, parce que renvoyé à l'intime. Une vision de plus en plus remise en cause, à mesure que les risques psychosociaux s'imposent dans le champ de la santé et de la sécurité au travail, aux côtés des risques physiques. Cette évolution se traduit aussi dans les chiffres : le nombre de pathologies psychiques reconnues comme d'origine professionnelle a plus que doublé depuis 2016, selon le ministère du Travail. Par ailleurs, les troubles liés à la santé mentale occupent une place croissante parmi les accidents du travail reconnus, signe que le lien entre conditions de travail et fragilité psychique est désormais bien documenté. Il apparaît ainsi que ce qui fragilise les individus tient aussi à la manière dont le travail est vécu. Face aux conséquences sociales (et économiques) que cela implique, certaines entreprises commencent à se saisir du sujet. Lignes d'assistance psychologique, applications dédiées, formations des managers, référents internes : les initiatives se multiplient, souvent portées par les DRH ou les fonctions QVCT. Mais dans les faits, ces démarches restent inégalement déployées, notamment dans les PME, et peinent encore à s'attaquer aux causes profondes. D'autant que le sujet reste largement tabou et que beaucoup hésitent encore à en parler, par crainte d'être stigmatisés, fragilisés, voire mis à l'écart. Pour autant, la santé mentale ne peut être réduite au seul cadre professionnel. Éco-anxiété, fragilités personnelles, charge familiale, précarité, isolement ou contexte géopolitique pèsent aussi lourdement sur l'équilibre psychique. En outre, faire de l'entreprise le principal responsable comporte aussi un risque : celui de traiter comme un problème individuel ce qui relève parfois de l'organisation elle-même. À force de concentrer les réponses sur la gestion du stress ou l'accompagnement individuel, on risque de laisser de côté l'essentiel : ce qui, dans l'organisation du travail elle-même – les rythmes, le management, le flou des priorités ou le manque d'autonomie – est à la source de ce mal-être. L'entreprise pourrait alors chercher à "réparer" les individus sans remettre en cause ce qui fragilise en profondeur les équipes. Jusqu'où un employeur peut-il intervenir sans empiéter sur l'intime, ni se substituer aux acteurs du soin ? Existe-t-il une limite qu'elle ne peut ni ne doit franchir ? Est-elle responsable de la santé mentale de l'individu ou du groupe ? Comment faire la distinction ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Juridiquement, la question semble presque tranchée. L'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et **protéger la santé « physique et mentale » des travailleurs**. L'entreprise ne peut donc pas considérer que tout ce qui touche au psychisme relève par principe de la vie privée. Mais dire que la santé mentale est son « affaire » va plus loin qu'une obligation de prévention. Cela revient à demander **jusqu'où elle peut intervenir, avec quelle légitimité et à quel moment elle risque de franchir la frontière de l'intime**.

Il faut ici **distinguer plusieurs niveaux**. Une organisation est directement responsable des **conditions de travail** qu'elle produit : charge, autonomie, reconnaissance, harcèlement, clarté des rôles, sécurité de l'emploi. Elle est aussi un lieu dans lequel

peuvent se manifester des **difficultés nées ailleurs**, comme un deuil, une maladie, une précarité familiale ou une anxiété liée au contexte général. Enfin, elle peut être un **espace de détection et d'orientation** sans devenir pour autant un lieu de soin. Confondre ces trois registres conduit soit à minimiser le rôle du travail, soit à attribuer à l'employeur une responsabilité illimitée sur la vie psychique.

Toute la difficulté consiste alors à **tracer une frontière entre responsabilité professionnelle et intrusion dans l'intime**.

Pour défendre l'idée que la santé mentale est pleinement l'affaire des entreprises, on peut d'abord rappeler qu'elles agissent directement sur une partie des **facteurs qui la fragilisent**. Les rythmes, les objectifs contradictoires, l'isolement, le manque de reconnaissance ou les violences managériales ne sont pas de simples fragilités individuelles : ce sont aussi des réalités sur lesquelles l'organisation possède un pouvoir d'action. Prévenir suppose alors d'agir à la source, en discutant du travail réel, en donnant des marges de manœuvre et en anticipant les effets humains des transformations. L'entreprise peut également lutter contre la stigmatisation, aménager les postes et sécuriser le retour après un arrêt, afin qu'un trouble psychique ne se traduise pas automatiquement par une mise à l'écart.

Les attentes sociales vont dans ce sens. En 2026, [une enquête Ifop menée pour Moka.Care, le GHU Paris et BCG](#) indique que 85 % des salariés estiment que leur employeur doit mettre en place des actions de protection. L'enjeu est aussi collectif : 41 % déclarent avoir déjà travaillé moins efficacement en raison de leur état de santé mentale et 19 % avoir démissionné pour ce motif. À l'inverse, le travail reste pour une majorité une source positive de stabilité, de relations et d'utilité. L'entreprise dispose donc d'un levier que le système de soin ne possède pas : elle peut transformer le contexte quotidien dans lequel les difficultés apparaissent ou s'aggravent.

À l'inverse, on peut soutenir que **la santé mentale ne saurait devenir une compétence générale de l'employeur**. Une entreprise n'est ni un cabinet médical ni une famille. Elle ne doit pas diagnostiquer, interpréter les comportements ou demander aux salariés de se dévoiler. Les informations relatives à la santé sont sensibles, et leur circulation peut avoir des conséquences sur la carrière, la réputation ou l'accès à certaines responsabilités. Le paradoxe est d'autant plus fort que les préjugés persistent : [la même enquête de 2026](#) montre que seuls 43 % des salariés ayant reçu un diagnostic en parlent à leur employeur, tandis qu'une part croissante considère encore les troubles psychiques comme un signe de faiblesse. Encourager la parole sans garantir qu'elle sera protégée peut exposer davantage les personnes concernées.

Il existe aussi un risque de « **psychologisation** » des problèmes de travail. Les lignes d'écoute, séances de méditation ou applications de bien-être peuvent être utiles, mais elles deviennent contre-productives si elles apprennent surtout aux individus à supporter une organisation pathogène. L'entreprise pourrait alors se donner le rôle de réparer les salariés sans revoir les objectifs, les moyens ou les rapports de pouvoir qui les fragilisent. À cela s'ajoute le fait que certaines souffrances ont des causes multiples et nécessitent un accompagnement clinique que l'employeur ne peut ni ne doit assurer. Tout ramener au travail reviendrait à nier l'autonomie de la personne et la complexité de son histoire.

L'entreprise ne peut donc ignorer la santé mentale, tant ses choix d'organisation peuvent protéger les salariés ou, au contraire, les fragiliser. Mais cette responsabilité trouve une limite dès lors qu'elle conduit l'employeur à interpréter les difficultés individuelles, à encourager le dévoilement de l'intime ou à se substituer aux professionnels du soin. C'est autour de cette frontière que s'organise le débat : la santé mentale est-elle pleinement l'affaire des entreprises parce qu'elles façonnent les conditions quotidiennes du travail, ou leur intervention doit-elle rester strictement limitée pour ne pas transformer une obligation de prévention en emprise sur la vie psychique des salariés ?

RESSOURCES :

[Santé mentale : les entreprises entre circonspection et accélération | Les Echos](#)

[Santé mentale au travail : où en est la France ?](#)

[La moitié des salariés français ressentent-ils de l'anxiété au travail ? | franceinfo](#)

[La santé mentale est-elle l'affaire des entreprises](#)

[Santé mentale au travail : derrière une légère amélioration en 2026, le retour des tabous](#)

[La santé mentale des salariés s'est légèrement dégradée](#)

[Santé mentale au travail : les entreprises françaises n'ont plus le choix de l'attentisme | Terra Nova](#)

[Détresse psychologique, les entreprises responsables ou garde-fous ? | Welcome to the Jungle](#)

[Santé mentale au travail, pourquoi les chiffres ne s'améliorent-ils pas ? : épisode 5/7 du podcast Santé mentale : on vous écoute | France Inter](#)

[Faut-il parler de votre santé mentale au travail ? - l'Opinion](#)

[La délicate entrée dans le monde du travail pour les jeunes atteints de trouble psychique : « Le dévoiler, c'est s'exposer à être mis au placard »](#)

SUJET 2 :

L'OBSOLESCENCE DES COMPÉTENCES

VA-T-ELLE NOUS RENDRE PLUS ANXIEUX ?

Se former, décrocher un diplôme, trouver un emploi, évoluer, se stabiliser... Ce récit a longtemps structuré notre rapport au travail. Il paraît aujourd'hui de plus en plus lointain. Les carrières se fragmentent, les compétences évoluent rapidement, et l'idée même de "choisir son métier" vacille dans un marché de l'emploi plus incertain. En France, plus de 80 % des embauches se font désormais en contrats courts, selon l'Unédic. Une réalité qui s'inscrit dans un marché du travail plus instable, où près de 8 millions de personnes sont en situation de "mal-emploi", soit environ un actif sur quatre (Observatoire des inégalités, 2024). À cette instabilité s'ajoute une autre contrainte : celle de devoir sans cesse s'adapter. Entre transformation des métiers et montée de l'IA, la capacité à se réinventer devient une condition pour rester employable. Pour certains, cette évolution ouvre des parcours plus souples, moins linéaires, laissant davantage de place à l'autonomie et aux bifurcations. Une aspiration particulièrement marquée chez les jeunes générations. Mais elle fait aussi émerger une inquiétude nouvelle. Aux États-Unis, certains parlent de "FOBO", pour fear of becoming obsolete, la peur de devenir obsolète. Une angoisse qui se traduit par la difficulté à se projeter, le sentiment de courir après des compétences toujours mouvantes, ou la crainte d'être rapidement dépassé – au risque d'installer une pression continue et une forme de fatigue mentale. Faut-il voir dans cette transformation une opportunité de construire des trajectoires plus libres et évolutives... ou une source d'anxiété durable, nourrie par la peur de devenir obsolète dans un monde du travail toujours plus instable ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Dans *De l'autre côté du miroir* (suite du célèbre roman *Alice au pays des merveilles*), Lewis Carroll imagine une Reine rouge qui oblige Alice à courir toujours plus vite simplement pour rester au même endroit. L'image est devenue une métaphore de systèmes dans lesquels **il faut évoluer en permanence pour ne pas reculer**. Elle décrit assez bien le sentiment de nombreux travailleurs : à peine un logiciel maîtrisé, une méthode apprise ou un diplôme obtenu, une nouvelle technologie semble déjà rebattre les cartes. Selon le Future of Jobs Report 2025 du Forum économique mondial, **les employeurs anticipent que 39 % des compétences aujourd'hui considérées comme essentielles seront transformées ou devenues obsolètes d'ici à 2030**.

Le mot « **obsolescence** » doit pourtant être manié avec précaution. Une compétence peut perdre de sa valeur sur un marché donné sans que la personne qui la possède devienne elle-même « **périmée** ». Un métier est par ailleurs composé d'une multitude de tâches : certaines peuvent être automatisées, d'autres renforcées, et de nouvelles apparaître. L'Organisation internationale du travail estime **en 2025 qu'un travailleur sur quatre exerce une profession exposée à l'IA générative, mais que la plupart des emplois seront davantage transformés que supprimés**. Entre la disparition annoncée d'un métier et son évolution réelle, l'écart peut être considérable.

Le sujet peut ainsi être abordé à partir de deux interprétations de cette accélération.

L'accélération du renouvellement des compétences peut d'abord être analysée comme une source d'anxiété profonde et rationnelle. Elle fragilise la possibilité de se projeter et l'identité professionnelle construite au fil du temps. Lorsqu'un savoir-faire qui faisait la fierté d'un salarié est soudain présenté comme automatisable, ce n'est pas seulement une tâche qui est remise en cause, mais une place dans le collectif et une promesse de carrière. **La formation continue peut alors se transformer en course sans ligne d'arrivée** : il faut apprendre sans cesse, surveiller les tendances, enrichir son profil et démontrer en permanence son « **employabilité** ». L'individu devient responsable de son adaptation à un marché qu'il ne maîtrise pas.

Cette pression est très inégalement répartie. Les salariés les plus qualifiés, les mieux informés et les plus stables accèdent plus facilement aux formations et peuvent transformer les mutations en opportunités. Les travailleurs en contrat court, les seniors, les personnes peu diplômées ou occupant des métiers en déclin risquent au contraire de devoir se former avec moins de temps, de moyens et de garanties. Ils peuvent être écartés non parce qu'ils sont incapables d'apprendre, mais parce que l'entreprise préfère recruter un profil immédiatement opérationnel. **L'obsolescence devient alors une prophétie autoréalisatrice** : en cessant d'investir dans certains salariés, on rend effectivement leurs compétences moins transférables. La peur de devenir inutile peut favoriser le surtravail, l'autocensure et la réticence à partager ses savoirs avec ceux qui pourraient demain nous remplacer.

Une lecture plus optimiste consiste à rappeler que l'évolution des compétences n'est pas nécessairement une condamnation. Les savoirs professionnels ont toujours changé, et la disparition de certaines tâches peut libérer les individus d'activités répétitives tout en ouvrant de nouveaux rôles. Le même rapport du Forum économique mondial anticipe davantage de créations que de destructions d'emplois à l'horizon 2030 et souligne que les compétences humaines, comme la créativité, la coopération, la résilience et le jugement, resteront centrales. La transformation technologique peut ainsi déplacer la valeur vers des qualités moins facilement automatisables.

Elle peut aussi favoriser des parcours plus ouverts. Les approches dites « **skills first** » et les « **new collar jobs** » accordent davantage de poids aux compétences démontrées qu'au diplôme initial. Pour des personnes autodidactes, en reconversion ou issues de filières moins prestigieuses, cette évolution peut desserrer le verrou des titres scolaires. La formation tout au long de la vie peut devenir une source d'autonomie, à condition d'être reconnue, financée et intégrée au temps de travail. Apprendre une nouvelle compétence n'est alors plus une tentative individuelle de survivre, mais une possibilité de bifurquer, de reprendre prise sur sa trajectoire ou de faire reconnaître des savoirs jusque-là invisibles.

Deux futurs du travail se dessinent alors. Dans le premier, chacun doit courir après des compétences toujours plus rapidement dépassées, au risque de vivre sa carrière sous la menace permanente du déclassement. Dans le second, l'évolution des savoirs ouvre des possibilités de reconversion, valorise de nouvelles aptitudes et rend les trajectoires moins linéaires. **L'obsolescence des compétences va-t-elle donc installer une anxiété durable, en fragilisant notre sentiment de sécurité et d'utilité, ou peut-elle au contraire devenir le moteur de parcours professionnels plus ouverts et évolutifs ?**

RESSOURCES :

Moins de pression, plus d'équilibre : le choix de la Gen Z au travail

What is FOMO? The Fear of Becoming Obsolete Has Grippped Workers

Obsolescence des compétences : À peine formé, déjà périmé ? | Philonomist.

L'Intelligence artificielle va-t-elle nous mettre au chômage ? – franceinfo

Seconde partie de carrière : « vers 45 ans, la situation professionnelle devient tendue » - Courrier Cadres

Les « new collar jobs » introduisent la primauté des compétences sur le diplôme

« Jamais tranquille » : l'épuisante recherche du prochain contrat pour les millions de Français en emploi court

Pourquoi 40% de la génération Z souhaite déjà changer de carrière

Eduquer : un nouveau rôle pour l'entreprise ? | Les Echos

La transmission des savoirs : l'urgence cachée qui menace votre entreprise - Le Parisien

Les diplômes ont-ils perdu de leur valeur ?

« Reconstruire la fabrique de compétences pour éviter le décrochage » | Les Echos

SUJET 3 : L'INSTABILITÉ DU MONDE MENACE-T-ELLE LE BIEN-VIVRE AU TRAVAIL ?

Guerre en Ukraine, tensions au Moyen-Orient, inflation persistante, préoccupations climatiques, polarisation politique... Les salariés évoluent désormais dans un environnement où les crises semblent se succéder sans véritable période d'accalmie. L'incertitude n'apparaît plus comme un événement exceptionnel, mais comme une condition durable de notre époque. Selon une étude PwC publiée en 2025, 72 % des salariés européens estiment d'ailleurs évoluer dans un environnement professionnel plus instable qu'il y a cinq ans. Cette instabilité produit des effets très concrets sur le rapport au travail. Difficulté à se projeter, fatigue mentale, peur du déclassement, hésitation à changer d'emploi ou à prendre des risques : dans un contexte jugé plus fragile, beaucoup cherchent avant tout à préserver une forme de stabilité. Une étude publiée en 2026 par le cabinet LHH montre d'ailleurs que les salariés confrontés à des restructurations privilégient de plus en plus le retour rapide au salariat plutôt que les reconversions longues ou les projets entrepreneuriaux. Mais cette situation peut aussi pousser les organisations à évoluer. Face à l'imprévisible, certaines entreprises cherchent à renforcer la coopération, la circulation de l'information ou la transparence managériale. Donner davantage de visibilité, clarifier les priorités ou maintenir des repères collectifs devient alors une manière de limiter la désorientation et de préserver l'engagement. L'incertitude peut ainsi fragiliser les collectifs, mais aussi obliger les organisations à devenir plus adaptables et plus attentives aux signaux faibles. Reste que cette adaptation a ses limites. À force de changements permanents, de restructurations successives et d'injonctions à l'agilité, certains salariés peuvent avoir le sentiment d'évoluer dans un environnement devenu impossible à stabiliser. L'incertitude est-elle en train de fragiliser durablement le travail ? Ou oblige-t-elle au contraire les organisations à devenir plus résilientes et plus inventives ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Le mot « **polycrise** » s'est imposé pour décrire une époque dans laquelle les chocs ne se succèdent plus simplement, mais se combinent : **tensions géopolitiques, dérèglement climatique, inflation, ruptures technologiques, polarisation politique**. Une crise économique peut alimenter une crise sociale, qui fragilise à son tour les institutions et les organisations. Dans ce contexte, l'entreprise occupe une position ambivalente. Elle peut servir de refuge, en offrant des routines, un revenu, des relations et un horizon commun ; mais elle peut aussi devenir la caisse de résonance de l'instabilité extérieure, à travers les restructurations, les changements de priorité et l'injonction permanente à s'adapter.

Le « **bien-vivre au travail** » ne signifie pas être heureux à chaque instant. Il suppose plutôt de pouvoir se sentir en sécurité, comprendre ce que l'on fait, entretenir des relations fiables et disposer d'une prise minimale sur l'avenir. Or l'incertitude ne produit pas les mêmes effets selon qu'elle est subie dans le silence ou discutée collectivement, selon que l'organisation protège des repères ou modifie sans cesse ses règles.

Pour défendre l'idée que **l'instabilité du monde menace le bien-vivre au travail**, on peut d'abord rappeler que l'être humain a besoin d'un minimum de prévisibilité pour décider, prendre des risques et se projeter. Lorsque les nouvelles de guerre, de crise climatique ou de licenciements se mêlent aux incertitudes de l'entreprise, elles entretiennent une forme d'hypervigilance. Les salariés peuvent hésiter à changer de poste, demander une augmentation, se former ou contester une décision, par peur de fragiliser une situation déjà précaire. L'observatoire LHH publié en 2026 montre ainsi que les personnes accompagnées après une restructuration privilégient davantage le retour rapide à un emploi salarié, souvent dans le même secteur, au détriment des formations longues ou de l'entrepreneuriat. L'incertitude réduit le champ des possibles.

Elle peut aussi dégrader les collectifs. Quand les ressources semblent menacées, chacun peut être tenté de protéger son périmètre, de retenir l'information ou de se conformer à la majorité. Le chercheur Philippe Silberzahn souligne que l'incertitude favorise parfois le conformisme précisément au moment où les organisations auraient besoin d'idées nouvelles. À cela s'ajoute la « **fatigue du changement** » : plans de transformation, réorganisations, outils remplacés, priorités mouvantes. Présentée comme de l'agilité, cette instabilité interne peut empêcher les salariés de bien faire leur travail et leur donner le sentiment que rien ne dure assez longtemps pour être maîtrisé. Le discours sur la **résilience** risque alors de signifier : supportez davantage de chocs sans demander que leurs causes soient discutées.

À l'inverse, on peut soutenir que **l'incertitude ne détruit pas nécessairement le bien-vivre et peut même renforcer certaines organisations**. Le travail demeure pour beaucoup une source de structure et de lien social lorsque le monde extérieur paraît chaotique. Une équipe soudée, des règles stables et une information honnête peuvent fournir des points d'appui précieux. L'entreprise n'a pas besoin de promettre qu'elle connaît l'avenir ; elle peut reconnaître ce qu'elle ignore, expliquer les arbitrages et associer les salariés aux décisions. Cette transparence réduit les rumeurs et redonne une capacité d'action.

L'incertitude peut également **stimuler l'apprentissage et la coopération lorsqu'elle est suffisamment contenue**. Les organisations qui disposent de marges de manœuvre, de compétences variées et d'une culture du débat s'adaptent mieux que celles qui cherchent à optimiser chaque ressource. L'imprévu oblige à écouter les **signaux faibles**, à rapprocher des métiers qui travaillaient séparément et à expérimenter. Mais cette créativité ne naît pas de la peur seule : elle suppose de la sécurité psychologique, du temps et le droit à l'erreur. Autrement dit, l'incertitude peut être féconde si les salariés ne craignent pas que chaque essai raté mette leur emploi ou leur réputation en danger.

L'instabilité du monde agit donc comme une épreuve pour les organisations. Elle peut fragiliser les salariés, réduire leur capacité à se projeter et installer durablement la peur, la fatigue ou le repli. Mais elle peut aussi renforcer la valeur du travail comme espace de stabilité, pousser les équipes à coopérer davantage et obliger les entreprises à inventer de nouvelles formes de résilience. C'est sur cette ambivalence que porte le débat : **l'instabilité du monde menace-t-elle nécessairement le bien-vivre au travail, ou peut-elle au contraire conduire les organisations à devenir plus protectrices, plus solidaires et plus inventives ?**

RESSOURCES :

Repenser le risque : Comment l'incertitude peut renforcer les équipes et les organisations

Accompagner ses équipes dans les périodes d'incertitude : un défi devenu central pour les organisations

Avec l'incertitude économique, les salariés délaissent les projets de reconversion, les entreprises allongent les délais de recrutement

Anxiété, incertitude et travail : ce que révèle la recherche en management, par Thierry Nadisic – L'Express

«L'incertitude incite fortement au conformisme. Quand elles ont besoin de réinventer leur modèle, les organisations peuvent être tentées de renoncer à leur singularité» - Philippe Silberzahn - Influencia

Vie au travail | Comment gérer l'angoisse de l'actualité ?

SUJET 4 : LES POLITIQUES DE SANTÉ-SÉCURITÉ SONT-ELLES ADAPTÉES AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

Longtemps, la santé-sécurité au travail a surtout renvoyé à des risques visibles : chutes, gestes dangereux, exposition physique ou défaillances techniques. Mais cette frontière devient de moins en moins nette. Stress chronique, surcharge mentale, épuisement, perte de sens ou conflits de rôle s'imposent désormais comme des enjeux majeurs de prévention. En 2024, près de 29 000 accidents du travail liés à des affections psychiques ont été reconnus en France, signe que la santé mentale entre progressivement dans le champ de la santé-sécurité. Cette évolution peut être vue comme un progrès. Elle pousse les entreprises à ne plus limiter la prévention aux équipements, aux protocoles ou aux consignes, mais à interroger plus largement les conditions réelles d'exercice du travail : intensité des rythmes, organisation, autonomie, management ou reconnaissance. Protéger les salariés suppose alors aussi de prendre en compte les effets psychologiques que certaines formes de travail peuvent produire. Mais cette extension de la santé-sécurité soulève aussi des questions. À mesure que les risques psychosociaux entrent dans les politiques de prévention, le danger est de multiplier les formations, les procédures ou les outils d'alerte sans transformer réellement les situations de travail elles-mêmes. Le risque est alors de psychologiser des difficultés parfois organisationnelles : surcharge, objectifs contradictoires, manque de moyens ou perte d'autonomie. La prévention peut ainsi glisser vers une logique où les salariés sont surtout invités à mieux gérer leur stress ou à développer leur résilience, pendant que les causes structurelles de ces tensions évoluent peu. La santé-sécurité au travail doit-elle désormais intégrer pleinement les risques psychosociaux ? Ou cette évolution risque-t-elle de déplacer la responsabilité des organisations vers les individus eux-mêmes ?

COMMENT ABORDER CE SUJET ?

Un casque protège d'un objet qui tombe ; une procédure empêche d'approcher une machine dangereuse. Mais quel équipement protège d'objectifs contradictoires, d'une surcharge durable ou de la peur de perdre son emploi ? Toute la difficulté des **risques psychosociaux** tient à ce qu'ils sont moins visibles, moins immédiats et rarement provoqués par une cause unique. Ils se construisent souvent dans le temps, au croisement de l'organisation, des relations et de la situation individuelle. Cela ne les rend pas moins professionnels, mais plus difficiles à faire entrer dans une culture de la sécurité historiquement façonnée par l'accident physique.

Il faut dès lors distinguer le cadre et sa mise en œuvre. Sur le papier, les **politiques de santé-sécurité** françaises incluent déjà la **santé mentale**. **Le Code du travail impose de protéger la santé physique et mentale, d'évaluer les risques, de les combattre à la source et d'adapter le travail à l'être humain**. Les **RPS** (risques psychosociaux) peuvent être inscrits dans le document unique, discutés avec le CSE et pris en compte lors d'une transformation importante. La question n'est donc pas seulement de savoir s'il existe des outils, mais s'ils permettent réellement de comprendre et de modifier les situations de travail.

Une première position consiste à considérer que **les politiques de santé-sécurité** disposent déjà des outils nécessaires pour prendre en compte les **risques psychosociaux**. L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) propose une démarche comparable à celle utilisée pour les autres risques : évaluer, identifier les sources, construire un plan d'action, le mettre en œuvre puis en mesurer les effets. Cette méthode ne réduit pas les RPS à la fragilité d'un individu. Elle privilégie au contraire une prévention collective centrée sur le travail réel : charge, marges de manœuvre, répartition des rôles, participation aux décisions, qualité de la coopération. Le développement des enquêtes, des services de prévention et de santé au travail, des formations et des dispositifs d'alerte permet par ailleurs de mieux repérer des atteintes longtemps invisibilisées.

L'intégration des RPS à la santé-sécurité peut même constituer un progrès stratégique. Elle oblige à **traiter la santé mentale avec le même sérieux qu'un risque chimique ou mécanique, plutôt que de la reléguer au bien-être facultatif**. Elle crée des obligations de traçabilité, de consultation et de suivi. Elle permet aussi de relier des symptômes dispersés, comme l'absentéisme, le turnover, les conflits ou les erreurs, à des causes communes dans l'organisation. En ce sens, les politiques existantes ne sont pas inadaptées par nature ; elles sont parfois sous-utilisées ou mal appliquées.

Une thèse opposée consiste au contraire à estimer que ces **politiques restent mal adaptées à la nature même des risques psychosociaux**. Elles demeurent profondément marquées par une conception physique et mesurable du risque. Un accident possède une date, un lieu et souvent une chaîne causale identifiable. Une détresse psychique peut apparaître des mois après une réorganisation, mêler plusieurs facteurs et être difficile à déclarer sans exposer sa vie privée. Les indicateurs classiques, comme le nombre d'accidents ou les jours sans incident, peuvent donc donner l'image d'un site sûr alors que la peur, l'épuisement ou les conflits s'y installent. Vincent Baud critique à ce titre l'obsession du « **zéro accident** », qui peut encourager la sous-déclaration et laisser de côté les blessures non physiques.

La réponse apportée aux RPS reste aussi trop souvent située en aval. Formation à la gestion du stress, numéro d'écoute, application de méditation, atelier sur la résilience : ces dispositifs peuvent aider, mais ils relèvent surtout de la prévention secondaire ou tertiaire. Ils apprennent à détecter ou à supporter les effets du risque sans nécessairement supprimer sa source. L'INRS rappelle pourtant que la démarche doit être centrée sur les situations de travail et non sur l'analyse psychologique des salariés. Une entreprise peut donc être très active en matière de « **bien-être** » tout en conservant des objectifs impossibles, des rôles flous ou des moyens insuffisants. La conformité documentaire, avec un risque inscrit dans le **DUERP** (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, document obligatoire qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs dans une entreprise) et une **formation annuelle**, ne garantit pas la transformation du travail réel.

Enfin, les RPS posent une question de pouvoir. Identifier qu'une organisation du travail est dangereuse peut conduire à remettre en cause des choix de productivité, des modes d'évaluation ou une stratégie décidée au sommet. La prévention n'est plus seulement technique ; elle devient un débat sur la manière de travailler et sur la voix donnée à ceux qui réalisent l'activité. **Les petites structures manquent parfois de ressources pour conduire ce diagnostic, tandis que les grandes peuvent multiplier les procédures sans ouvrir de véritable espace de discussion.**

Les risques psychosociaux mettent ainsi à l'épreuve les fondements mêmes de la santé-sécurité au travail. Les dispositifs existants permettent déjà de les reconnaître comme des risques professionnels, d'en rechercher les causes et d'agir sur l'organisation. Pourtant, leur caractère diffus, progressif et difficilement mesurable résiste à des politiques historiquement conçues pour prévenir des dangers visibles et circonscrits. Toute la question est donc de savoir si les politiques de santé-sécurité sont réellement capables de prévenir les risques psychosociaux, ou si leur logique les conduit encore trop souvent à en gérer les conséquences sans transformer ce qui les produit.

RESSOURCES :

[Quels impacts sur les entreprises ? | Cairn.info](#)

[Vincent Baud : « La prévention des risques ne peut pas se limiter à la QVT » - Entretiens - Travail et Sécurité](#)

[INRS – Prévention des risques psychosociaux](#)

[Ministère du Travail – Santé mentale au travail](#)

[Prévention en santé au travail](#)

[Les risques psychosociaux pèsent sur l'absentéisme](#)

[Lésions psychiques : un risque d'accident du travail en hausse](#)

[Le délicat retour des salariés victimes de burn-out : « Sans changements, les mêmes causes produiront les mêmes effets »](#)

[Les accidents du travail résultant d'une lésion psychique sont en augmentation – franceinfo](#)

[«Kit de prévention», «bouton d'alerte», «parcours de réadaptation»... Comment le gouvernement veut s'attaquer à la hausse des arrêts-maladies – franceinfo](#)

[Accidents du travail : pourquoi demeurent-ils encore aussi peu visibles ?](#)

[Au moins 764 personnes sont mortes dans des accidents du travail en France en 2024, un chiffre en hausse, selon l'Assurance-maladie – franceinfo](#)