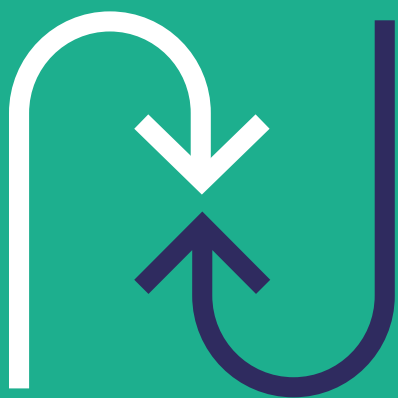




Santé mentale chez les cadres et les managers

Des risques exacerbés par l'identité cadre et les injonctions au dépassement de soi

■ Les risques liés à la santé mentale se révèlent plus aigus chez les cadres

- 41 % des cadres travaillent souvent sous pression (vs 24 % des non-cadres). Leur quotidien est souvent rythmé par une charge de travail élevée, des objectifs exigeants et des horaires étendus.
- Cette réalité de travail peut fragiliser la santé mentale de certains cadres. Un tiers d'entre eux déclarent des troubles fréquents (stress intense, anxiété, irritabilité, déprime, épuisement professionnel), avec une vulnérabilité accrue chez les femmes et les jeunes cadres.

■ Mais les managers comme les entreprises ont souvent du mal à apporter des solutions concrètes à ces difficultés

- Les entreprises sont jugées à l'écoute sur le sujet, mais leurs actions sont perçues comme ayant une portée concrète limitée.
- De leur côté, 9 managers sur 10 estiment avoir un rôle à jouer en matière de prévention et d'accompagnement de la santé mentale de leurs collaborateurs. Ils privilégient l'écoute, le soutien et des aménagements organisationnels, mais souvent avec peu de moyens.

■ Nombre de cadres managers se trouvent eux-mêmes aux prises avec une santé mentale dégradée

- Le cumul des rôles attribués aux managers (produire, contrôler, animer, gérer des conflits, fédérer, veiller à la santé mentale de leur équipe, etc.) entraîne des situations fréquentes de surcharge, qui les exposent encore plus que les autres cadres à des risques d'épuisement et de santé mentale dégradée.
- 58 % des managers disent ainsi parfois ressentir un sentiment de stress intense dans leur travail (contre 52 % des cadres non-managers).

■ L'identité cadre, et *a fortiori* celle de manager, exacerbe les risques

- L'écrasante majorité des cadres considèrent qu'il est important de « se dépasser dans son travail ». Exprimer leur vulnérabilité peut leur paraître incompatible avec leur statut et ils sont encore nombreux à considérer que parler de leurs difficultés peut nuire à leur évolution professionnelle (32 % des cadres non-managers et 39 % des managers) ou leur légitimité.
- Cette culture du dépassement, liée à l'identité cadre et aux injonctions à leur égard, peut amener parfois à des réactions qui aggravent encore la situation : sur-engagement et isolement.

Sommaire

04

Les risques liés à la santé mentale se révèlent plus aigus chez les cadres

06

Mais les managers comme les entreprises ont souvent du mal à apporter des solutions concrètes à ces difficultés

10

Nombre de cadres managers se trouvent eux-mêmes aux prises avec une santé mentale dégradée

12

L'identité cadre, et *a fortiori* celle de manager, exacerbe les risques

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur :

■ Un volet qualitatif mené en mai 2025 par l'institut d'étude Verian

Des **entretiens individuels** ont été menés auprès de cadres managers du secteur privé. Le profil des personnes interrogées était le suivant :

- **15 managers** qui rencontrent – ou ont rencontré ces 2 dernières années – des problèmes de santé mentale en lien avec le travail.
- **15 managers** qui sont confrontés – ou ont été confrontés ces 2 dernières années – à des problématiques de santé mentale dans leurs équipes, qu'elles soient causées par des événements professionnels ou personnels.

■ Un volet quantitatif mené en juin 2025 par l'Apec

Une **enquête en ligne** auprès d'un échantillon de **2 000 cadres** salariés du secteur privé, représentatif en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Cet échantillon se composait de 1 076 cadres managers, responsables hiérarchiques d'une équipe et de 924 cadres non-managers.

■ Des interviews d'expert.es menés entre avril et juillet 2025 par l'Apec

10 entretiens ont été réalisés auprès de professionnel.les de la santé mentale intervenant dans le champ du travail (psychologues du travail, directeur général d'entreprise spécialisée, enseignant-chercheur spécialisé).

En France, la santé mentale est un sujet de plus en plus discuté dans les entreprises. Depuis 2002, celles-ci ont l'obligation de « *prendre des mesures nécessaires pour protéger la santé mentale des travailleurs [...] notamment par la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* »¹. Au-delà de cette responsabilité légale, les entreprises ont tout à gagner à agir pour la bonne santé mentale de leurs collaborateurs et de leurs collaboratrices. Le bien-être au travail joue en effet positivement sur la motivation, la productivité et la fidélisation des salarié.es². Non seulement la souffrance psychique serait la 1^{ère} cause d'absentéisme dans les entreprises³, mais les salarié.es en souffrance sont également plus à risque de changer d'entreprise ou de renoncer à des évolutions professionnelles. De plus, sans prise en charge médicale, la santé mentale peut se détériorer, entraînant des conséquences plus lourdes et potentiellement invalidantes⁴ (troubles dépressifs ou anxieux, idées suicidaires, consumma-

tion excessive de médicaments, etc.). Dans certains cas, ces problèmes se manifestent également sur le plan physique, avec des troubles de la concentration, une altération des fonctions cognitives, ou encore des maladies chroniques comme le diabète ou des problèmes cardiovasculaires.

La présente étude s'intéresse spécifiquement aux enjeux de santé mentale pour les cadres. Elle s'intéresse notamment aux facteurs qui font des cadres une population davantage à risque en matière de santé mentale. Elle vise aussi à comprendre comment les cadres managers représentent à la fois des acteurs clés pour garantir la santé mentale de leurs équipes, mais aussi des profils particulièrement vulnérables sur ce sujet.

Enfin, l'étude pointe l'identité cadre, et la culture du dépassement qui y est associée, comme un point clé à prendre compte pour adapter les actions visant à mieux considérer la santé mentale des cadres et des managers.

Définition de la santé mentale⁵ et vocabulaire de l'étude

D'après l'OMS, la santé mentale correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté.

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

Dans l'enquête réalisée par l'Apec, un cadre est défini comme ayant une santé mentale dégradée au travail, à partir du moment où il déclare ressentir souvent au moins l'un des cinq sentiments suivants dans son environnement professionnel :

- stress intense,
- déprime / dépression,
- épuisement professionnel,
- irritabilité,
- anxiété / boule au ventre.

Cette échelle s'inspire des mesures utilisées dans la littérature académique (questionnaire SATIN de l'INRS, Hôpital Anxiety and Depression Scale - HAD, mesure du stress psychologique - MSP, etc.).

¹ Article L. 4121 - 1 du Code du Travail

² Krekel et. al, Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance : Evidence from 1.8 million Employees, 2019

³ Santé publique France

⁴ INRS, Stress au travail, effets sur la santé : <https://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html>

⁵ OMS, Psycom

Les risques liés à la santé mentale se révèlent plus aigus chez les cadres

Des conditions de travail spécifiques aux cadres...

Les cadres sont plus nombreux que les non-cadres à déclarer travailler « toujours » ou « souvent » sous pression (41 % versus 24 %⁶). Charge de travail élevée, objectifs chiffrés exigeants, demande de réactivité, horaires plus étendus, etc. Cette pression se traduit aussi par une difficulté à trouver des moments de relâchement durant leur journée de travail. 63 % des cadres déclarent ainsi devoir « toujours » ou « souvent » penser à trop de choses à la fois dans leur travail (versus 43 % des non-cadres). Ils sont de surcroît surexposés aux notifications numériques qui multiplient leurs interruptions de travail⁷ et sont parfois source de stress.

“ On a voulu faciliter la communication en multipliant les canaux de communication. Et finalement, ça empêche parfois de pouvoir prendre du temps pour finir quelque chose. Les gens se plaignent aussi beaucoup des trucs qui clignotent de partout : le « chat », les messages... Cette sur-sollicitation fatigue beaucoup.

Psychologue du travail en cabinet

Les cadres ont également plus de difficultés à déconnecter du travail lorsqu'ils quittent leur entreprise : 65 % déclarent toujours ou souvent continuer à penser au travail en dehors des horaires de travail (contre 42 % des non-cadres). 76 % travaillent au moins parfois, durant leur temps libre (contre 38 % des non-cadres). Les expert.es insistent notamment sur les risques de sur-connexion et de stress plus importants liés à une flexibilité accrue en matière d'organisation du temps de travail des cadres⁸.

Au-delà des problèmes de surcharge et de pression, d'autres facteurs peuvent percuter le sens du travail des cadres et parfois affecter leur santé mentale. On peut citer notamment le contexte mouvant de l'entreprise (réorganisations, difficultés économiques, etc.) et les incertitudes sur l'avenir qui y sont liées ou encore la détérioration du lien social vécue parfois dans un contexte de travail hybride.

... qui les surexposent à des difficultés en matière de santé mentale

Ces conditions de travail pèsent sur le bien-être et la santé mentale de nombreux cadres. 32 % d'entre eux déclarent ressentir souvent au moins l'un des sentiments associés à une santé mentale dégradée : stress intense, épuisement professionnel, anxiété, irritabilité ou déprime. Les femmes (34 % vs 30 % des hommes) ainsi que les jeunes de moins de 35 ans (36 % vs 33 % des 35-54 ans et 23 % des 55 ans et plus) y semblent davantage exposés.

Et ce mal-être a des conséquences importantes. 60 % d'entre eux déclarent ressentir au moins occasionnellement une fatigue intense / un manque d'énergie, 54 % des troubles du sommeil et 53 % une perte d'intérêt ou de motivation dans leur travail.

Au cours des 12 derniers mois, 20 % des cadres ont été arrêtés au moins une journée par leur médecin en réaction à une situation de stress, anxiété ou épuisement professionnel. Mais les arrêts de travail restent minoritaires : les deux tiers des cadres déclarant une santé mentale dégradée n'ont pas été arrêtés par leur médecin au cours des 12 derniers mois. De surcroît, bien que ces arrêts ne conduisent pas systématiquement à des troubles ou pathologies « lourdes » (dépression, anxiété sociale, burn-out, etc.), certains cadres peuvent en être affectés et avoir besoin d'un temps long pour se rétablir⁹.

⁶ Enquête TraCov 2 de la Dares

⁷ Toutes les 2 minutes en moyenne d'après le rapport Microsoft « Work Trend Index Annual Report », 2025

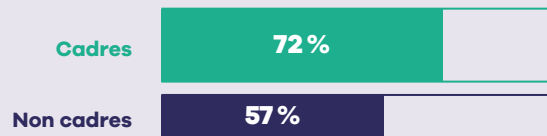
⁸ Flexibilité du temps de travail : un marqueur de l'identité cadre en redéfinition, Apec, décembre 2024

⁹ Reprise du travail après une période d'épuisement professionnel, Apec, décembre 2024

Un tiers des cadres déclarent ressentir au moins souvent un sentiment de santé mentale dégradée

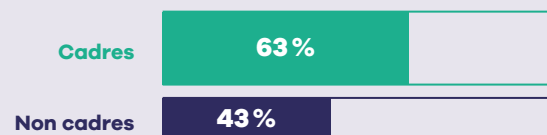
Devez-vous fréquemment interrompre une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?

Réponse : Oui



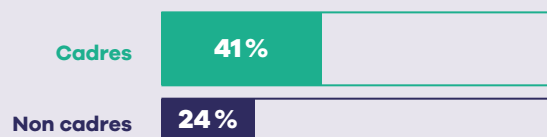
Devez-vous penser à trop de choses à la fois dans votre travail ?

Réponse : Toujours ou souvent

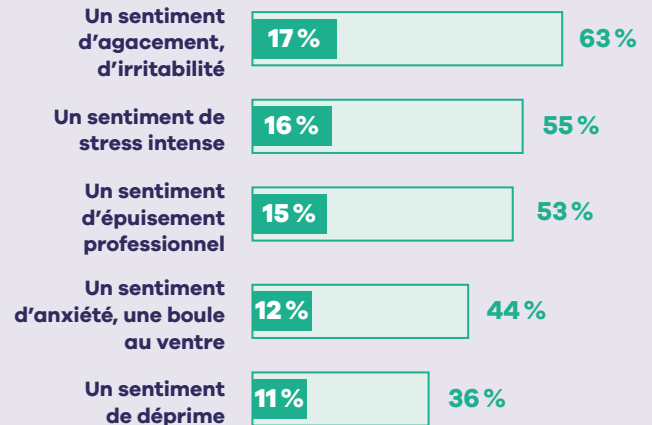


Travaillez-vous sous pression ?

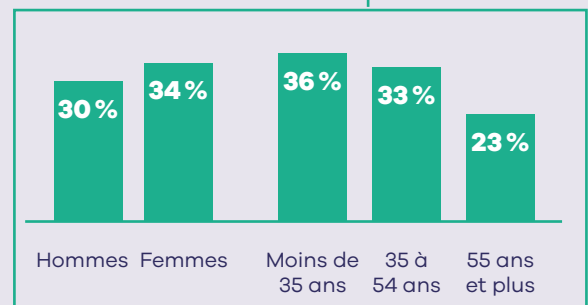
Réponse : Toujours ou souvent



Dans le cadre professionnel, vous arrive-t-il de ressentir... ?



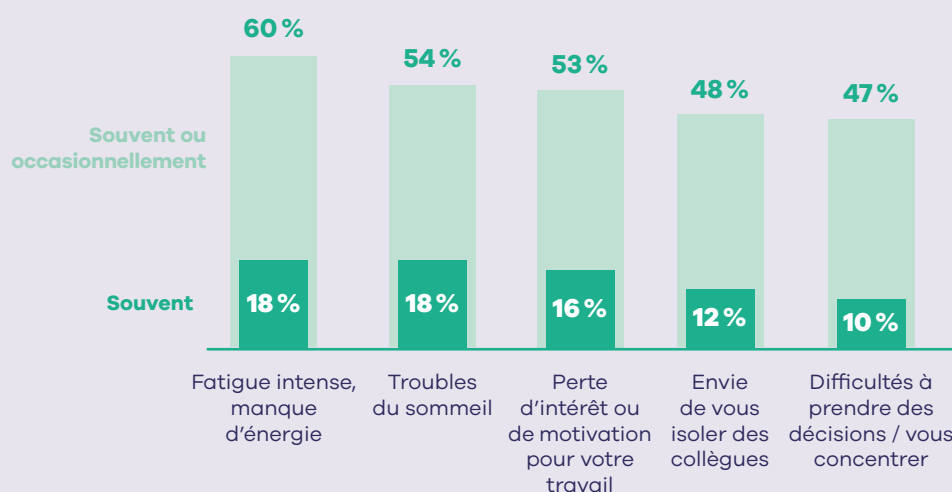
32 % des cadres déclarent ressentir **SOUVENT** au moins un signe de santé mentale dégradée



Champ : salariés du privé, France, hors Mayotte
Source : Dares, enquête TraCov 2 2023, traitement Apec

Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Les cadres rapportent de nombreux ressentis symptomatiques d'une mauvaise santé mentale



37 % des cadres déclarent ressentir **SOUVENT** au moins une de ces situations

Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Mais les managers comme les entreprises ont souvent du mal à apporter des solutions concrètes à ces difficultés

Les entreprises s'emparent de plus en plus du sujet mais leurs actions sont perçues comme peu concrètes

Portée par son statut de grande cause nationale pour l'année 2025, la prévention de la santé mentale a gagné en importance au sein des entreprises. Les expert.es attestent de cette évolution expliquant que les organisations prennent davantage conscience des risques humains, juridiques et économiques relatifs à la santé mentale de leurs collaborateurs et de leurs collaboratrices ; et agissent dès lors pour s'en protéger. Les expert.es interrogé.es soulignent que certaines entreprises ont instauré un véritable maillage sur le sujet entre les différents services (RH, médecine du travail, etc.), facilitant la mobilisation rapide des acteurs compétents en cas de besoin. Certaines organisations ont également mis en place des communications et ressources spécifiquement dédiées à cette problématique et encouragent les salarié.es à s'en saisir.

“ *Au début, les entreprises jouaient le jeu de la prévention, vraiment par le côté « coercition de la loi » qui les obligeait à respecter cette obligation de santé. Maintenant, elles ont compris le côté gagnant-gagnant à s'occuper de la santé mentale en entreprise et se rendent compte que des salariés qui sont bien, c'est des salariés qui sont productifs et qu'économiquement, l'entreprise y gagne également.*

Psychologue du travail en entreprise

Ces efforts sont reconnus par les cadres. Ils sont 26 %, et même 31 % parmi les cadres managers, à estimer que leur entreprise a pris très au sérieux les problèmes de santé mentale. Toutefois, pour beaucoup de cadres, les actions menées par leur entreprise sur le sujet restent insuffisantes ou inexistantes. 44 % indiquent que leur entreprise a communiqué sur le sujet mais sans actions réellement concrètes et 30 % que leur entreprise n'a pas déployé d'actions.

Certaines entreprises abordent en effet la question de la santé mentale uniquement sous l'angle du bien-être au travail (aménagement des locaux, activités de relaxation, etc.). Sans agir sur les facteurs de risque, et en particulier les conditions de travail, ces actions peuvent apparaître dépourvues d'impact concret. Plus spécifiquement, les formations sur le sujet restent rares et, lorsqu'elles sont déployées, s'avèrent souvent trop peu applicables. De surcroît, en l'absence d'un climat de confiance pleinement établi, certains freins persistent : des doutes sur la confidentialité des outils disponibles, comme les lignes d'écoute ou les enquêtes, ainsi que des phénomènes d'autocensure sont fréquemment relatés.

Les managers considèrent que c'est leur rôle de prendre en main le sujet

Si les entreprises semblent de plus en plus sensibilisées à la question de la santé mentale, les managers se retrouvent souvent en première ligne : 7 managers sur 10 déclarent être confrontés à des problèmes de santé mentale au sein de leur équipe, leur origine pouvant être personnelle ou professionnelle. Cela se traduit notamment par des troubles du comportements (stress, pleurs, agressivité, isolement, perte de confiance en soi, etc.), voire des arrêts maladie, qui affectent l'organisation du travail. Selon eux, la santé mentale des collaborateurs et des collaboratrices constitue donc un enjeu qui concerne pleinement l'entreprise, que ces problèmes soient d'origine professionnelle (92 %) mais aussi, personnelle (66 %). Les managers considèrent ainsi avoir un rôle essentiel à jouer aussi bien en matière de prévention que d'ac-

compagnement. 93 % considèrent qu'il leur incombe de prévenir les problèmes de santé mentale au sein de leur équipe, tandis que 87 % estiment qu'il est de leur devoir d'aider leurs collaborateurs à gérer ces difficultés. Les managers se perçoivent ainsi comme des acteurs clés de la santé mentale en entreprise.

“ *Je suis très présent, le manager a une casquette d'assistante sociale, il faut être prêt à l'endosser.*

Homme 37 ans, workpackage manager, Industrie, ETI

“ *Je laisse une partie humaine et accessible. Je veux que mes équipes se sentent à l'aise pour me parler.*

Homme, 34 ans, responsable des opérations, Services, PME

Les managers « bricolent » diverses stratégies individuelles pour y répondre

Face aux difficultés de leurs collaborateurs, et parfois faute de ressources adaptées au sein de leur entreprise, de nombreux managers interviennent de leur propre initiative. Pour prévenir, mais aussi mieux prendre en charge ces situations, une large majorité de managers adoptent une posture d'écoute et d'ouverture : près de 9 managers sur 10 (89 %) discutent avec leurs collaborateurs et collaboratrices des conditions de travail pouvant impacter leur santé mentale au moins quelques fois par an, tandis qu'un sur deux en discutent plusieurs fois par mois (53 %). Les managers se placent ainsi en vigie sur ce sujet et font preuve de proactivité : 65 % indiquent qu'ils abordent spontanément ces questions lors de points individuels réguliers ou dans une démarche d'écoute active permanente.

“ On commence toujours les réunions en demandant aux managés comment ils se sentent et s'ils ont besoin de plus de temps sur des missions. Cette communication ouverte aide énormément à la prise de décision.

Femme, 29 ans, lead copywriter, services, ETI

Parallèlement, les managers mettent en œuvre des stratégies organisationnelles pour soulager leurs collaborateurs en difficulté. Ils sont à cet égard légalement tenus d'effectuer un suivi régulier de la charge de travail des salarié.es au forfait jours¹⁰. Le soutien proposé par le manager peut alors passer par une tentative d'alléger la charge de travail (en réorganisant les missions ou en assouplissant les délais), mais aussi par une plus grande flexibilité, notamment grâce au télétravail ou à des aménagements horaires. D'autres adoptent des stratégies visant à réengager leurs collaborateurs, via l'attribution de tâches plus valorisantes ou l'accompagnement dans une réflexion sur leur carrière. Enfin, certains misent sur des moments de convivialité collectifs pour renforcer la cohésion et améliorer l'ambiance au sein de l'équipe. Managers et expert.es reconnaissent globalement l'efficacité de ces actions bien qu'elles ne suffisent pas forcément pour traiter les causes profondes des difficultés rencontrées.

Mais les managers restent souvent en difficulté et ne se sentent pas toujours les mieux placés pour gérer la santé mentale de leurs collaborateurs

Si les managers relatent des effets positifs de leurs actions, ces dernières ne leur permettent cependant pas de surmonter toutes les difficultés rencontrées. Ils se heurtent en premier lieu à des difficultés de repérage : 65 % d'entre eux estiment qu'il est en effet difficile de détecter les problèmes de santé mentale dans leurs équipes.

Trouver une solution constitue également une difficulté pour 69 % des managers, notamment lorsqu'ils exercent dans de petites équipes (76 %) ou dans des entreprises dont ils considèrent le management comme très vertical (81 %). Ainsi, certains managers se déclarent être parfois pris en étau entre les attentes de leur direction et les besoins de leur

équipe, lorsqu'ils tentent d'agir pour un de leur collaborateur. C'est notamment le cas lorsqu'ils sont tenus d'appliquer des décisions hiérarchiques pouvant affecter la santé mentale de leurs collaborateurs, telles que des restructurations ou des objectifs inatteignables.

Un manque d'autonomie décisionnelle peut aussi compliquer la résolution des difficultés de santé mentale : 56 % des managers jugent difficile de réduire la charge de travail de leurs collaborateurs et 42 % d'adapter leur organisation de travail. Certains managers déclarent également manquer de temps pour aborder ces questions avec leurs collaborateurs qui, de surcroît, ne les perçoivent pas toujours

¹⁰ Obligations relatives à l'arrêt rendu le 29 juin 2011 (Cass. soc. 29-6-2011 n° 09-71.107 FS-PBRI) https://idf.drieets.gouv.fr/sites/idf.drieets.gouv.fr/IMG/pdf/la_charge_de_travail_en_droit_intervention_mchalouin_220525.pdf

comme des interlocuteurs adaptés sur ce sujet. En effet, les experts pointent des cas où le manager est lui-même à l'origine des difficultés, ce qui le rend moins apte à les résoudre. Le manque de formation à la santé mentale est enfin largement souligné par les managers comme les expert.es.

In fine, si certains managers se considèrent capables de gérer ces situations, une part importante d'entre eux se déclarent peu à l'aise. Face à une ou un collaborateur qui rencontre des problèmes de santé mentale, la moitié des managers craignent de mal faire (49 %). Ils trouvent également difficile de distinguer ce qui relève de leur responsabilité de ce qui incombe à d'autres acteurs (43 %) ou de savoir vers qui orienter les personnes en difficultés (32 %).

La crainte d'être maladroits, intrusifs ou de commettre des erreurs susceptibles d'affecter la santé mentale de leurs collaborateurs est exprimée par de nombreux managers. De surcroît, ces derniers n'osent pas toujours partager leurs difficultés, par peur de voir leur crédibilité remise en question. Ils peuvent ainsi se retrouver seuls face aux problèmes de santé mentale de leurs équipes. Ces situations sont particulièrement identifiées par les expert.es comme étant à risque. Selon eux, les managers ne doivent pas porter seuls cette responsabilité. Ils

soulignent la nécessité de développer une logique de vigilance partagée (impliquant les collaborateurs, les ressources humaines, ainsi que la direction), tout en redonnant de l'autonomie aux managers pour leur permettre d'agir plus facilement en cas de nécessité.



Le rôle du manager, c'est de prendre soin du travail en réduisant la charge de travail, en favorisant la motivation, en donnant du sens, etc. [...]. Mais c'est aussi un « dispatcher » : l'un de ses rôles est de donner l'alerte et de renvoyer vers les bonnes personnes. Cela les soulage aussi, autrement on leur met tout sur le dos.

Psychologue du travail en entreprise

Des formations ciblées (gestion des émotions, écoute active, délimitation du rôle), des dispositifs spécifiques (cellules d'écoute, prise en charge des soins), ainsi que la mise en place de communautés managériales sont également préconisés pour renforcer les compétences des managers. Enfin, certains expert.es soulignent l'importance de mettre en place des dispositifs d'aide externes à l'entreprise afin de prévenir tout risque d'autocensure de la part des managers en difficulté.

Entreprises comme managers s'emparent du sujet de la santé mentale, mais parfois avec une portée limitée

Comment décririez-vous votre entreprise ?

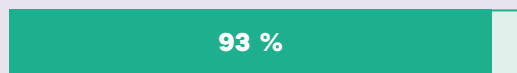


Base : cadres en emploi
Source : Apec, juin 2025

Diriez-vous qu'il est de votre rôle, en tant que manager... ?

Réponse : Oui

... de prévenir les problèmes de santé mentale dans votre équipe ?

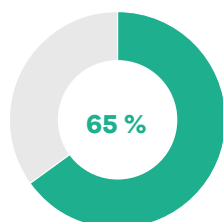


... d'aider vos collaborateurs à gérer leurs problèmes de santé mentale ?

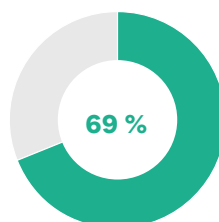


Base : managers en emploi
Source : Apec, juin 2025

Les managers expriment des difficultés à détecter et résoudre les problématiques de santé mentale de leurs collaborateurs



des managers estiment difficile de **détecter les problèmes de santé mentale** de leurs collaborateurs



des managers estiment difficile de **trouver des solutions à leurs collaborateurs** dans une situation de mauvaise santé mentale

Si l'un de vos collaborateurs rencontrait des problèmes de santé mentale (stress intense, anxiété...etc), serait-il facile pour vous de...?

Savoir comment réagir

	Difficile	Facile
Gérer la situation sans craindre de mal faire	49 %	51 %
Distinguer ce qui relève de votre responsabilité de ce qui doit être pris en charge par d'autres acteurs	43 %	57 %
Savoir vers qui le rediriger	32 %	68 %

Trouver des solutions pratiques

	Difficile	Facile
Réduire leur charge de travail (réduction des objectifs, délais rallongés, etc.)	56 %	44 %
Adapter leur organisation de travail (télétravail, flexibilité horaire, etc.)	42 %	58 %
Dégager du temps pour discuter avec eux de leurs problématiques	32 %	68 %

Base : managers en emploi
Source : Apec, juin 2025

Nombre de cadres managers se trouvent eux-mêmes aux prises avec une santé mentale dégradée

Les managers sont globalement peu formés à leur rôle dans des contextes mouvants

Les managers aussi ont des risques de connaître une santé mentale dégradée. Les expert.es soulignent en premier lieu le manque de formation au management pouvant les placer dans des situations stressantes, voire d'échecs, et provoquer un profond sentiment de mal-être.

À cela s'ajoutent les transformations des entreprises que les managers portent auprès des équipes : réorganisations, changements de direction, nouvelles orientations stratégiques, etc. Les managers sont en première ligne pour gérer ces transformations au quotidien.

“ On est projeté dans un poste [de manager] avec un accompagnement de maximum une semaine. Le suivi n'est pas assez conséquent.

Homme, 50 ans, chef des fonctions supports, services, PME

“ Je suis toujours effaré du fait qu'on balance des gens en position de management [sans accompagnement]. [...] Avec après, en plus, des jugements de valeur de la personne qui a réussi à incarner le rôle de manager versus celui qui n'a pas réussi.

Psychologue du travail en entreprise

Le cumul des rôles peut engendrer un surcroît de stress

Tout comme les cadres non-managers, un tiers des managers témoignent d'une santé mentale dégradée. Ils connaissent toutefois plus de situation de stress intense que les cadres non-managers (respectivement 58 % vs 52 %). Ils sont aussi plus nombreux que les cadres non-managers à travailler dans l'urgence ou à devoir penser à trop de choses dans leur travail (62 % vs 53 %). Les managers citent la surcharge de travail comme la première cause de la dégradation de leur santé mentale. Celle-ci résulte fréquemment d'une difficulté à assurer leurs missions de management lorsqu'elles se surajoutent à des missions de production. De surcroît, en tant que responsables du travail de leurs équipes, les managers pallient souvent le manque d'effectifs – que ce soit en cas d'absences imprévisibles ou de départs de collaborateurs. À cela s'ajoute une joignabilité permanente de certains qui empêche leur déconnexion du travail.

“ Je dirais que la catégorie de manager qui a le plus de pression, c'est ceux qui doivent produire et manager en même temps. [...] Ceux-là ont du mal à avoir du temps pour eux, leur production et pour gérer la production de leurs équipes.

Psychologue du travail en cabinet

“ Je me sens un peu débordée lorsque les intérimaires finissent leurs contrats, car je récupère leurs tâches...

Femme, 32 ans, responsable commerciale, services, PME

En plus de leurs nombreuses missions (produire, contrôler, animer, fédérer, etc.), les managers doivent aussi gérer la santé mentale de leur équipe. Or, près de la moitié d'entre eux (47 %) estiment que cela impacte négativement leur propre santé mentale.

Enfin, les managers sont beaucoup plus exposés aux conflits au travail : 84 % en rencontrent au moins parfois (vs 64 % pour les cadres non-managers). Ces conflits, difficiles à gérer par les managers, peuvent instaurer un climat de tension dans les équipes.

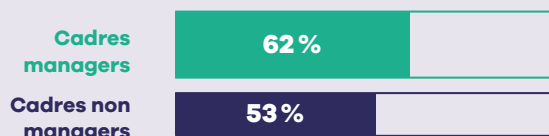
“ J'ai l'impression que les managers savent de moins en moins gérer un conflit. En fait, on a des managers qui sont parfois des personnes qui détestent le conflit.

Psychologue du travail en entreprise

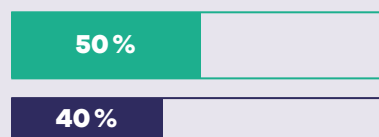
Les managers sont donc soumis à davantage de tensions dans leur travail. Leur équilibre de vie est parfois mis à rude épreuve en raison des nombreuses responsabilités qui leur incombent. Tout comme les autres collaborateurs et collaboratrices, ils ont besoin que l'entreprise s'intéresse davantage à leur charge de travail (via des entretiens de suivis, des enquêtes, des indicateurs dédiés, etc.). Les managers estiment notamment que l'équilibre des temps entre management et production gagnerait à être davantage encadré et réfléchi pour limiter tout risque de surcharge.

L'intensité du travail des managers les rend plus à risque d'une mauvaise santé mentale

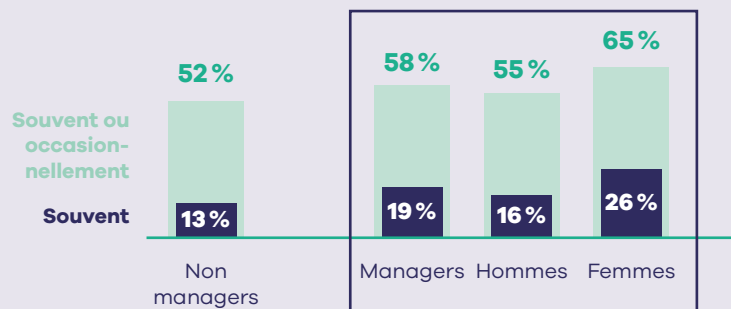
Part des cadres qui doivent souvent penser à trop de choses dans leur travail



Part des cadres qui travaillent souvent dans l'urgence



Dans le cadre professionnel, vous arrive t'il de ressentir un niveau de stress intense ?



Leur joignabilité permanente rend impossible leur déconnexion

“ Quand je quitte le travail, j'ai toujours mon smartphone avec mes e-mails dessus donc forcément on est connecté au travail. On est esclave de ça. **Homme, 50 ans, Chef des fonctions supports, Services, PME** ”

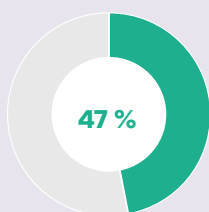
Deux éléments qui impactent le plus la santé mentale des managers

- La surcharge de travail : **47 %**
- Le cumul des rôles management + production : **38 %**

Base : cadres en emploi - Source : Apec, 2025

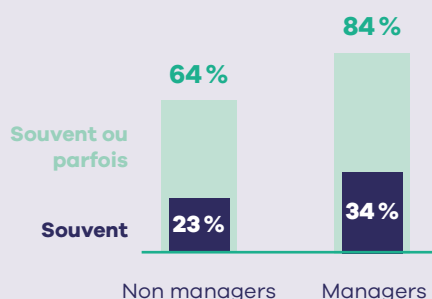
Base : managers en emploi - Source : Apec, 2025

Conflits au travail et gestion de la santé mentale des collaborateurs ont un impact sur la propre santé mentale des managers



des managers estiment que les problèmes de santé mentale de leurs collaborateurs et collaboratrices ont un impact négatif sur leur propre santé mentale

Part des cadres rencontrant des conflits au travail (avec leur manager, des collègues, des clients, etc.)



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

La santé mentale des équipes déteint sur les managers

“ Les émotions sont difficiles à gérer car voir quelqu'un en détresse ou pleurer est complexe. Ça me donne vite les larmes aux yeux. La gestion des émotions de mes collaboratrices est difficile. **Femme, 48 ans, cheffe de projet, services, grande entreprise** ”

“ Je vois que mes collaborateurs peuvent se créer du stress tout seuls. Je dois donc d'abord m'occuper d'eux avant de moi. **Femme, 24 ans, cheffe de vente adjointe, Industrie, ETI** ”

Une difficile gestion de l'humain

“ Elle n'est pas méchante mais elle arrive avec la boule au ventre... Elle lâche cette boule de colère. Les échanges cordiaux avec elle sont rares. **Femme, 45 ans, responsable juridique, construction, ETI** ”

“ Le plus difficile est la gestion de l'humain [...]. Les gens ne supportent plus les critiques aujourd'hui... Parfois il y a beaucoup de tensions : ça peut en arriver aux mains. **Femme, 28 ans, responsable administrative et technique, services, PME** ”

L'identité cadre, et *a fortiori* celle de manager, exacerbe les risques

Des difficultés à reconnaître et exprimer leurs problèmes de santé mentale pour les cadres et à plus forte raison pour les cadres managers

Au-delà de l'amélioration des équilibres de vie, oser parler des facteurs affectant la santé mentale constitue un pilier essentiel de la prévention. Et chez les cadres, ce besoin de déstigmatisation revêt une importance encore plus forte. En effet, une large majorité de cadres (83 %) considèrent qu'il est important de se dépasser dans son travail (89 % pour les managers et 77 % pour les non-managers). Cela constitue un véritable marqueur identitaire des cadres (à la fois auto-assigné et assigné par les autres). Or, selon les expert.es, la frontière entre dépassement de soi et épuisement est particulièrement mince.

En lien avec cette injonction au dépassement, une partie des cadres préfèrent garder le silence sur leurs difficultés en matière de santé mentale par peur de freiner leur évolution professionnelle (39 % des managers et 32 % des non-managers souffrant d'un problème occasionnel de santé mentale) ou d'être vus comme quelqu'un de non fiable (36 % des cadres). Ainsi, ils parlent peu de leur santé mentale au sein de l'entreprise : seuls 37 % des cadres ont parlé de leurs problèmes avec leur manager et moins d'un quart (24 %) avec la médecine du travail. Pour les cadres, exprimer sa vulnérabilité peut leur paraître incompatible avec leur rôle et statut.

Chez les managers, évoquer leur santé mentale apparaît encore plus difficile. En effet, une partie d'entre eux considèrent que la surcharge de travail et le stress vont de pair avec leur activité. Ils ont également tendance à ne pas s'en plaindre pour donner une image exemplaire à leur équipe. Une majorité de managers (57 %) estiment d'ailleurs que lorsqu'un ou une manager exprime ses difficultés ou souffrances, cela le ou la rend moins légitime en tant que manager. Cette posture les amène parfois à ne pas prendre conscience de la dégradation de leur santé mentale.

“ J'ai reçu des enquêtes anonymes sur les risques psychosociaux : j'étais au maximum du mal-être et je ne m'en rendais pas compte. Ça m'a fait prendre conscience de ça, j'étais presque en déni.

Homme, 52 ans, responsable des fonctions supports, industrie, grande entreprise

“ Il y a vraiment ce côté : t'es manager vaille que vaille. T'es un bon petit soldat et t'es pas là pour te plaindre, t'es pas là pour dire quand ça ne va pas.

Psychologue du travail en entreprise

Une situation qui peut enclencher un cercle vicieux, en particulier chez les managers

Confrontés à des problèmes de stress ou d'anxiété, une partie des cadres adaptent leur organisation de travail : au cours des 12 derniers mois, près de 4 cadres sur 10 ont pris un jour de congé pour souffler (39 % pour les managers, 36 % pour les non-managers) ou se sont aménagés des temps calmes (respectivement 37 % et 38 %).

Mais la culture du dépassement chez les cadres peut également mener à des réactions à risque, en particulier chez les managers. 37 % des managers rencontrant des difficultés en matière de santé mentale ont ainsi augmenté leurs horaires de travail (contre 28 % des non-managers), prenant ainsi le risque d'aggraver leurs difficultés.

“ Dès qu'on me dit que ça ne va pas, je dramatise la situation. En arrivant au B2B, je me suis mise beaucoup de stress et d'exigences pour bien faire rapidement (...). J'ai tellement peur de mal faire que je me mets un stress énorme toute seule.

Femme, 24 ans, cheffe de vente adjointe, industrie, ETI

“ Quand ils m'ont demandé de m'arrêter, je n'ai pas réussi à le faire tout de suite. Je pense qu'un manager doit donner l'exemple comme je l'ai toujours fait. J'ai donc essayé de pousser au maximum mes capacités mais ce n'était pas la bonne voie...

Femme, 42 ans, directrice d'agence, services, ETI

Les managers se sentent également plus isolés que les non-managers quand il s'agit de trouver des solutions. La moitié des managers rencontrant des problèmes de santé mentale (52 %) déclarent qu'aucune mesure n'a été mise en place par leur hiérarchie pour les aider à régler leurs problèmes. Les expert.es notent aussi un manque d'intérêt d'un certain nombre de dirigeant.es. Certains considèrent d'ailleurs les managers comme les « grands oubliés de la santé psychosociale au travail ».

“ Je lui ai exprimé un gros souci récemment mais il m'a répondu : “Arrête de faire ta diva !”, et depuis il m'appelle la diva.

Homme, 43 ans, responsable commercial, commerce, PME

“ Les managers de manager, ça ne m'est jamais arrivé dans ma carrière d'avoir des échanges avec eux, jamais.

Psychologue du travail en entreprise

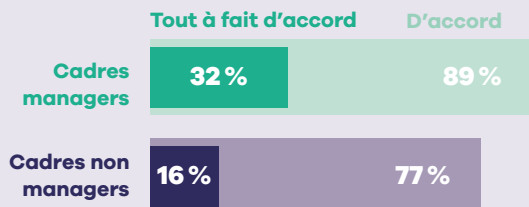
Pour mieux protéger les cadres et les managers d'une santé mentale dégradée, les expert.es insistent sur l'importance de leur donner les moyens de gérer et d'anticiper leur charge et pression de travail. Évaluation de la charge, suivi régulier, moyens alloués en cas de surcharge sont des exemples de bonnes pratiques qui existent dans les entreprises, mais qui mériteraient d'être systématisées.

Des actions spécifiques devraient également être menées auprès des managers, à la fois pour les aider à aborder ces questions de santé mentale au sein de leurs équipes, mais aussi pour mieux prendre en compte leur propre santé mentale. En particulier, la multiplication des rôles incombant aux managers entraîne des risques de surcharge et de stress accru et les surexpose à une santé mentale dégradée.

Enfin, inciter cadres et managers à parler sereinement de leurs difficultés, sans avoir peur d'être mal vus, constitue une condition sine qua none pour améliorer leur santé mentale. Cela passe notamment par la sensibilisation et la formation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateur.rices, managers, RH et dirigeant.es.

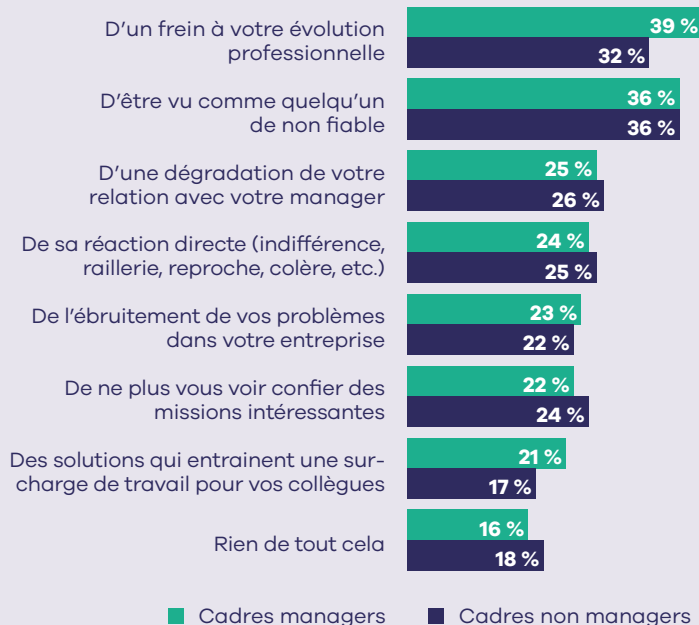
Les cadres valorisent le dépassement au travail et ont des difficultés à évoquer leurs problèmes

Êtes-vous plus ou moins d'accord avec l'affirmation : « Il est important de se dépasser dans son travail » ?



57 % des cadres managers considèrent que, **lorsqu'un manager laisse transparaître ses difficultés et souffrances, cela le rend moins légitime.**

Si vous deviez parler de problèmes de stress, d'anxiété, de déprime ou d'épuisement professionnel avec votre manager, de quoi auriez-vous le plus peur ? (maximum 3 réponses)

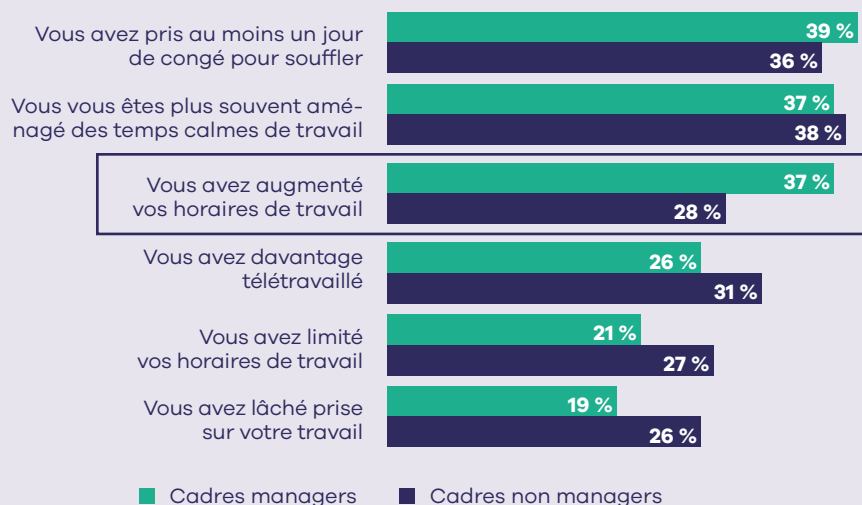


Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Base : cadres ayant déclaré au moins un problème occasionnel de santé mentale
Source : Apec, 2025

Les cadres, notamment les managers, peuvent tomber dans un cercle vicieux de travail

Ces 12 derniers mois, vous est-il arrivé de modifier votre charge ou organisation de travail en raison de problèmes de stress, d'anxiété, d'épuisement professionnel ? (réponse Oui)



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

> *Les cadres et l'IA*, juin 2025

> *Regards des cadres, managers et employeurs sur le télétravail*, mars 2025

> *L'intelligence artificielle dans l'industrie : un impact multidimensionnel mais encore modéré sur les métiers cadres*, février 2025

> *Flexibilité du temps de travail : un marqueur de l'identité cadre en redéfinition*, décembre 2024

ISSN 2681-2835 (COLLECTION « COMPÉTENCES »)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsable du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Joséphine Rey-Bordjah, Sophie Hamman, Cendrine Mouline.

Maquette : Caracter.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).