

ÉTHIQUE/

Manager son stress et sa solitude, un défi de chefs

Longtemps taboue, la vulnérabilité des chefs s'affiche davantage. Isolés, stressés, certains aspirent à des organisations plus collaboratives ou, a minima, à une meilleure formation au management.

Les chefs se sentent parfois bien seuls pour faire face à leur mission comme à leurs propres fragilités. Exit la pleine santé physique et mentale des « winners » (vainqueurs), affichée il y a encore vingt ans : aujourd'hui, près de la moitié des dirigeants et des managers déclarent souffrir d'isolement, et un quart de mauvaise santé psychologique (voir repères). Comment l'expliquer ?

La souffrance des chefs est tout d'abord davantage déclarée, notamment grâce à des études plus nombreuses sur leur état psychique. « Ils hésitent moins à parler de leur stress, de leur solitude face à une pression accrue, et les réseaux sociaux ont libéré leur parole. Surtout en provenance des petites structures, les microentreprises concentrant 96 % des « patrons » en France qui doivent tout gérer », observe Walid Nakara, chercheur et directeur de la chaire BEST d'entrepreneuriat social à la Montpellier Business School.

« Depuis la crise du Covid, la vague numérique a aussi impacté les organisations, généralisant

le télétravail, ce qui a renforcé l'isolement de certains collaborateurs, notamment des managers et dirigeants devant piloter à distance », ajoute Jean-Philippe Bouilloud, professeur d'organisation et de sociologie des sciences à l'ESCP Business School.

« On est plus exposé individuellement car on est devenu directement accessible par mail, et tous les filtres sont tombés. »

Les temps changent dans les consciences comme dans les organisations. « Quand je proposais des formations sur le bien-être des managers et des dirigeants aux entreprises en 2010, cela faisait rire. Après la crise financière des subprimes, la seule obsession était de faire du chiffre et les leaders n'avaient pas à se plaindre », se souvient Hélène

Schetting, coach de dirigeants (1). Revirement complet quinze ans plus tard : tout le monde parle de santé mentale, édifée en « grande cause nationale » en 2025.

Le droit a aussi évolué. L'obligation de protéger la santé mentale des employés, déjà inscrite dans le code du travail depuis 2008, a été renforcée par celle de garantir « la qualité de vie et des conditions de travail, en tenant compte le cas échéant de l'impact du télétravail ». Des impératifs à la charge des entreprises et des encadrants, donc, mais aussi pour ces derniers.

Le retour massif au présentiel après le Covid, imposé par les directions – mais rarement souhaité par les salariés – peut aussi rendre les managers vulnérables. C'est l'avis de François (2), qui encadre au plus haut niveau les directeurs de sites de production d'un groupe industriel. « Télétravail ou pas, on n'est pas plus isolé physiquement que beaucoup d'autres salariés, mais plus exposé individuellement. Car on est devenu directement accessible par mail et tous les filtres sont tombés. »

Seul contre tous ? Il a parfois ce sentiment, d'autant plus en exerçant à un haut niveau de responsabilité. François note l'énorme pression à se retrouver principal responsable des questions de sécurité, de budget, de communication... « Elle est d'autant plus forte actuellement que le contexte extérieur est devenu plus tendu et illisible, sur le plan économique et géopolitique », ajoute Jean-Philippe Bouilloud.

Face à cette situation, la base inquiète se soude et attend beaucoup des chefs intermédiaires et du patron... Qui naviguent à vue. Sortir de l'isolement pourrait relever d'une double urgence : préserver la santé psychique des intéressés mais aussi l'efficacité des organisations. En interne, François forme les directeurs à bien s'entourer, à responsabiliser autour d'eux les plus compétents, à chercher des talents dans tout le groupe. Hélène Schetting, de son côté, a été missionnée par le dirigeant d'une entreprise de 200 salariés du secteur cosmétique. « Constatant une communication insuffisante compromettant ses prises de décision, il a souhaité

comprendre où étaient les blocages », rapporte-t-elle. Le chef d'entreprise a été surpris par sa demande de connecter les départements entre eux et de créer des ponts entre les différents niveaux hiérarchiques. « On a besoin les uns des autres et il est nécessaire de se parler avec empathie. C'est tellement évident qu'on n'y pense pas assez », souligne-t-elle.

Pour casser les réflexes, il a fallu mettre en place des ateliers, jeux de rôle à l'appui. Le fonctionnement a vite été plus fluide. Mais il faudrait ritualiser ces expériences pour repenser en profondeur la culture du « management à la française », pyramidale et autoritaire, mise à l'index par un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) publié en juin, soulignant la différence avec des pratiques managériales plus collaboratives et mieux ●●●



Près de la moitié des dirigeants et des managers déclarent souffrir d'isolement. Yuri Arcurs/Stock Adobe

l'humain dans un monde qui change

repères

Des dirigeants en souffrance

La souffrance psychique en lien avec le travail a doublé entre 2007 et 2019, touchant 5,9 % des femmes (surtout les cadres) et 2,7 % des hommes, selon un bilan publié en 2024 par Santé publique France (SPF).

41 % des managers se sentent seuls et 1 sur 2 est angoissé, contre 35 % des non-encadrants, 28 % soulignent un manque d'accompagnement par leur hiérarchie, et 30 % réclament une formation aux risques sociaux, d'après une enquête menée en 2023 par Toluna Harris Interactive pour l'assurance-santé Alan.

68 % des dirigeants s'estiment actuellement en bonne santé psychologique malgré une baisse de 8 points en un an, un quart des dirigeants reconnaît souffrir ou avoir déjà souffert d'une addiction (Fondation MMA des Entrepreneurs du futur et Bpifrance Le Lab, mai 2025).

Neuf managers sur dix estiment avoir un rôle à jouer en matière de prévention et d'accompagnement de la santé mentale de leurs collaborateurs, mais déplorent un manque de moyens (Apec, octobre 2025).

●●● vécues, dans d'autres pays d'Europe. « Les stressés sont devenus les stressés, cause et victimes d'un système trop souvent toxique », observe le psychiatre Patrick Légeron, enseignant à Sciences Po Paris et fondateur du cabinet Stimulus, spécialisé dans la santé mentale au travail (3). Pour lui, c'est tout à la fois la faute à une organisation défaillante, au surcroît de télétravail peut-être, mais surtout au manque de communication, de responsabilisation des subalternes, de reconnaissance du travail bien fait, et de formation.

« Combien de managers se sentent perdus face aux émotions négatives des salariés, à leur colère ou à leur abattement ? Y faire face, ça s'apprend, assure-t-il, avant d'ajouter qu'il est essentiel de valoriser la dimension humaine dans les évaluations des managers, qui ne devraient pas avoir à rendre uniquement des comptes sur des résultats bancaables. »

Sortir de l'isolement pourrait relever d'une double urgence : préserver la santé psychique des intéressés mais aussi l'efficacité des organisations.

Une dimension que les cursus en management intègrent lentement. « On étudie les différents styles de conduite d'équipe par des études de cas, et spontanément, les étudiants valorisent

les pratiques collaboratives, mais sans incitation claire de la part des enseignants », reconnaît Violette (2) en master au sein d'une école de commerce en région parisienne. « À l'ESCP, la forte proportion d'étudiants étrangers et les semestres ou stages à l'international font aussi découvrir des cultures managériales différentes, où le prestige du diplôme est relativisé au profit des compétences et de l'expérience », ajoute Jean-Philippe Bouilloud.

Reste que sur le terrain, le pilotage se fait souvent à l'instinct, comme pour Henri (2), trader dans une grande banque. « Sans préparation, j'ai dû prendre le lead d'une équipe de cinq personnes. On avait des compétences égales, j'étais le plus jeune et j'ai donc naturellement misé sur la participation de tous

à toutes les décisions, ce qui nécessitait énormément d'échanges. » Henri a aujourd'hui changé de branche pour des missions plus techniques, sans encadrement, et se sent soulagé.

Et s'il n'y avait plus de chef ? C'est le pari de l'association Makesense, qui a supprimé ce statut à tous les niveaux. « On met en œuvre notre leitmotiv : redonner à chacun le pouvoir d'agir », explique Antoine Menard, qui cumule pourtant les titres de directeur des ressources humaines et de directeur administratif et financier. « Ce sont des indicateurs de mes responsabilités, sur lesquelles n'importe quel salarié peut intervenir, moyennant une « sollicitation d'avis » (processus de décision sous réserve du respect de certaines règles). On a tous un référent opérationnel à titre de conseil, mais sans pouvoir sur la rémunération

ou le plan de carrière », répond-il. Lui a tourné le dos aux organisations pyramidales en quittant Danone en 2016, où il avait calculé être le N-17 d'Emmanuel Faber, alors PDG du groupe. De là à faire voler en éclat toute notion de hiérarchie... « Nous essayons déjà de développer l'intelligence collective en dégrissant les points de blocages entre niveaux hiérarchiques, et de permettre à chacun d'exprimer son ressenti, sa créativité, ses rêves, sans craindre d'être pénalisé », explique-t-il. De quoi briser une solitude destructrice et contre-productive. Sophie Viguière-Vincent

(1) Autrice de l'essai P*tain de facteur humain, Gereso, 250 p., 23 €.

(2) Les prénoms ont été changés.

(3) Également coauteur d'un rapport sur le burn-out de l'Académie de médecine en 2016.