

Novembre 2026

Baromètre santé et conditions de travail

Deuxième vague · Échantillon national représentatif

Du travail empêché au travail soutenable : un outil pour diagnostiquer, comprendre et agir sur les forces VITALES du travail

EKILIBRE CONSEIL

opinionway

www.ekilibre-conseil.com

Données issues du Baromètre Ekilibre OpinionWay

édito

Il y a un an, la première vague de ce baromètre posait un constat : une satisfaction affichée qui masque une usure profonde. Cette deuxième vague confirme le diagnostic et l'aggrave : le mal-être élevé à très élevé progresse de 4 points, les insatisfaits de 5 points, et les salariés sont moins nombreux à savoir vers qui se tourner en cas de difficulté. Quatre sur dix envisagent de quitter leur employeur, presque toujours à cause de leurs conditions de travail.

Cette édition va plus loin que la mesure : elle explique. Appliquées aux réponses de 1 000 salariés, des méthodes statistiques avancées identifient ce qui, dans le travail, rend malade, fait arrêter et fait partir. Le résultat est sans appel : le profil des personnes explique 3 à 11 % des écarts de santé, les conditions de travail 25 à 37 %. Et ce qui pèse le plus n'est pas d'abord la charge, c'est d'être empêché de bien travailler : ne pas pouvoir faire un travail de qualité, agir contre ses valeurs, ne pas être reconnu, ni écouté, subir des changements que personne n'explique.

Pour lire ces résultats et agir, nous les organisons selon le modèle VITALES, la grille d'analyse qu'Ekilibre utilise dans ses diagnostics : sept dimensions qui couvrent l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux. Le même langage sert ainsi au baromètre national et à l'évaluation dans chaque organisation.

Ce livret s'adresse aux dirigeants, aux DRH, aux managers, aux préventeurs et aux élus du personnel. La première partie présente les résultats 2026 et leurs évolutions ; la deuxième, les analyses avancées ; la troisième, la synthèse. Les équipes d'Ekilibre vous accompagnent pour professionnaliser vos démarches de diagnostic et passer d'une mesure utile à des actions efficaces.



Jean-Christophe VILLETTE
Directeur général du cabinet Ekilibre, consultant expert, Vice-Président de la FIRPS, psychologue du travail et des organisations

sommaire

L'essentiel et le modèle VITALES 4

I Les résultats 2026 et leurs évolutions 7

Satisfaction, absentéisme, présentéisme et départ 8

Mal-être, pénibilité, fatigue et stress 13

Violences, harcèlement et signalement 15

Les situations de travail selon VITALES 17

L'intelligence artificielle au travail 21

Ressources et confiance ; formations reçues 22

II Les analyses statistiques avancées 25

Le travail, pas le profil ; le travail empêché 26

VITALES au crible : 37 facteurs, priorités, mécanique 28

Absentéisme et présentéisme : les ressorts 34

Profils, populations, violences, IA, ressources 35

III Synthèse 41

La santé des salariés se construit dans le travail 42

A Méthodologie et échantillon 45

Composition de l'échantillon 45

Comment lire ce livret

Partie I : les résultats tels que présentés par OpinionWay, avec leurs évolutions depuis 2025 (▲▼ : écart significatif ; en rouge, évolution défavorable, en vert, évolution favorable). Partie II : les analyses statistiques avancées d'Ekilibre sur la base individuelle. Partie III : la synthèse des résultats. Le sommaire est cliquable ; les signets du PDF donnent accès à chaque chapitre.

L'essentiel en douze chiffres

22 % ▲ +4
déclarent un mal-être élevé à très élevé

16 % ▲ +5
sont insatisfaits (note de 0 à 4)

41 %
ont envisagé de quitter leur employeur ; 90 % à cause, au moins en partie, des conditions de travail

22 %
ont été arrêtés en 6 mois pour une raison liée au travail ; 27 % de ces arrêts dépassent un mois

47 %
ont travaillé malgré un problème de santé physique ; 42 % malgré un problème psychique

25 %
ont subi des violences au travail ; 73 % des victimes internes parlent de harcèlement moral

40 % ▼ –7
ont une personne de confiance au travail

51 % ▲ +6
estiment que leur employeur agit pour leur santé mentale

×7
le risque d'insatisfaction quand la reconnaissance manque

3 à 11 %
des écarts de santé expliqués par le profil ; 25 à 37 % par le travail

×11
le mal-être quand forte intensité et conflit de valeurs se combinent

38 %
des victimes qui signalent subissent des représailles

Un an après

Le mal-être élevé à très élevé progresse (+4 points), comme les insatisfaits (+5) ; les ressentis intenses deviennent plus fréquents (stress élevé vécu souvent ou tous les jours : 89 %, +16 points) ; le harcèlement moral déclaré par les victimes de violences internes bondit (+15). Les soutiens reculent dans toutes les catégories : personne de confiance au travail –7, en dehors –10. La hausse du mal-être vient surtout du privé, des employés et ouvriers, et des 18-29 ans. Seul signal positif : l'action perçue des employeurs progresse (santé mentale +6, physique +8).

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026 · ▲ ▼ évolution significative par rapport à 2025 · chiffres en italique dans les parties II et III : analyses avancées Ekilibre

Le modèle VITALES

Sept dimensions : la grille d'Ekilibre pour analyser les forces vitales du travail. Les 37 situations mesurées par le baromètre s'y rangent toutes.

	DIMENSION ET SITUATIONS MESURÉES	SITUATIONS MESURÉES	SALARIÉS EXPOSÉS*	MAL-ÊTRE : EXPOSÉS / NON
V	**Valeur et sens du travail** Impossible de faire un travail de qualité · travail qui manque de sens · sentiment de faire un travail inutile · agir contre ses valeurs, son éthique.	4	32 %	48 % / 10 %
I	**Intensité et complexité du travail** Rythmes de travail élevés · objectifs imprécis · objectifs incompatibles avec les moyens matériels · avec les moyens humains · avec les responsabilités confiées · consignes ou demandes contradictoires · rôles et responsabilités peu clairs · changements imprévus de tâches, de poste · interruptions par des tâches non prévues · attention soutenue, vigilance permanente · difficultés avec les nouvelles technologies · pas d'ajustement possible en cas de surcharge.	12	77 %	26 % / 9 %
T	**Temps et horaires de travail** Plus de 45 heures par semaine · contacté hors des horaires de travail · horaires ou plannings communiqués trop tardivement · difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle.	4	30 %	41 % / 14 %
A	**Autonomie et marges de manœuvre** Manque de marges sur la façon de faire · manque de marges sur le rythme de travail · obstacles à l'utilisation de ses compétences · obstacles au développement de nouvelles compétences.	4	31 %	49 % / 10 %
L	**Liens et rapports sociaux de travail** Manque de reconnaissance (hors rémunération) · soutien insuffisant de la hiérarchie directe · manque d'informations de la hiérarchie · manque d'écoute · entraide insuffisante entre collègues · désaccord avec des collègues sur l'organisation · hésiter à poser une question ou à signaler un problème, par crainte de la réaction.	7	51 %	38 % / 5 %
E	**Exigences émotionnelles** Tensions avec des interlocuteurs externes (public, clients, usagers) · démuni face au mal-être des personnes côtoyées · faire « bonne figure », masquer ses émotions · difficultés à gérer ses émotions au travail.	4	50 %	36 % / 8 %
S	**Sécurité socio-économique et organisationnelle** Incertitude sur le maintien de son activité · changements peu anticipés, accompagnés ou expliqués.	2	28 %	48 % / 12 %

* Au moins une situation de la dimension vécue « toujours » ou « souvent ».

Analyses avancées Ekilibre sur la base Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026

Lire les chiffres en deux minutes

Huit notions suffisent pour lire tout le livret. Chacune est illustrée par un exemple tiré du baromètre.

Exposé

Un salarié est « exposé » à une situation quand il la vit « toujours » ou « souvent ».

Exemple : 34 % des salariés sont exposés au manque de reconnaissance.

×4,4 : risque multiplié

Comparaison entre les exposés et les autres : combien de fois le problème est plus fréquent chez les exposés.

Exemple : 46 % de mal-être chez ceux qui manquent de reconnaissance, 10 % chez les autres : 46 ÷ 10 ≈ ×4,4.

À profil égal

On compare des salariés qui se ressemblent (même sexe, âge, métier, secteur, situation de vie) pour isoler l'effet du travail.

Exemple : Le manque de sens reste lourd même en comparant des salariés de même profil.

À exposition égale

On compare des salariés qui vivent les mêmes situations de travail, pour isoler l'effet d'un autre critère.

Exemple : À exposition égale, les femmes et les hommes ne diffèrent plus : c'est l'exposition qui crée l'écart.

Significatif

Un écart est significatif quand il est très peu probable qu'il soit dû au hasard de l'échantillon.

Exemple : L'écart d'arrêts entre aidants (40 %) et autres salariés (15 %) est significatif.

▲ ▼ Évolution

Écart significatif par rapport à la première vague (2025), tel que relevé par OpinionWay.

Exemple : Mal-être élevé à très élevé : 22 % ▲ +4 points.

Lien de 0 à 1

Dans les schémas d'enchaînement, un chiffre mesure la force d'un lien : 0,10 est modeste, 0,30 est fort.

Exemple : Le stress mène au mal-être avec un lien de 0,34 : un lien fort.

Marge d'incertitude

Sur 1 000 répondants, un pourcentage est précis à 3 points près au plus. Sur de petits groupes, la marge est plus grande.

Exemple : Les résultats sur moins de 100 personnes sont signalés comme indicatifs.

Les sigles utilisés

CSE : comité social et économique · CSSCT : commission santé, sécurité et conditions de travail · DUERP : document unique d'évaluation des risques professionnels · RPS : risques psychosociaux · TMS : troubles musculosquelettiques · CSP : catégorie socioprofessionnelle · IA : intelligence artificielle.



I

Les résultats 2026 et leurs évolutions

Méthodologie

Échantillon
1 000 salariés du public et du privé, représentatifs (quotas : genre, âge, région, CSP, secteur ; pondération sur ces critères)
Date : du 15 au 28 octobre 2026, en ligne (CAWI)

Incertitude
3,1 points au plus pour 1 000 répondants.
Évolutions : Comparaison avec la vague 1 (avril-mai 2025) ; ▲▼ signalent un écart significatif.

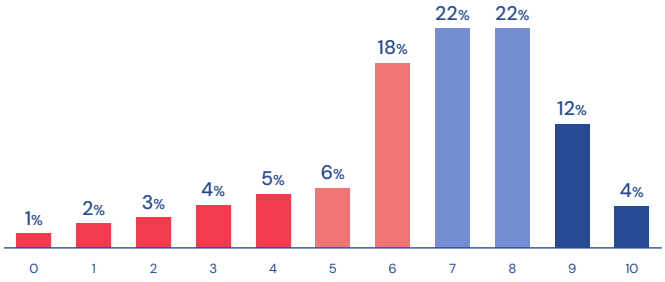
OpinionWay a réalisé cette enquête selon la norme ISO 20252. Toute publication doit mentionner « Baromètre Ekilibre OpinionWay ».

Composition détaillée de l'échantillon et méthode des tests statistiques : voir l'annexe, p. 51.

Satisfaction : un travail apprécié, mais moins

Six salariés sur dix donnent une bonne ou très bonne note à leur satisfaction au travail. Mais les insatisfaits gagnent 5 points.

NIVEAU DE SATISFACTION AU TRAVAIL, DE 0 À 10
Base : ensemble (1 000) · question modifiée en vague 2



6,6 ▼ -0,3
note moyenne sur 10

- **16 %** notes 9-10 (très satisfaits)
- **44 %** ▼ -7 notes 7-8
- **24 %** notes 5-6
- **16 %** ▲ +5 notes 0-4 (insatisfaits)

La satisfaction moyenne s'établit à **6,6 sur 10**, contre 6,9 en 2025. Six salariés sur dix notent leur satisfaction 7 ou plus, mais le cœur de cette satisfaction s'érode : la part des notes 7 et 8 recule de 7 points. À l'autre bout, les **insatisfaits** (notes de 0 à 4) représentent désormais **16 %** des salariés, contre 11 % en 2025.

La satisfaction reste majoritaire, mais elle s'effrite par le bas.

Prise isolément (surtout si on ne s'intéresse qu'à la moyenne), la satisfaction est dans certains cas un indicateur trompeur : on peut aimer son métier et en souffrir. La suite de cette partie le montre : derrière une note correcte, la fatigue, le stress et le mal-être progressent, et quatre salariés sur dix pensent à partir.

C'est pourquoi ce baromètre s'intéresse à la distribution des scores et croise toujours la satisfaction avec des indicateurs de santé et de conditions de travail.

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› Les **femmes** (6,4 sur 10, contre 6,8 pour les hommes), les **employés** (20 % d'insatisfaits) et les salariés atteints d'une **maladie chronique** (6,0 ; 25 % d'insatisfaits) sont les moins satisfaits ; les managers, les plus satisfaits (6,8).

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q6

Absentéisme : deux salariés sur dix arrêtés en 6 mois

En six mois, 22 % des salariés ont pris un arrêt maladie lié à leur travail. Plus d'un quart de ces arrêts dépassent un mois.

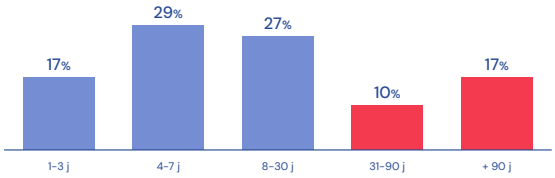
ARRÊT MALADIE LIÉ AU TRAVAIL, 6 DERNIERS MOIS
Base : ensemble (1 000)



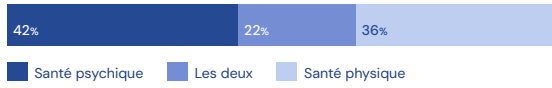
LE TRAVAIL A-T-IL CONTRIBUÉ À L'ARRÊT ?
Base : salariés arrêtés (194) · nouvelle question



DURÉE TOTALE DES ARRÊTS
Base : salariés arrêtés (194) · nouvelle question



NATURE DE L'ARRÊT
Base : le travail a contribué (155)



79 %
disent que le travail a fortement contribué à leur arrêt

27 %
des arrêts dépassent un mois

22 % des salariés ont été arrêtés au cours des six derniers mois pour une raison liée à leur travail (20 % en 2025, une évolution non significative), et 9 % à plusieurs reprises. **91 %** des salariés arrêtés déclarent aussi avoir travaillé malades sur la même période. Pour **79 %** d'entre eux, les conditions ou la situation de travail ont contribué très ou assez fortement à cet arrêt.

Près de la moitié des arrêts (46 %) durent une semaine ou moins, mais **27 %** dépassent un mois, et 17 % trois mois. Quand le travail a contribué, l'arrêt est d'abord lié à la **santé psychique** (42 %), devant la santé physique (36 %).

Comprendre : deux absentéismes

L'absentéisme **prévisible** (congés de naissance, soins programmés) s'anticipe et désorganise peu. L'absentéisme **subi** (maladie, accident, épuisement lié au travail) survient sans prévenir : c'est lui qui fragilise les équipes et que la prévention doit cibler. Les confondre conduit à des politiques inefficaces.

Comprendre : la spirale de l'absentéisme

Quand une absence n'est pas régulée, sa charge retombe sur les présents. Ils s'usent à leur tour, et le risque d'arrêt se propage. Le baromètre en montre la trace : 35 % des salariés qui ont travaillé malades l'ont fait pour ne pas pénaliser leurs collègues, 28 % parce que le travail se serait accumulé.

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ? FRÉQUENCE ET DURÉE DES ARRÊTS

	Ensemble	Femmes	Hommes	18-29 ans	Managers	Non-managers	Aidants	Maladie chronique	Horaires décalés
Arrêtés en 6 mois	**22 %**	22 %	21 %	29 %	26 %	20 %	40 %	36 %	31 %
Dont arrêts de plus d'un mois	**27 %**	39 %	16 %	44 %	14 %	37 %	23 %	32 %	25 %
Jours d'arrêt pour 100 salariés*	**730**	990	490	1 500	500	850	1 170	1 370	990

Fréquence et durée ne vont pas de pair. Les femmes sont autant arrêtées que les hommes, mais deux fois plus longtemps ; les managers un peu plus souvent, mais moins longtemps. Les 18-29 ans cumulent fréquence et durée ; les aidants et les salariés atteints d'une maladie chronique sont surtout plus souvent arrêtés.

* Estimation (milieu des tranches de durée déclarées). 36 à 112 arrêtés selon les groupes ; écarts de durée significatifs : genre, managers, 18-29 ans.

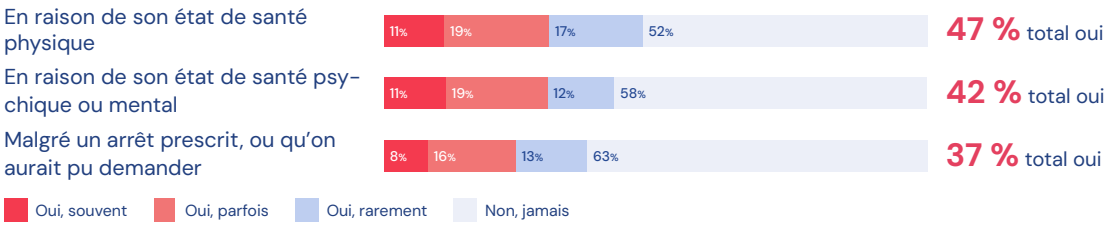
Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q12, Q3_2026 à Q5_2026

Présentéisme : travailler malade

Près d'un salarié sur deux a travaillé alors que son état de santé physique aurait justifié de rester chez lui. Près de quatre sur dix malgré un arrêt prescrit ou possible.

AVOIR TRAVAILLÉ ALORS QUE SON ÉTAT DE SANTÉ JUSTIFIAIT DE RESTER CHEZ SOI

Au cours des 6 derniers mois · base : ensemble (1 000) · nouvelle question



POURQUOI AVOIR TRAVAILLÉ MALADE ?

Base : ont travaillé malades (544) · trois réponses possibles



Le présentéisme prend trois formes. **47 %** des salariés ont travaillé malgré un problème de santé physique, **42 %** malgré un problème psychique, et **37 %** malgré un arrêt prescrit ou qu'ils auraient pu demander. Les 18-29 ans sont les plus concernés (53 % pour la santé psychique). La perte de salaire est citée par 60 % des employés et 59 % des ouvriers, contre 26 % des cadres.

La **perte de salaire** est de loin la première raison (50 %), devant la solidarité avec les collègues (35 %) et la crainte que le travail s'accumule (28 %). Un quart craint pour sa carrière, près d'un sur quatre le regard de son manager. En moyenne, 1,9 raison est citée : le présentéisme est un arbitrage contraint.



« On parle beaucoup d'absentéisme, beaucoup moins de présentéisme. Pourtant, plus d'un salarié sur deux a travaillé alors que son état de santé ne le permettait pas, et plus d'un tiers malgré un arrêt prescrit ou qu'il aurait pu obtenir. Ce chiffre doit nous interroger : on ne peut pas mesurer la santé au travail en regardant seulement qui est absent. »

Adrien Pourageaud · consultant senior, Ekilibre

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

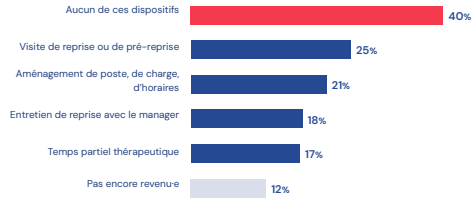
› Les **femmes** travaillent plus souvent malgré un arrêt prescrit ou possible (**42 %** contre 33 % des hommes), comme les **managers** (**46 %** contre 33 %).

› Les raisons diffèrent : la perte de salaire pour les employés et les ouvriers, le travail accumulé (46 %) et le télétravail « à la place » (32 %) pour les cadres.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q6_2026 et Q7_2026

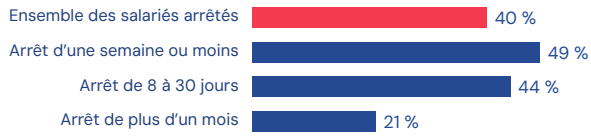
Retour au travail

À VOTRE RETOUR, AVEZ-VOUS BÉNÉFICIÉ DE… ?
Base : salariés arrêtés (194) · plusieurs réponses · nouvelle question



Quatre salariés arrêtés sur dix n'ont bénéficié d'aucun dispositif pour accompagner leur reprise. La visite médicale de reprise ne concerne qu'un quart d'entre eux, l'entretien avec le manager moins d'un sur cinq. L'absence de dispositif touche 50 % des non-managers, contre 24 % des managers (certains salariés n'étaient pas encore revenus).

AUCUN DISPOSITIF À LA REPRISE, SELON LA DURÉE DE L'ARRÊT
Base : salariés arrêtés (194) · effectifs : 95, 51 et 48



Les arrêts courts sont les moins accompagnés : près d'une reprise sur deux après un arrêt d'une semaine ou moins se fait sans aucun dispositif. Après plus d'un mois d'arrêt, la visite de pré-reprise (33 %) et le temps partiel thérapeutique (28 %) sont plus fréquents ; 29 % de ces salariés n'étaient pas encore revenus.



« Quatre salariés sur dix revenus d'un arrêt n'ont bénéficié d'aucun dispositif pour accompagner leur reprise. Or le retour au travail ne s'improvise pas. Il se prépare dès l'arrêt, en maintenant autant que possible le lien avec le salarié. Il s'anticipe avec le manager, les RH et la médecine du travail, en tenant compte de la situation qui a conduit à l'arrêt. C'est la condition d'une reprise durable. »

Karen Pariente · senior manager, Ekilibre

L'entretien de retour : ce qu'il est, ce qu'il n'est pas

- **Ce qu'il est** : un échange préparé entre le salarié et son manager dès les premiers jours de la reprise, dans un cadre confidentiel, pour signifier qu'il retrouve pleinement sa place, ajuster la charge et les priorités, repérer ce qui pourrait provoquer un nouvel arrêt.
- **Ce qu'il n'est pas** : un interrogatoire sur les raisons de l'absence, une discussion du diagnostic médical, ni une façon de faire sentir que l'absence a posé problème.
- **Pour les arrêts longs**, il se prépare avec la médecine du travail et les RH, se prolonge par un suivi à un et trois mois, et s'accompagne d'un temps avec l'équipe pour organiser le retour.

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

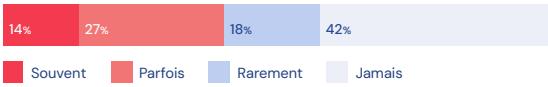
› À la reprise, l'entretien avec le manager concerne **29 % des hommes** arrêtés, **5 % des femmes** ; 19 % des femmes arrêtées n'étaient pas encore revenues (bases réduites : 107 et 87).

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q12, Q3_2026, Q8_2026 ; analyses Ekilibre sur la base individuelle

Intention de départ

Quatre salariés sur dix ont envisagé de quitter leur employeur en six mois. Les situations les plus liées à ce départ sont celles qui pèsent aussi sur la santé.

AVEZ-VOUS ENVISAGÉ DE QUITTER VOTRE EMPLOYEUR ?
Au cours des 6 derniers mois · base : ensemble (1 000) · nouvelle question



CETTE INTENTION ÉTAIT-ELLE LIÉE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL ?
Base : ont envisagé de partir souvent ou parfois (385)

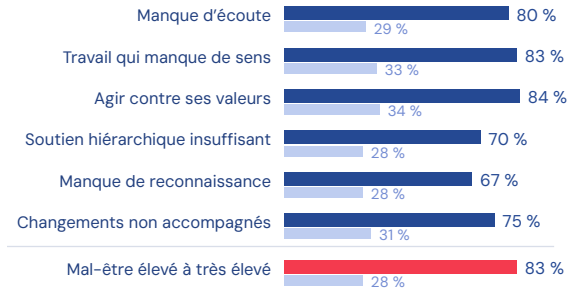


90 %

oui, au moins en partie : 44 % principalement, 46 % en partie

41 % des salariés ont envisagé souvent ou parfois de quitter leur employeur. Pour **neuf sur dix**, cette intention est liée, au moins en partie, à leurs conditions de travail : le turnover est un indicateur de conditions de travail.

SITUATIONS LES PLUS LIÉES À L'INTENTION DE DÉPART
Part envisageant de partir : salariés exposés / autres salariés



Fidéliser et prévenir passent par les mêmes leviers. Les situations les plus liées à l'intention de départ relèvent du lien managérial (écoute, soutien, reconnaissance, accompagnement des changements) et du sens du travail : 80 % des salariés qui manquent souvent d'écoute envisagent de partir, contre 29 % des autres. Le mal-être pèse plus encore : 83 % des salariés en mal-être élevé à très élevé pensent à partir, contre 28 %. Ces écarts restent nets à profil égal (×2,8 pour le mal-être).

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› L'intention de départ est plus forte chez les **femmes (46 %** contre 36 %), les **moins de 40 ans** (près d'un sur deux), les employés (46 %) et les managers (45 %) ; elle tombe à 30 % après 50 ans.

À retenir

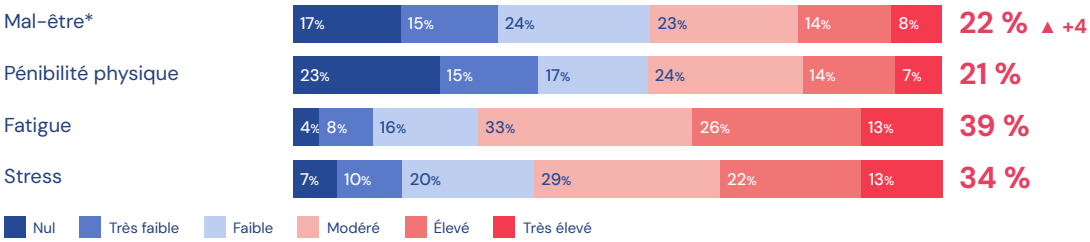
› 41 % des salariés ont envisagé de quitter leur employeur en six mois, dont 14 % souvent.
› Pour neuf sur dix, leurs conditions de travail y sont au moins en partie pour quelque chose.
› Les leviers de fidélisation sont ceux de la prévention : écoute, soutien, reconnaissance, accompagnement des changements et sens du travail.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q1_2026, Q2_2026 ; analyses Ekilibre sur la base individuelle

Mal-être, pénibilité, fatigue et stress

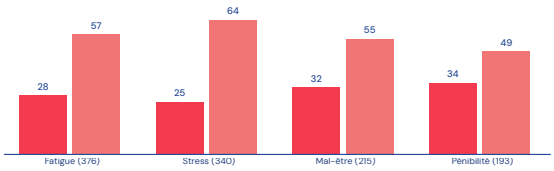
Le mal-être élevé à très élevé progresse de 4 points. La fatigue et le stress restent les ressentis négatifs les plus intenses.

AU QUOTIDIEN, COMMENT QUALIFIEZ-VOUS VOTRE NIVEAU DE… ?
Base : ensemble (1 000) · total « élevé ou très élevé » à droite



* « Le mal-être est cette sensation négative, difficile à décrire, mais bien réelle, que ressent un salarié vis-à-vis de son travail. »

FRÉQUENCE DES RESSENTIS ÉLEVÉS
Base : salariés concernés par un niveau élevé · échelle modifiée



85 % ▲ +9
fatigue élevée vécue souvent ou tous les jours

89 % ▲ +16
stress élevé à très élevé

87 % ▲ +11
mal-être élevé à très élevé

83 % ▲ +13
pénibilité élevée à très élevée

Tous les jours Souvent

22 % des salariés déclarent un mal-être élevé ou très élevé (18 % en 2025), et **45 %** un mal-être de modéré à très élevé. Le mal-être élevé bondit chez les ouvriers (de 15 % à 28 %) et les 18-29 ans (de 11 % à 19 %). **39 %** déclarent une fatigue élevée, **34 %** un stress élevé, **21 %** une pénibilité physique élevée. Surtout, ces ressentis intenses deviennent **chroniques** : pour 85 à 89 % des salariés concernés, ils sont vécus souvent ou tous les jours, en forte progression (+9 à +16 points). Un tiers des salariés en mal-être élevé le ressentent tous les jours.



« Un stress ponctuel se récupère, un stress quotidien s'accumule. Or plus de huit salariés sur dix qui ressentent une fatigue, un stress, une pénibilité ou un mal-être élevés le vivent souvent, voire tous les jours. Ce qui use, c'est la répétition sans répit. Il y a urgence à savoir repérer ces situations et à y répondre. »

Louise Jousse · consultante senior, Ekilibre

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› La hausse du mal-être élevé à très élevé vient du **privé** (de 16 % à 22 %) et des **catégories populaires** (employés et ouvriers : de 17 % à 25 %) ; elle n'est pas significative chez les cadres et ne s'observe pas dans le public.

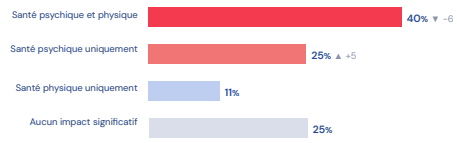
› Les **femmes** déclarent plus de fatigue élevée (**43 %** contre 34 %), les **ouvriers** plus de pénibilité (**37 %**), les **managers** plus de stress (38 %).

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q7 et Q9 · ▲ évolution significative par rapport à 2025 · Q9 : échelle modifiée en 2026, évolutions de fréquence indicatives

Un mal-être qui atteint la santé et la vie personnelle

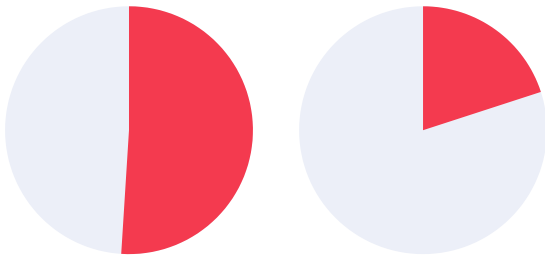
Pour les trois quarts des salariés concernés, le mal-être au travail a un impact négatif sur leur santé, d'abord psychique.

LE MAL-ÊTRE A-T-IL UN IMPACT NÉGATIF SUR VOTRE… ?
Base : ressentent du mal-être (829)



75 %
constatent un impact sur leur santé

EN LIEN AVEC VOTRE MAL-ÊTRE, AVEZ-VOUS… ?
Base : ressentent du mal-être (829)



51 %
constaté un impact sur sa vie personnelle (loisirs, couple, enfants)

20 %
pris des médicaments en lien avec son mal-être

Parmi les salariés qui ressentent au moins un peu de mal-être au travail, 75 % constatent un impact négatif sur leur santé : 40 % sur leur santé psychique et physique, 25 % sur leur seule santé psychique (+5 points), 11 % sur leur seule santé physique.

L'atteinte déborde du travail : **la moitié** constatent un impact sur leur vie personnelle, et **un sur cinq** prend des médicaments en lien avec son mal-être.

Chez les salariés en mal-être élevé à très élevé, ces proportions explosent : 94 % constatent un impact sur leur santé, 80 % sur leur vie personnelle, 40 % prennent des médicaments. Quand le mal-être est quotidien, 98 % pensent à partir et 61 % prennent des médicaments.

Ces deux derniers résultats sont issus des analyses avancées (partie II).

Le mal-être ne reste pas au bureau.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q10 et Q11 ; analyses avancées Ekilibre

Violences : un salarié sur quatre en un an

Un quart des salariés a subi des violences au travail en un an, davantage en interne qu'en externe. La hiérarchie en est la première source, et un collègue la seconde.

25 %

ont subi des violences au travail en 12 mois

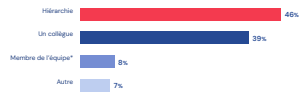
TYPE DE VIOLENCES
Base : victimes (233)



FRÉQUENCE EN 6 MOIS
Souvent ou tous les jours



AUTEUR DES VIOLENCES INTERNES
Base : victimes internes (140)



VICTIMES DE VIOLENCES INTERNES : SE DISENT VICTIMES DE…
Base : victimes de violences internes (140)



73 % ▲ +15
harcèlement moral



20 %
harcèlement sexuel ou sexiste

VICTIMES DE VIOLENCES EXTERNES : SE DISENT VICTIMES DE…
Base : victimes de violences externes (110)



60 %
harcèlement moral



21 %
harcèlement sexuel ou sexiste

25 % des salariés ont subi des violences physiques ou psychologiques dans le cadre de leur travail au cours des douze derniers mois : internes pour 62 % d'entre eux, externes pour 49 %. Ces violences sont répétées : 37 % des victimes de violences internes les subissent souvent ou tous les jours. Près de la moitié des violences internes viennent de la **hiérarchie** (46 %). Les trois quarts des victimes de violences internes se disent victimes de **harcèlement moral**, contre 58 % en 2025 (+15 points). Il s'agit d'une perception déclarée, non d'une qualification juridique.

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› Les **managers** sont plus souvent victimes (**30 %** contre 22 %), les cadres moins (20 %). Les violences progressent chez les **ouvriers** (de 18 % à 28 %).

› Les violences internes viennent plutôt de la **hiérarchie** pour les hommes (51 %), plutôt d'un **collègue** pour les femmes (49 %). Les 18-29 ans (23 %) et les fonctionnaires (27 %) sont plus souvent témoins.

* Item proposé aux salariés exerçant une responsabilité d'encadrement.

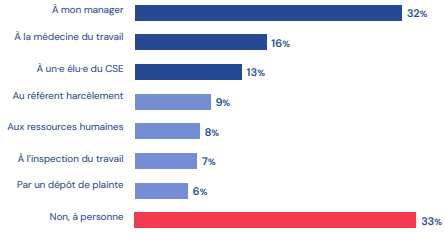
Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q13 à Q16, Q9_2026, Q10_2026

Signaler, et après ?

Deux victimes sur trois ont signalé les faits. Si cela a fait cesser les violences pour près de la moitié, quatre sur dix déclarent en avoir subi des conséquences négatives.

AVEZ-VOUS SIGNALÉ CES FAITS ?

Base : victimes (233) · plusieurs réponses



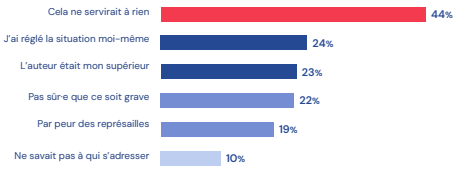
À LA SUITE DU SIGNALEMENT…

Base : ont signalé (154)



POURQUOI NE PAS AVOIR SIGNALÉ ?

Base : n'ont pas signalé (79)



67 %

des victimes ont signalé les faits

23 %

des victimes ont été arrêtées ; 11 % auraient dû l'être

15 %

des salariés ont été témoins de violences envers un collègue (23 % des 18-29 ans)

Le manager est le premier destinataire des signalements (32 %). Les victimes qui se taisent pensent d'abord que **cela ne servirait à rien** (44 %) ; une sur cinq se tait parce que l'auteur était son supérieur. Après un signalement, **38 %** subissent des représailles ou une mise à l'écart. Un tiers des victimes seulement ont été arrêtées ou estiment qu'elles auraient dû l'être.



« Le signalement n'est qu'une première étape. S'il met fin aux violences pour environ une victime sur deux, quatre sur dix déclarent en avoir subi des conséquences négatives, et celles qui se taisent doutent de l'utilité de parler. Ces résultats montrent la nécessité d'un cadre clair pour accueillir la parole et d'un traitement professionnalisé, par une enquête ou par d'autres modalités adaptées. C'est l'une des conditions de la confiance. »

Quentin Zyss · directeur adjoint, consultant expert, Ekilibre

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q11_2026 à Q15_2026

Les situations de travail selon VITALES

37 situations mesurées, rangées dans les sept dimensions du modèle. Fréquences en % des salariés concernés (hors « non concerné »).

V Valeur et sens du travail

V I T A L E S

	Total fréquent	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Non conc.
Impossible de faire un travail de qualité	25%	7	17	27	24	24	4%
Travail qui manque de sens • nouveau	15%	5	10	23	25	37	2%
Sentiment de faire un travail inutile	14%		9	20	23	42	4%
Agir contre ses valeurs, son éthique • nouveau	13%		10	18	23	46	5%

Les femmes sont plus nombreuses à juger leur travail perçu comme inutile (17 % contre 11 % des hommes).

S Sécurité socio-économique et organisationnelle

V I T A L E S

	Total fréquent	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Non conc.
Changements peu anticipés, accompagnés ou expliqués	22%	7	15	30	25	23	5%
Incertitude sur le maintien de son activité	17%	6	12	24	21	37	7%

Les changements non accompagnés touchent toutes les catégories de façon comparable (22 % en moyenne).

V. Un salarié sur quatre (**25 %**) juge impossible de faire un travail de qualité compte tenu de l'organisation : c'est la préoccupation dominante de cette dimension, devant le manque de sens (15 %), le sentiment d'inutilité et le conflit éthique (13 % chacun). **S. 22 %** subissent des changements qui manquent d'anticipation, d'accompagnement ou d'explication, et 18 % sont incertains quant au maintien de leur activité.



« Ce n'est pas le changement qui épuise, c'est le changement subi. Expliquer le pourquoi, associer les équipes au comment, mesurer les effets sur le travail réel : c'est ce qui sépare une transformation qui use d'une transformation qui embarque. »

Florian Tran · consultant manager, Ekilibre

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q5

I Intensité et complexité du travail

V I T A L E S

	Total fréquent	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Non conc.
Attention soutenue, vigilance permanente	56% ▼ -8	25	31	28	11	6	3%
Interruptions par des tâches non prévues	38%	9	29	30	21	12	4%
Rythmes de travail élevés	34% ▼ -5	11	23	35	19	12	3%
Changements imprévus de tâches, de poste	32%	10	22	30	22	16	4%
Pas d'ajustement possible en cas de surcharge • nouveau	27%	8	19	32	28	13	7%
Objectifs incompatibles avec les moyens humains	25%	7	18	28	24	23	7%
Rôles et responsabilités peu clairs • nouveau	22%	7	15	30	24	24	5%
Consignes ou demandes contradictoires	19%	6	14	30	28	22	5%
Objectifs incompatibles avec les moyens matériels	19%	5	15	27	28	25	6%
Objectifs incompatibles avec les responsabilités	19%	5	14	28	26	28	9%
Objectifs de travail imprécis	17%	5	13	26	32	24	6%
Difficultés avec les nouvelles technologies	10%	4	8	22	32	35	8%

Les managers sont plus exposés sur 8 de ces 12 situations, surtout au manque d'ajustement en cas de surcharge (35 % contre 23 %).

L'**attention soutenue** reste l'exigence la plus répandue du baromètre (**56 %**), malgré un recul de 8 points. Suivent les **interruptions** (38 %), les **rythmes élevés** (34 %, -5 points) et les **changements imprévus** de tâches ou de poste (32 %).

Plus d'un quart des salariés ne peuvent pas ajuster priorités, délais ou moyens quand la charge devient trop importante (27 %), et un quart jugent leurs objectifs incompatibles avec les moyens humains. Les difficultés avec les nouvelles technologies restent marginales (11 %). Au total, 30 des 33 situations comparables entre 2025 et 2026 ne baissent pas significativement.



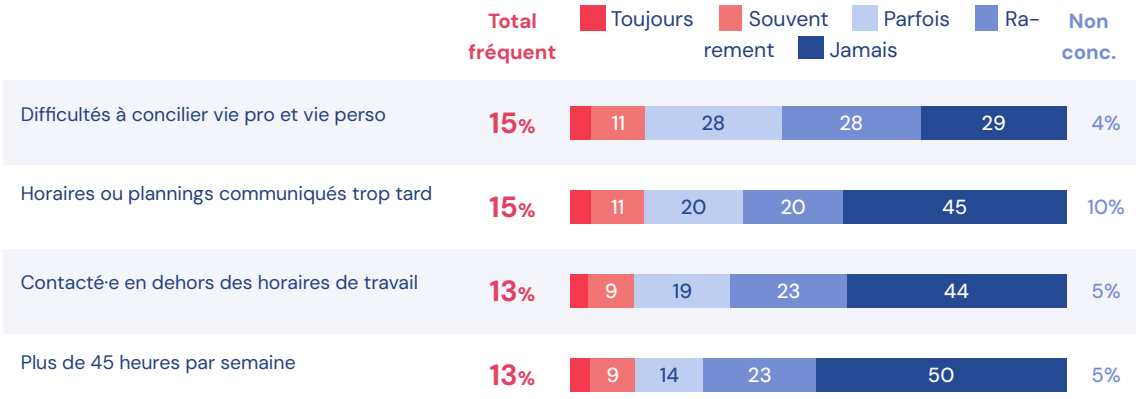
« Sur les 37 facteurs psychosociaux mesurés, l'exposition moyenne est stable. Le sujet n'est pas l'augmentation des risques, mais leur persistance : ce qui ne recule pas finit par user, et par toucher davantage de salariés avec le temps. »

Justin Cagnolo · consultant senior, Ekilibre

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q1 · ▼ évolution significative du total par rapport à 2025

T Temps et horaires de travail

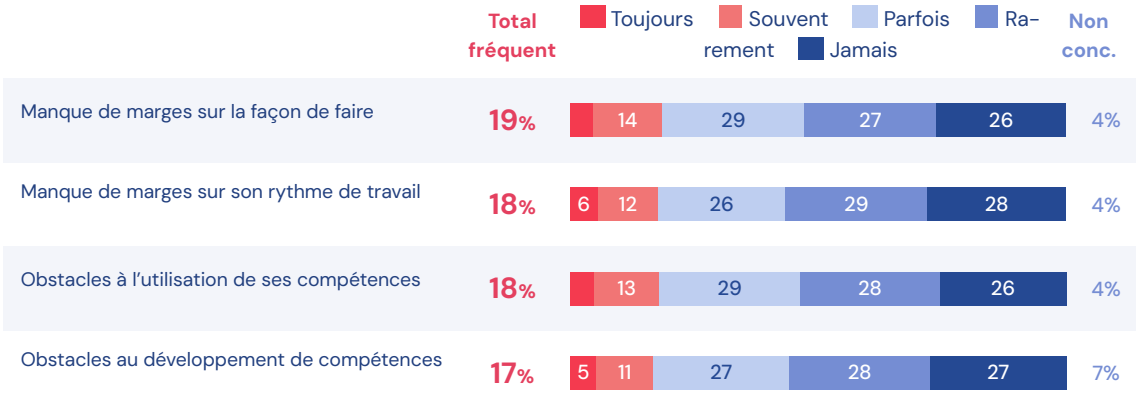
V I **T** A L E S



Plus de 45 heures par semaine : 23 % des cadres, contre 11 % des autres salariés. Contactés hors horaires : 23 % des managers, contre 8 % ; difficultés à concilier les temps : 21 %, contre 12 %.

A Autonomie et marges de manœuvre

V I T **A** L E S



Les managers rencontrent plus d'obstacles à l'usage de leurs compétences (23 % contre 15 % des autres salariés), les employés plus d'obstacles à leur développement (21 % contre 15 %).

T. Les difficultés d'horaires concernent peu de salariés et sont surtout d'ordre organisationnel : **15 %** peinent à concilier vie professionnelle et vie personnelle, autant reçoivent leurs plannings trop tard. 13 % travaillent plus de 45 heures, 13 % sont contactés hors horaires.

A. Les salariés s'estiment plutôt autonomes : **16 à 19 %** seulement manquent de marges de manœuvre ou rencontrent des obstacles à l'usage ou au développement de leurs compétences. Mais la partie II montre que ces situations, rares, sont parmi les plus lourdes.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q2 et Q3b

L Liens et rapports sociaux de travail

V I T A **L** E S

	Total fréquent	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Non conc.
Manque de reconnaissance (hors rémunération)	34%	14	20	24	22	19	3%
Soutien insuffisant de la hiérarchie directe	30%	13	17	25	22	22	3%
Manque d'informations de la hiérarchie	25% ▼ -5	9	15	29	25	21	3%
Manque d'écoute dans son travail	24%	8	15	26	28	23	2%
Entraide insuffisante entre collègues	22%	7	14	22	30	26	4%
Désaccord avec des collègues sur l'organisation	14%	10	25	27	34		4%
Hésiter à signaler une erreur, par crainte	14%	10	20	27	39		3%

Les femmes, plus exposées que les hommes : manque d'écoute 29 % / 19 %, désaccords 18 % / 10 %, crainte de s'exprimer 18 % / 11 %.

E Exigences émotionnelles

V I T A L **E** S

	Total fréquent	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Non conc.
Faire « bonne figure », masquer ses émotions	43%	17	26	24	18	15	5%
Démuni·e face au mal-être de personnes côtoyées	20%	6	15	27	25	27	10%
Tensions avec le public, les clients, les usagers	19%	14	33	25	24		7%
Difficultés à gérer ses émotions au travail	18%	13	27	27	28		4%

Les femmes se sentent deux fois plus souvent démunies face au mal-être d'autrui (27 % contre 14 % des hommes).

L. Le **manque de reconnaissance** reste la situation négative la plus fréquente des rapports sociaux (**34 %**), devant le soutien insuffisant de la hiérarchie directe (30 %). Le manque d'information recule de 5 points (24 %).

E. Masquer ses émotions reste la première exigence émotionnelle (**43 %**), loin devant le sentiment d'être démuni face au mal-être d'autrui (21 %), les tensions avec le public (19 %) et la difficulté à gérer ses émotions (18 %).



« Le manque de reconnaissance est la première difficulté relationnelle citée par les salariés, devant le soutien insuffisant de la hiérarchie. C'est pourtant l'un des leviers les plus accessibles pour améliorer la satisfaction au travail. Encore faut-il que les managers disposent du temps, des marges de manœuvre et de l'accompagnement nécessaires pour reconnaître, écouter et soutenir leurs équipes. »

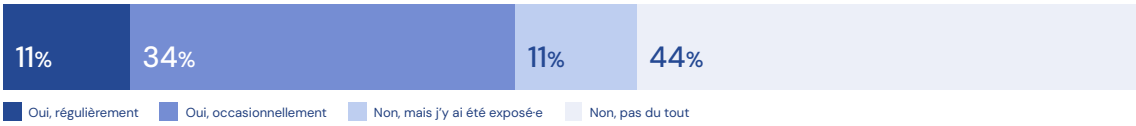
Agathe Altounian · consultante manager, Ekilibre

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q4 et Q3a

L'intelligence artificielle au travail

Six salariés sur dix utilisent l'IA ou y sont exposés. Pour eux, elle est d'abord un moyen de développer leurs compétences et leur autonomie, mais elle soulève de multiples craintes.

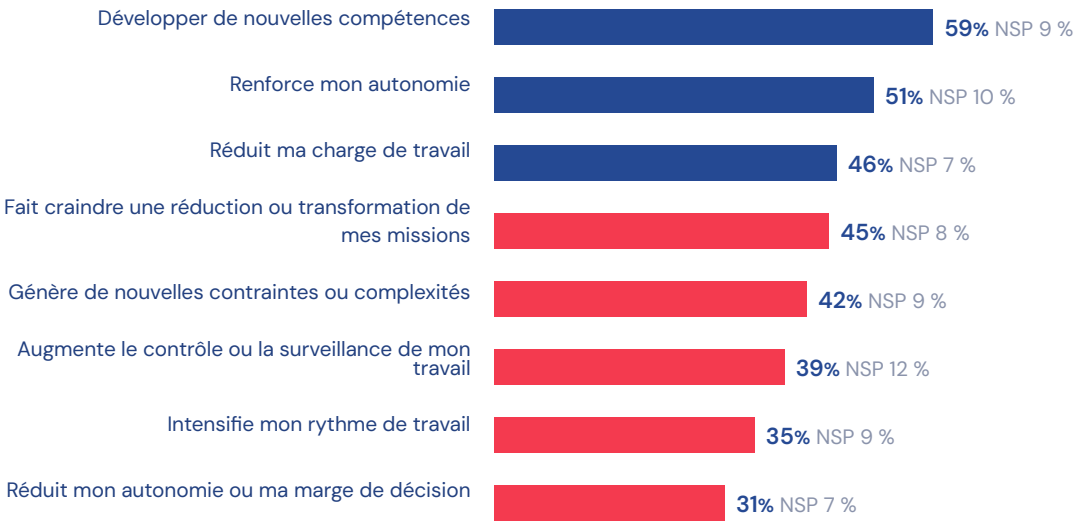
UTILISEZ-VOUS DES OUTILS D'IA DANS VOTRE TRAVAIL ?
Base : ensemble (1 000) · nouvelle question



56 %
utilisent l'IA ou y sont exposés

71 %
des CSP+, 72 % des managers

IMPACT PERÇU DE L'IA SUR LE TRAVAIL : TOTAL D'ACCORD
Base : utilisateurs ou exposés (515 à 538) · en % hors « ne sait pas » (indiqué à droite)



56 % des salariés utilisent des outils d'intelligence artificielle ou y ont été exposés : 11 % régulièrement, 34 % occasionnellement. L'usage est nettement plus répandu chez les CSP+ (71 %) et les managers (72 %). L'utilisation effective concerne 68 % des cadres, contre 18 % des ouvriers.

Les perceptions sont partagées. L'IA est d'abord vue comme un moyen de **développer ses compétences** (59 %, surtout chez les 50 ans et plus) et son **autonomie** (51 %). Mais 45 % craignent une réduction ou une transformation de leurs missions, 42 % y voient de nouvelles contraintes, **39 %** un contrôle accru de leur travail et 35 % une intensification de leur rythme.



« Ces résultats décrivent une technologie ambivalente : la même IA est perçue comme un gain de compétences et d'autonomie, et comme une source de contrôle, d'intensification ou d'incertitude sur les missions. L'IA amplifie les choix organisationnels dans lesquels elle s'inscrit. La question n'est donc pas uniquement technologique : elle porte sur le travail lui-même, sur la manière dont il est organisé, et sur la place donnée aux salariés dans le déploiement de ces outils. »

Philippe Zawieja · directeur de recherche, Ekilibre

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q17_2026 et Q18_2026

Ressources et confiance

Les soutiens reculent : seuls quatre salariés sur dix identifient une personne de confiance au travail. Mais les employeurs sont perçus comme plus actifs.

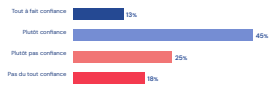
PERSONNE DE CONFIANCE EN CAS DE MAL-ÊTRE
Base : ensemble (1 000)



40 % ▼ -7 au travail

52 % ▼ -10 hors travail

CONFIANCE DANS L'EMPLOYEUR POUR TRAITER LE HARCÈLEMENT
Base : ensemble (1 000) · nouvelle question



57 % ont confiance, 43 % non

L'EMPLOYEUR AGIT CONCRÈTEMENT POUR PRÉSERVER…
Base : ensemble (1 000)

51 % ▲ +6
la santé mentale

59 % ▲ +8
la santé physique

L'EMPLOYEUR AGIT-IL CONCRÈTEMENT POUR PRÉSERVER VOTRE SANTÉ ?
Base : ensemble (1 000)



L'identification de soutiens en cas de mal-être ou de souffrance est en net retrait : **40 %** des salariés identifient une personne de confiance dans le cadre de leur travail (47 % en 2025), **52 %** en dehors (62 % en 2025). Au travail, c'est désormais une minorité.

À l'inverse, les salariés sont plus nombreux à estimer que leur employeur agit concrètement pour leur **santé mentale** (51 %, +6 points) et leur **santé physique** (59 %, +8 points). Six sur dix font confiance à leur employeur pour traiter le harcèlement, mais 18 % pas du tout.



« Les employeurs sont perçus comme plus engagés sur la santé, et c'est une évolution positive. Mais dans le même temps, les relais de confiance reculent : seuls quatre salariés sur dix identifient une personne à qui parler au travail. Les actions engagées ne se traduisent pas encore par davantage de proximité. Or l'écoute et la possibilité de parler à quelqu'un restent des ressources essentielles pour ne pas laisser les salariés seuls face aux difficultés. »

Alban Villette · secrétaire général d'Ekilibre Conseil

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› Le recul des personnes de confiance touche **toutes les catégories**. Il est le plus marqué chez les professions intermédiaires (au travail : de 56 % à 41 %) et, hors travail, chez les managers (de 61 % à 48 %).

› L'action perçue de l'employeur progresse presque partout, **sauf chez les 18-29 ans** pour la santé physique (de 62 % à 51 %).

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, Q17, Q19, Q16 2026 · ▲▼ évolution significative

Les formations reçues

Seul un salarié sur quatre a été formé à la prévention en trois ans. Mais plus des deux tiers des formés disent avoir changé leurs pratiques.



26 %

formés à la prévention des risques psychosociaux (RPS) et de la santé mentale

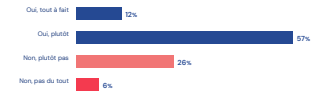


24 %

formés à la prévention des troubles musculosquelettiques

LA FORMATION A-T-ELLE MODIFIÉ VOS PRATIQUES ?

Base : formés (329)



69 % oui

Au cours des trois dernières années, **26 %** des salariés ont été formés à la prévention des risques psychosociaux et de la santé mentale, **24 %** à celle des troubles musculosquelettiques. Parmi eux, **69 %** estiment que cette formation leur a permis de modifier concrètement certaines pratiques de travail : la formation est un levier efficace, encore trop peu déployé : **67 %** des salariés n'ont suivi aucune des deux formations en trois ans.

Les situations de vie des salariés

17 %

ont une maladie chronique ou un handicap reconnu (ALD, RQTH) ; 9 % non reconnu

11 %

aident un proche plusieurs heures par semaine ; 16 % ponctuellement

33 %

ont des enfants de moins de 12 ans ; 2 % les élèvent seuls

21 %

ont des horaires de nuit, alternants ou décalés

11 %

sont en CDD, contrat public, intérim ou alternance

12 ans

d'ancienneté moyenne ; 20 % ont moins de 3 ans

Ces situations de vie ne sont pas un décor. La partie II montre qu'être aidant, vivre avec une maladie chronique ou travailler en horaires décalés pèse sur l'arrêt et le présentéisme, même à conditions de travail égales.



« Les employeurs sont plus nombreux à être perçus comme actifs, mais le mal-être progresse. La prévention doit se traduire dans les pratiques, et la formation en est l'un des leviers les plus efficaces : près de sept salariés formés sur dix disent avoir changé leur façon de travailler. Encore faut-il qu'elle touche davantage de monde : deux salariés sur trois n'en ont suivi aucune en trois ans. »

Amina Rabhiou · consultante, Ekilibre

QUI EST LE PLUS CONCERNÉ ?

› Les managers sont un peu plus formés (38 % contre 31 %), les salariés de PME (29 %) et les 40-49 ans (26 %) moins.

› L'effet déclaré est plus fort chez les employés (77 %) que chez les cadres (56 %).

Ce qu'il faut retenir de la partie I

01 Un équilibre qui se fragilise

Six salariés sur dix sont satisfaits, mais les insatisfaits progressent (+5 points) et le mal-être élevé à très élevé aussi (+4).

02 Une santé sous pression

Fatigue (39 %), stress (34 %), mal-être (22 %) : des ressentis intenses devenus quotidiens pour la grande majorité des personnes concernées.

03 Des coûts visibles

22 % arrêtés, près d'un sur deux a travaillé malade, 41 % pensent à partir, presque toujours à cause des conditions de travail.

04 Des violences fréquentes

Un quart des salariés en a subi ; 38 % de ceux qui les signalent subissent des représailles ; le harcèlement moral déclaré bondit (+15).

05 Un travail exigeant et peu reconnu

Vigilance (56 %), émotions à masquer (43 %), manque de reconnaissance (34 %), travail de qualité empêché (25 %).

06 L'IA déjà installée

56 % l'utilisent ou y sont exposés ; elle divise entre gain de compétences et crainte du contrôle.

07 Des protections qui reculent

Personne de confiance au travail : 40 % (–7) ; seulement un quart des salariés formés.

08 Des employeurs plus actifs

Action perçue pour la santé mentale (+6) et physique (+8) ; 57 % font confiance pour traiter le harcèlement.



« Ce baromètre révèle une usure silencieuse du travail : près d'un salarié sur deux ressent un mal-être, et plus d'un sur cinq à un niveau élevé à très élevé. Quand on continue de travailler malade pour ne pas perdre de salaire, l'arrêt maladie ne peut être à lui seul un indicateur fiable de la santé des équipes. »

Jean-Christophe Villette · psychologue du travail et des organisations, fondateur d'Ekilibre Conseil

L'enjeu

Transformer une satisfaction correcte en prévention concrète : agir sur la charge et la reconnaissance, renforcer les dispositifs contre les violences, accompagner et rassurer sur l'IA. La partie II montre, chiffres à l'appui, par où commencer.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026, synthèse



II

Les analyses statistiques avancées

Au-delà des pourcentages

Les résultats de la partie I disent combien de salariés vivent chaque situation. Cette partie dit lesquelles pèsent vraiment. Sur la base individuelle pondérée, Ekilibre a mobilisé des méthodes de haut niveau : régressions à profil égal, apprentissage automatique et valeurs SHAP, modèles d'équations structurelles, typologie, tests sur tous les critères de segmentation, avec correction des comparaisons multiples. Chaque résultat est expliqué simplement dans un encadré « Comprendre ».

Les principaux enseignements

3 à 11 %
des écarts de santé expliqués par le profil

25 à 37 %
par les conditions de travail

×11
le mal-être quand intensité et conflit de valeurs se cumulent

56 %
de mal-être au-delà de 10 situations difficiles

10 %
de salariés surexposés : 77 % en mal-être

÷2,5
le mal-être avec une personne de confiance

EN CLAIR

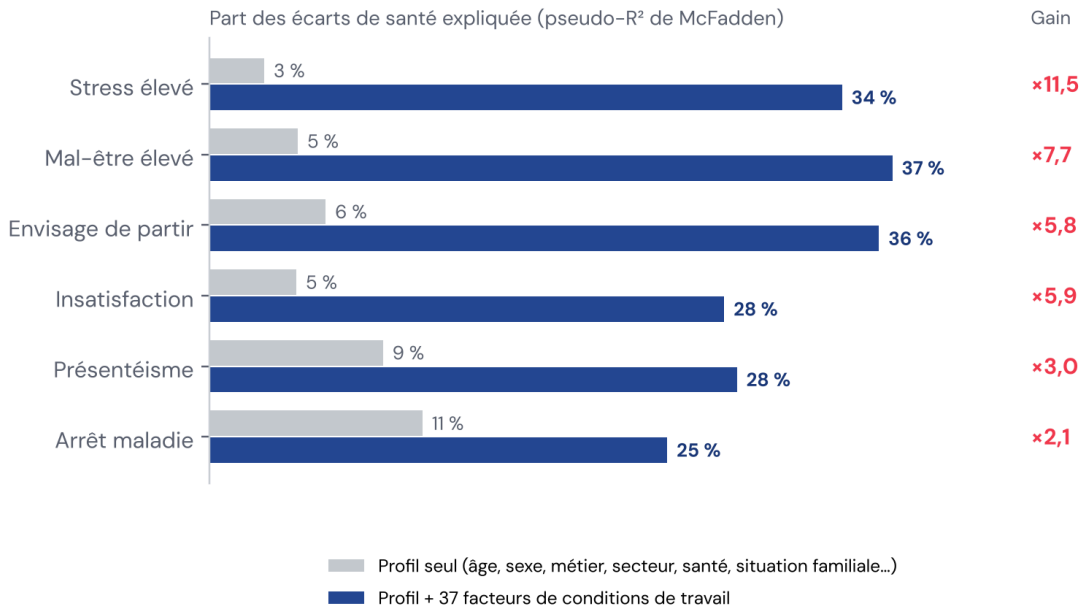
C'est moins qui vous êtes qui détermine votre santé au travail que les conditions dans lesquelles vous exercez votre travail.

Le travail explique, le profil très peu

C'est le résultat central de ce baromètre : la santé au travail se joue dans le travail, pas dans les personnes.

QUELLE PART DES DIFFÉRENCES DE SANTÉ ENTRE SALARIÉS PEUT-ON EXPLIQUER ?

Avec le profil seul (gris), puis avec le profil et les 37 situations de travail (bleu)



Lecture : Pour le stress, le profil seul n'explique que 3 % des écarts entre salariés ; en ajoutant les conditions de travail, on en explique 34 %, soit près de 12 fois plus.

On compare deux modèles. Le premier ne contient que le profil des salariés : sexe, âge, catégorie, secteur, taille, statut, encadrement, télétravail, situation familiale, aidance, maladie chronique. Le second y ajoute les 37 situations de travail.

Le profil seul n'explique que **3 à 11 %** des écarts de santé. Avec les conditions de travail, on atteint **25 à 37 %** : le pouvoir explicatif est multiplié par 12 pour le stress, par 8 pour le mal-être, par 6 pour le départ et l'insatisfaction.

L'arrêt maladie est l'indicateur où le profil pèse le plus (11 %) : santé préexistante, âge, charges familiales. Mais même là, les conditions de travail doublent le pouvoir explicatif.

À conditions de travail égales, le sexe, l'âge ou le statut public ou privé ne font plus de différence significative sur la plupart des indicateurs. C'est donc le travail qu'il faut transformer, pas les personnes qu'il faut « renforcer ».

Comprendre · la « part expliquée »

En connaissant seulement le profil d'un salarié, on devine peu de choses de sa santé (5 % de l'information pour le mal-être). En connaissant aussi les situations qu'il vit au travail, on en devine 37 %. En sciences humaines, un tel écart est considérable.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

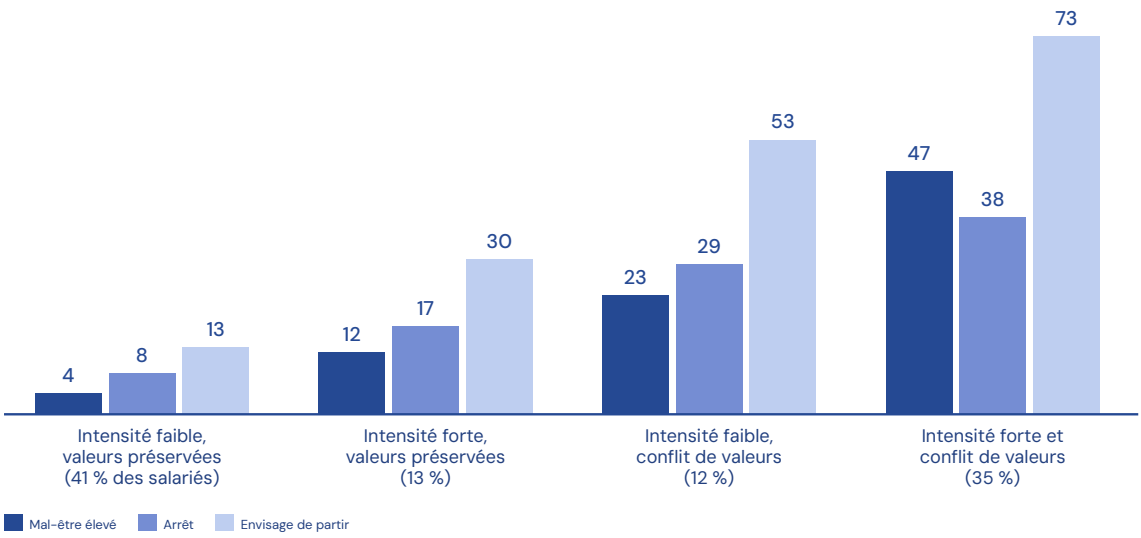
Beaucoup travailler use ; être empêché de bien travailler rend malade.

Le travail empêché

Ce qui rend malade, ce n'est pas d'abord de beaucoup travailler. C'est d'être empêché de bien travailler.

MAL-ÊTRE, ARRÊT ET DÉPART SELON L'INTENSITÉ (INTENSITÉ) ET LE CONFLIT DE VALEURS (VALEUR ET SENS)

Forte ou faible : au-dessus ou au-dessous du niveau médian · part de salariés concernés (%)



Prise comme un tout, l'**intensité du travail** n'a pas d'effet propre sur le mal-être ni sur l'arrêt une fois les autres dimensions prises en compte : elle agit par la fatigue. Elle devient toxique quand elle se combine avec l'impossibilité de bien faire.

Une forte intensité seule triple le mal-être (de 4 % à 12 %). Un conflit de valeurs seul le multiplie par près de 6 (23 %). Les deux ensemble le multiplient par plus de **11 (47 %)**, et 73 % de ces salariés pensent à partir. Ils représentent un salarié sur trois.

Les salariés le disent eux-mêmes : « donner vraiment les moyens aux salariés de faire leur travail correctement ». Les effectifs qu'ils réclament ne sont pas une fin en soi ; ils sont la condition d'un travail bien fait.

Dans le modèle VITALES, c'est la dimension **V**, valeur et sens du travail, qui fait basculer : elle est le premier facteur commun au mal-être, à l'arrêt et au départ.

Comprendre · la « qualité empêchée »

Le psychologue du travail Yves Clot (Le travail à cœur, 2010) montre que la souffrance naît moins de l'effort que de l'impossibilité de faire un travail dont on puisse être fier. Ce baromètre en apporte une confirmation statistique.



« Un salarié sur trois cumule une forte intensité et un conflit de valeurs. C'est cette combinaison qui pèse le plus : le mal-être y est onze fois plus fréquent et près des trois quarts envisagent de partir. Ces résultats invitent à ne pas réduire la prévention à la seule question de la charge. La possibilité de bien faire son travail est un déterminant central de la santé : elle dépend des moyens alloués, de la cohérence des objectifs et de l'existence d'espaces où débattre de ce qu'est un travail bien fait. »

Jean-Christophe Villette · psychologue du travail et des organisations, fondateur d'Ekilibre Conseil

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

Plus une case est foncée, plus la situation augmente le risque. Le sens du travail, la reconnaissance et les changements subis pèsent le plus.

VITALES au crible : les 37 facteurs

PAR COMBIEN LE RISQUE EST MULTIPLIÉ CHEZ LES SALARIÉS EXPOSÉS

Rapport des taux exposés « toujours ou souvent » / non exposés · cases colorées : écart significatif à profil égal · trait de couleur : dimension

	Mal-être	Stress	Arrêt	Départ	Insatisf.	Exposés
Pas d'ajustement possible en cas de surcharge	**×3,2**	×2,7	×1,9	×2,0	×2,5	26 %
Rôles et responsabilités flous	**×3,2**	×2,1	×2,2	×2,2	×2,8	21 %
Objectifs imprécis	**×3,1**	×2,1	×2,4	×2,1	×2,5	16 %
Difficultés avec les nouvelles technologies	**×3,1**	×2,0	×2,6	×2,1	×1,5	10 %
Rythmes de travail élevés	**×3,0**	**×3,3**	×2,0	×1,9	×2,7	32 %
Objectifs incompatibles avec les moyens matériels	**×3,0**	×2,4	**×3,0**	×2,0	×2,5	18 %
Objectifs incompatibles avec les responsabilités	**×3,0**	×2,5	×2,9	×2,0	×2,2	17 %
Consignes contradictoires	×2,9	×2,5	×2,7	×2,2	×2,6	18 %
Objectifs incompatibles avec les moyens humains	×2,8	×2,4	×2,0	×2,0	×2,5	23 %
Changements imprévus de tâches ou de poste	×2,8	×2,6	×2,1	×1,9	×2,5	31 %
Interruptions fréquentes	×2,2	×2,3	×1,7	×1,7	×2,0	37 %
Vigilance permanente	×1,6	×1,9	×1,4	×1,3	×2,1	54 %
Difficile de concilier vie pro et vie perso	×3,6	×2,9	×2,7	×2,3	×2,2	14 %
Plannings communiqués trop tard	×2,7	×2,1	×2,9	×1,9	×2,3	13 %
Contacté(e) hors horaires	×2,3	×2,0	×2,2	×2,0	×1,7	12 %
Plus de 45 h par semaine	×2,0	×2,1	×1,7	×1,6	×1,4	13 %
Difficulté à gérer ses émotions	**×4,3**	×2,9	**×3,7**	×2,2	**×3,2**	17 %
Démuni(e) face au mal-être d'autrui	×3,8	×2,8	×2,6	×2,2	**×3,3**	18 %
Tensions avec le public ou les clients	**×3,1**	×2,5	×2,6	×2,1	×2,0	17 %
Devoir masquer ses émotions	**×3,1**	**×3,2**	×1,7	×1,8	×2,5	41 %
Compétences sous-utilisées	**×4,3**	×2,9	×2,9	×2,2	**×3,3**	17 %
Peu de marges sur la façon de faire	**×4,2**	×2,7	**×3,2**	×2,2	**×3,4**	18 %
Obstacles au développement des compétences	×3,9	×2,6	**×3,0**	×2,1	**×3,2**	15 %
Peu de marges sur son rythme	**×3,4**	×2,9	×2,5	×2,3	×3,9	17 %
Manque d'écoute	**×4,4**	**×3,1**	×2,7	×2,8	**×5,2**	23 %
Manque de reconnaissance	**×4,4**	**×3,1**	×2,1	×2,4	**×7,0**	33 %
Manque d'information de la hiérarchie	×3,9	×2,5	×2,3	×2,3	**×6,0**	24 %
Soutien insuffisant du manager direct	×3,9	×2,9	×2,2	×2,5	**×5,2**	29 %
Désaccords entre collègues sur l'organisation	**×3,4**	×2,2	×2,9	×2,2	×2,5	14 %
Peur de signaler une erreur ou un problème	**×3,4**	×2,3	**×3,0**	×2,4	**×3,1**	14 %
Entraide insuffisante entre collègues	**×3,1**	×2,5	×2,3	×2,0	×2,8	21 %
Travail qui manque de sens	**×4,7**	×2,4	×2,6	×2,5	**×4,1**	15 %
Impossible de faire un travail de qualité	**×4,0**	×2,9	×2,7	×2,3	**×5,1**	24 %
Agir contre ses valeurs ou son éthique	**×3,9**	×2,6	**×3,0**	×2,5	×2,8	13 %
Travail perçu comme inutile	**×3,4**	×2,1	×2,4	×2,3	**×3,3**	13 %
Changements non anticipés ou non accompagnés	**×4,4**	×2,7	×2,1	×2,4	**×4,2**	21 %
Incertitude sur le maintien de l'activité	×2,7	×2,1	×2,0	×2,1	×2,2	16 %

Lecture : chez les salariés exposés au « manque de reconnaissance », le risque de mal-être élevé est multiplié par 4,4.
Cases colorées : écart significatif à profil égal (p corrigé < 0,05). Le trait de couleur à gauche indique la famille de risque.

Lecture : chez les salariés qui manquent de reconnaissance, le risque de mal-être est multiplié par 4,4. Dimensions de haut en bas : intensité, temps, émotions, autonomie, liens sociaux, valeur et sens, sécurité.

EN CLAIR

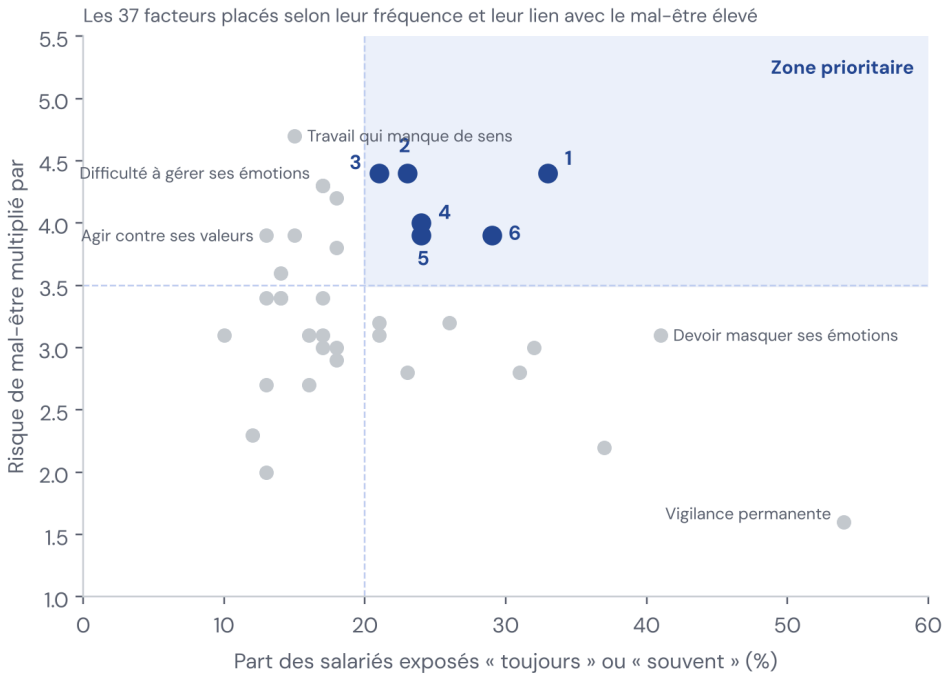
Six situations sont à la fois fréquentes et lourdes de conséquences : c'est par elles qu'il faut commencer.

Où agir en priorité ?

Six facteurs sont à la fois fréquents et lourds de conséquences. Tous relèvent du management et de l'organisation.

FRÉQUENCE ET GRAVITÉ DES 37 FACTEURS POUR LE MAL-ÊTRE

Zone prioritaire : plus de 20 % d'exposés et risque multiplié par plus de 3,5



Lecture : Chaque point est une situation de travail. Plus il est à droite, plus elle est fréquente ; plus il est haut, plus elle augmente le risque de mal-être. Les situations en haut à droite sont les priorités.

1. Manque de reconnaissance (liens sociaux, 34 %, ×4,4) · **2.** Manque d'écoute (liens sociaux, 23 %, ×4,4) · **3.** Changements non accompagnés (sécurité, 22 %, ×4,4) · **4.** Travail de qualité empêchée (valeur et sens, 25 %, ×4,0) · **5.** Manque d'information de la hiérarchie (liens sociaux, 24 %, ×3,9) · **6.** Soutien insuffisant du manager (liens sociaux, 30 %, ×3,9).

LES SEPT DIMENSIONS VITALES COMPARÉES

Force du lien avec le mal-être et le départ (0,10 : modeste ; 0,30 : fort)

	DIMENSION	EXPOSÉS	MAL-ÊTRE EXPOSÉS / NON	EFFET MAL-ÊTRE	EFFET DÉPART
V	Valeur et sens	32 %	48 % / 10 %	0,25	0,30
L	Liens sociaux	51 %	38 % / 5 %	0,24	0,18
E	Exigences émotionnelles	50 %	36 % / 8 %	0,23	0,04
S	Sécurité	28 %	48 % / 12 %	0,10	0,12
T	Temps	30 %	41 % / 14 %	0,02	0,09
A	Autonomie	31 %	49 % / 10 %	0,02	-0,04
I	Intensité	77 %	26 % / 9 %	-0,02	-0,01

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

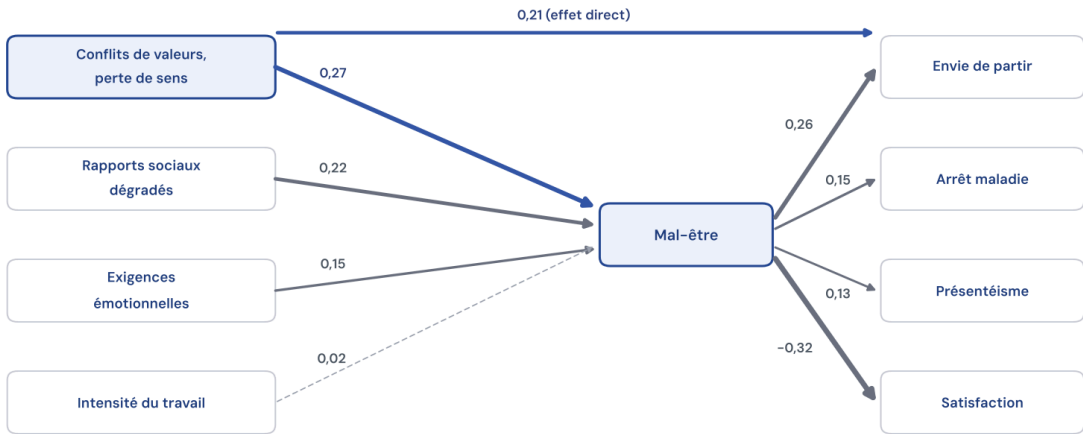
Les difficultés du travail créent stress et/ou fatigue, qui deviennent mal-être, qui se transforme en arrêt ou en départ.

La mécanique : du travail au départ

Les facteurs de risque mènent au mal-être, directement ou par le stress et la fatigue ; le mal-être mène à l'arrêt ou au départ.

LA CHAÎNE DU TRAVAIL EMPÊCHÉ, PAR DIMENSIONS

Modèle d'équations structurelles · effets totaux standardisés sur le mal-être · ajustement CFI 0,98



Effets totaux standardisés sur le mal-être (0 = aucun lien, 1 = lien parfait) : ils incluent ce qui passe par le stress et la fatigue, calculés à partir des coefficients du modèle.

En bleu : conflit de valeurs. Ajustement : CFI 0,98 ; RMSEA 0,063. Non tracés : effet direct du conflit de valeurs sur l'arrêt (0,19) et des rapports sociaux sur la satisfaction (−0,29).

Lecture : plus le chiffre est élevé, plus le lien est fort (0,10 : modeste ; 0,30 : fort). Les liens vers le mal-être sont des effets totaux, qui incluent ce qui passe par le stress et la fatigue. Une flèche négative (−0,32) indique un effet inverse.

Le conflit de valeurs pèse le plus sur le mal-être (0,27), devant les rapports sociaux dégradés (0,22) et les exigences émotionnelles (0,15). **L'intensité n'a presque pas d'effet propre** (0,02) : elle use par la fatigue.

Le mal-être est un carrefour : il fait baisser la satisfaction (−0,32) et pousse au départ (0,26), à l'arrêt (0,15) et au présentéisme (0,13). **Le conflit de valeurs court-circuite la chaîne** en menant directement au départ (0,21).

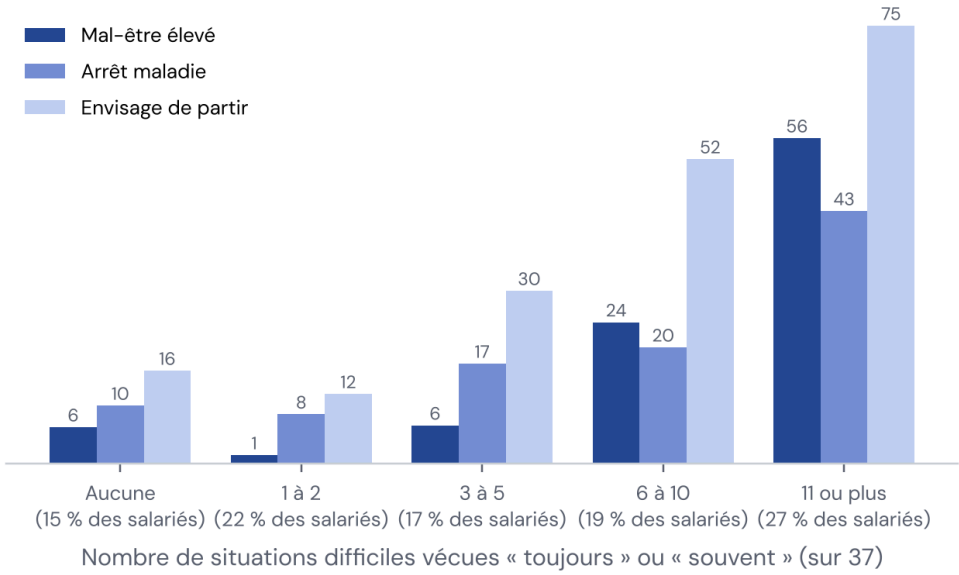
Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR
Une difficulté isolée se supporte ; c'est leur accumulation qui fait basculer.

Le cumul fait basculer

Aucune situation, isolément, ne fait basculer. Au-delà de dix situations difficiles, plus d'un salarié sur deux est en mal-être.

SANTÉ SELON LE NOMBRE DE SITUATIONS DIFFICILES VÉCUES
Situations vécues « toujours » ou « souvent », parmi les 37 · part de salariés concernés (%)



Lecture : Parmi les salariés qui vivent 11 situations difficiles ou plus (27 % des salariés), 56 % sont en mal-être, contre 6 % chez ceux qui n'en vivent aucune.

Jusqu'à cinq situations, le mal-être reste rare (moins de 7 %). Entre six et dix, il touche un salarié sur quatre. Au-delà de dix, il concerne **56 %** des salariés ; 43 % ont été arrêtés et **75 %** pensent à partir.

Conséquence pratique : prévenir, ce n'est pas seulement supprimer les facteurs les plus graves, c'est **empêcher l'accumulation**. Compter, équipe par équipe, le nombre de situations difficiles est un indicateur simple et puissant.



« Prioriser les facteurs les plus pesants est légitime, mais ne suffit pas : c'est le cumul des déséquilibres qui fait basculer. Une appréciation globale de la situation de travail, équipe par équipe, permet d'agir avant que les seuils de vulnérabilité ne soient franchis. »

Jules Roux · consultant senior, Ekilibre

Comprendre · l'effet « dose-réponse »

Quand le risque augmente avec le niveau d'exposition, on parle de relation dose-réponse. C'est l'un des neuf « points de vue » proposés par Bradford Hill (1965) pour discuter du caractère causal d'une association, un argument en faveur de la causalité plutôt qu'une preuve à lui seul. Les approches contemporaines de l'inférence causale continuent de s'y référer (Shimonovich et al., 2021). Dans le champ des risques psychosociaux, des relations dose-réponse ont été observées entre la fréquence d'exposition et les troubles dépressifs et anxieux (Niedhammer et al., 2015). Le baromètre met en évidence un gradient comparable, mesuré ici par le nombre de déséquilibres vécus : plus ils s'accumulent, plus le mal-être est fréquent.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

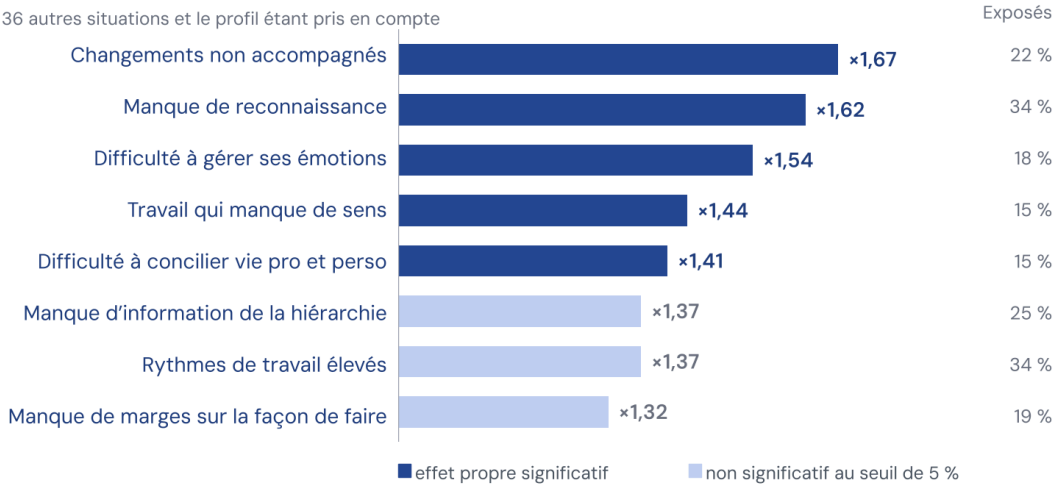
Le mal-être naît d'abord des changements subis et du manque de reconnaissance ; il mène à l'arrêt.

Le mal-être, facteur par facteur

LES 37 FACTEURS ANALYSÉS ENSEMBLE, À PROFIL ÉGAL, AVEC LE MAL-ÊTRE COMME VARIABLE CENTRALE
Effet propre de chaque situation, puis conséquences du mal-être · base individuelle pondérée (1 000 salariés)

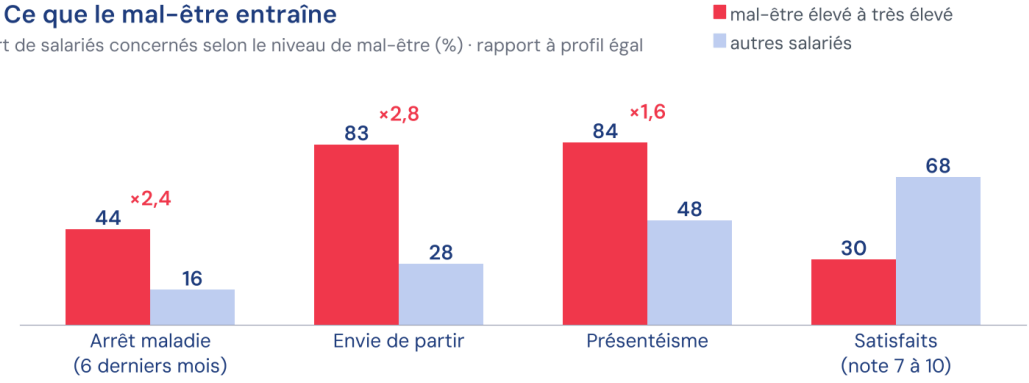
A. Ce qui mène au mal-être : effet propre de chaque situation

Risque de mal-être élevé à très élevé multiplié par… quand la situation est vécue souvent ou toujours, les 36 autres situations et le profil étant pris en compte



B. Ce que le mal-être entraîne

Part de salariés concernés selon le niveau de mal-être (%) · rapport à profil égal



Régressions de Poisson pondérées, erreurs robustes. Profil : sexe, âge, CSP, statut, encadrement, aidance, maladie chronique.
Les situations très liées (sens, valeurs, utilité) se partagent leur effet : l'ordre peut différer de celui des valeurs SHAP (page suivante).

Lecture : à profil et autres situations égales, vivre souvent des changements non accompagnés multiplie par 1,7 le risque de mal-être élevé à très élevé ; pris isolément, les facteurs le multiplient par 1,6 à 4,7.

Ce niveau de détail apporte trois enseignements. **Cinq situations gardent un effet propre sur le mal-être** quand les 37 sont analysées ensemble : les changements non accompagnés (×1,7), le manque de reconnaissance (×1,6), la difficulté à gérer ses émotions (×1,5), le manque de sens et la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle (×1,4).

L'intensité n'en fait pas partie : les rythmes élevés et le manque d'information (×1,4) sont à la limite de la significativité. **Le mal-être est un carrefour** : à profil égal, il multiplie par 2,4 le risque d'arrêt, par 2,8 l'intention de départ et par 1,6 le présentéisme.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

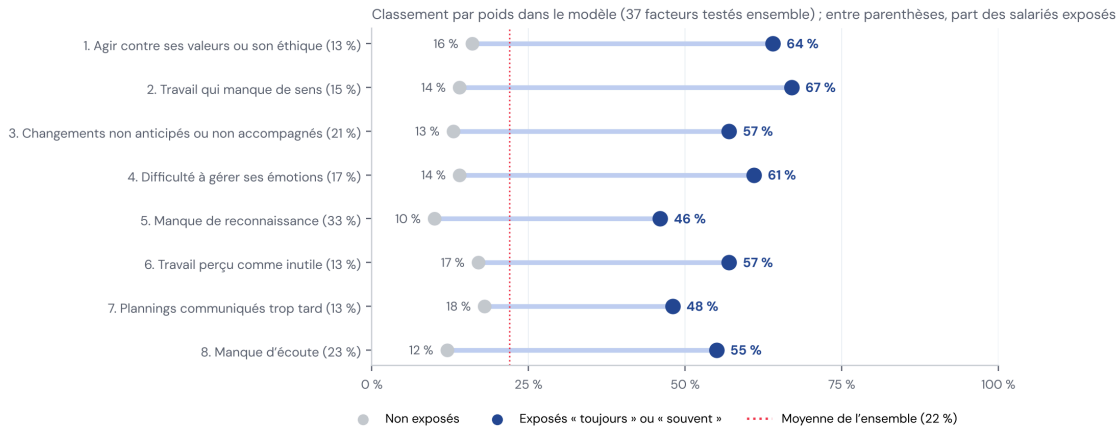
Chaque conséquence a ses propres causes : on ne traite pas l'absentéisme comme le turnover.

Les causes racines, indicateur par indicateur

INDICATEUR	LES TROIS PREMIÈRES CAUSES RACINES (CONTRIBUTION PROPRE, 37 FACTEURS ENSEMBLE)
Mal-être	Agir contre ses valeurs (valeur et sens) · Travail qui manque de sens (valeur et sens) · Changements non accompagnés (sécurité)
Stress	Difficulté à gérer ses émotions (émotions) · Rythmes élevés (intensité) · Conciliation des temps (temps)
Arrêt	Difficulté à gérer ses émotions (émotions) · Conciliation des temps (temps) · Obstacles au développement des compétences (autonomie)
Départ	Incertitude sur l'activité (sécurité) · Travail qui manque de sens (valeur et sens) · Agir contre ses valeurs (valeur et sens)
Insatisfaction	Manque d'information de la hiérarchie (liens sociaux) · Manque de reconnaissance (liens sociaux) · Travail de qualité impossible (valeur et sens)
Présentéisme	Rythmes élevés (intensité) · Objectifs incompatibles avec les responsabilités (intensité) · Plannings tardifs (temps)

MAL-ÊTRE ÉLEVÉ : LES HUIT CAUSES RACINES

Moyenne 22 % · mal-être chez les non-exposés (gris) et les exposés (bleu)



Lecture : Parmi les salariés qui doivent agir contre leurs valeurs, 64 % sont en mal-être, contre 16 % des autres.

Comprendre · les valeurs SHAP

Un modèle d'apprentissage automatique classe les 37 facteurs selon leur contribution propre, en tenant compte de leurs combinaisons ; l'opération est répétée 20 fois sur des échantillons tirés au hasard, et seuls les facteurs stables sont retenus. Inspirées de la théorie des jeux, les valeurs SHAP répartissent la prédiction entre facteurs comme on répartirait les gains d'une équipe entre ses joueurs.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

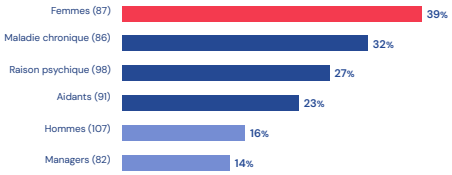
EN CLAIR

Accompagner le retour au travail restaure la relation avec l'employeur, mais il faut aussi traiter ce qui a causé l'arrêt.

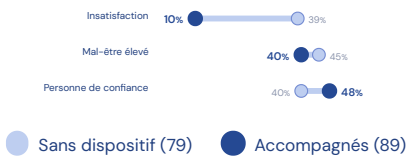
Absentéisme et présentéisme : les ressorts

L'arrêt dépend davantage du profil que les autres indicateurs. Mais ce sont les émotions, la conciliation des temps et les compétences qui le déclenchent.

ARRÊTS DE PLUS D'UN MOIS, SELON LE PROFIL
Base : salariés arrêtés (194) · effectifs entre parenthèses



APRÈS LE RETOUR : ACCOMPAGNÉS OU NON
Base : salariés revenus (168)



RAISONS DE TRAVAILLER MALADE, SELON LE PROFIL
En % des salariés ayant travaillé malades

	Perte de salaire	Ne pas pénaliser les collègues	Travail accumulé	Crainte pour la carrière	Regard du manager	A pu télétravailler	Pas légitime
Ensemble (n=544)	**50**	**35**	**28**	**25**	**23**	**16**	**15**
Femmes (n=255)	53	40	27	22	21	13	14
Hommes (n=289)	46	30	29	28	25	18	17
18-29 ans (n=82)	57	41	21	26	27	10	15
50 ans et + (n=178)	43	35	33	17	17	14	14
Ouvriers / employés (n=280)	60	36	21	25	21	8	16
Cadres (n=118)	26	27	46	27	35	32	14
Managers (n=209)	43	37	33	21	24	23	14
Aidants (n=193)	47	36	31	24	27	21	17
Maladie chronique (n=196)	46	33	31	26	27	19	14
Précaires (CDD, intérim) (n=47)	51	30	19	32	28	7	25
Télétravailleurs (n=239)	38	32	40	22	24	32	14

39 % des femmes arrêtées l'ont été plus d'un mois, contre 16 % des hommes (effectifs limités). Un retour accompagné **divise l'insatisfaction par près de quatre** (10 % contre 39 %), sans réduire à lui seul le mal-être : il répare la relation, pas la situation de travail. Le présentéisme a ses logiques : le salaire pour les ouvriers et employés (60 %), la charge qui s'accumule pour les cadres (46 %). Une maladie chronique multiplie le présentéisme physique par 2,3, l'aidance le présentéisme psychique par 1,7.

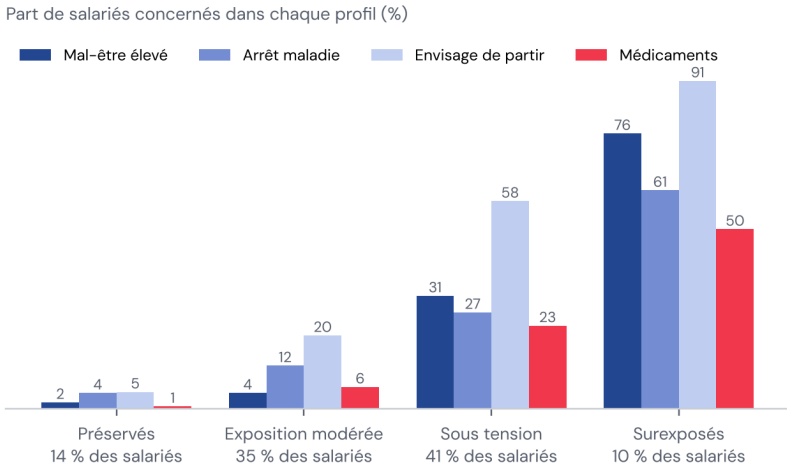
Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR
Un salarié sur dix cumule toutes les difficultés ; quatre sur dix sont sous tension et peuvent encore basculer.

Quatre profils de salariés

Derrière les moyennes, des salariés très différents : de très peu exposés à exposés à tout.

SANTÉ ET COMPORTEMENTS DANS CHAQUE PROFIL
Typologie par mélange gaussien sur les sept dimensions VITALES · part de salariés concernés (%)



Comment les profils sont construits : les salariés sont regroupés selon leur niveau d'exposition aux sept dimensions VITALES (score moyen de 0, jamais, à 4, toujours), par une méthode de classification statistique (mélange gaussien, nombre de profils retenu selon le critère BIC et la lisibilité). **Préservés** : peu exposés à toutes les dimensions. **Exposition modérée** : quelques contraintes, à un niveau faible. **Sous tension** : plusieurs dimensions à un niveau intermédiaire. **Surexposés** : toutes les dimensions à un niveau élevé. **Lecture :** chez les surexposés, 77 % sont en mal-être et 91 % pensent à partir ; chez les préservés, 2 % et 5 %.

PROFIL	PART	MAL-ÊTRE	ARRÊT	DÉPART	VIOLENCES	SATISF.	EMPLOYEUR AGIT
Préservés	14 %	2 %	4 %	5 %	2 %	8,2	82 %
Exposition modérée	35 %	4 %	12 %	20 %	13 %	7,3	62 %
Sous tension	41 %	31 %	27 %	58 %	32 %	5,8	37 %
Surexposés	10 %	77 %	61 %	91 %	71 %	4,8	29 %

Préservés
Un technicien de maintenance en PME : une équipe stable, un responsable qui explique les changements.

Exposition modérée
Une gestionnaire administrative : des interruptions, mais du sens et de la reconnaissance.

Sous tension
Un conseiller en relation client : émotions à masquer, objectifs changeants, peu d'information.

Surexposés
Une cadre de santé, aidante de sa mère, qui encadre une équipe en sous-effectif.

Portraits fictifs et composites, illustrant les caractéristiques moyennes de chaque profil.



« Les 10 % de salariés surexposés relèvent de l'urgence : ils appellent un accompagnement individuel, rapide et coordonné. Mais l'enjeu stratégique, ce sont les 41 % sous tension. Leur satisfaction reste moyenne (5,8 sur 10) et ne donne pas l'alerte, alors que près d'un tiers est déjà en mal-être. C'est là qu'une action collective sur les conditions de travail peut prévenir le basculement. »

Jean-Antoine Demedardi · consultant manager, Ekilibre

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

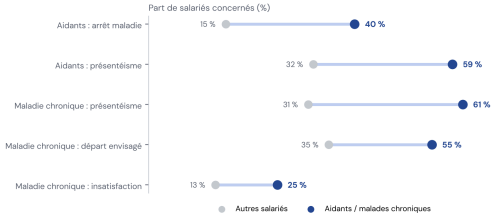
Aidants, malades chroniques, managers : trois populations à suivre en priorité, que les critères administratifs ne révèlent pas.

Les angles moins visibles et les populations

Trois situations gardent un effet propre, même à conditions de travail égales. Les critères administratifs, eux, ne font aucune différence.

AIDANTS ET MALADES CHRONIQUES

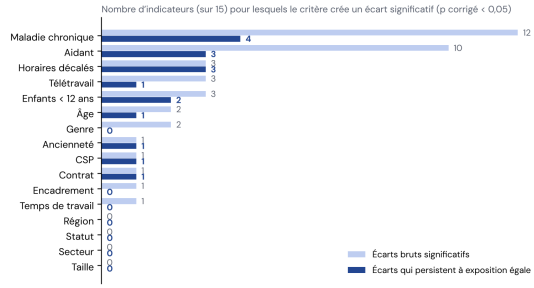
Part de salariés concernés (%)



Lecture : 40 % des aidants ont été arrêtés, contre 15 % des autres salariés.

16 CRITÈRES DE SEGMENTATION TESTÉS

Nombre d'indicateurs (sur 15) avec un écart significatif



Les aidants (27 %) ont un risque d'arrêt multiplié par 2,3 à conditions égales : 40 % ont été arrêtés, contre 15 % des autres. **Les malades chroniques** (26 %) travaillent plus souvent malades (×2,4) et pensent plus souvent à partir (×1,8) ; la maladie chronique crée un écart sur 12 indicateurs sur 15. **Les managers** représentent **52 %** des surexposés : ils subissent les contraintes qu'on leur demande de réguler.

Les **horaires décalés** pèsent sur la pénibilité (38 % contre 17 %), les violences (38 % contre 21 %) et l'arrêt (31 % contre 19 %).

Région, statut public ou privé, secteur en trois catégories et taille ne créent aucune différence. Le **genre** crée des écarts bruts qui disparaissent à exposition égale. À l'inverse, certains écarts apparaissent à exposition égale : les **ouvriers** ont 2,4 fois plus de risques de mal-être que les cadres ; le **télétravail** divise par deux le risque de fatigue.

Au détail, les violences touchent 35 % des salariés des transports et 8 % de la banque ; l'arrêt, 36 % des services aux particuliers et 9 % des techniciens. **Le mal-être** dépend des conditions de travail.



« Un salarié sur quatre aide un proche, un sur quatre vit avec une maladie chronique. Ces situations restent souvent invisibles pour l'employeur, alors qu'elles pèsent sur la santé au travail : à conditions égales, les aidants sont plus de deux fois plus souvent arrêtés, et les salariés malades chroniques travaillent plus souvent malgré leur état de santé. La prévention doit prendre en compte la personne dans sa globalité, et adapter le travail à ses situations de vie. »

Mattéo Guede · consultant senior, Ekilibre

Pour agir

Ajouter aux tableaux de bord les situations de vie (aidants, maladie chronique, jeunes enfants), les horaires décalés et la situation de manager.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée) · 240 tests, correction de Benjamini-Hochberg

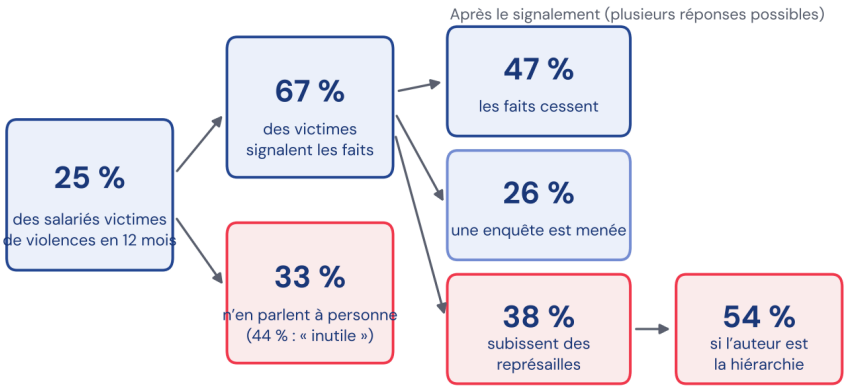
EN CLAIR

Signaler devrait protéger. Aujourd'hui, plus d'une victime sur trois qui parle le paie.

Violences : le prix du signalement

Un signalement qui aboutit protège ; un signalement qui se retourne contre la victime aggrave tout.

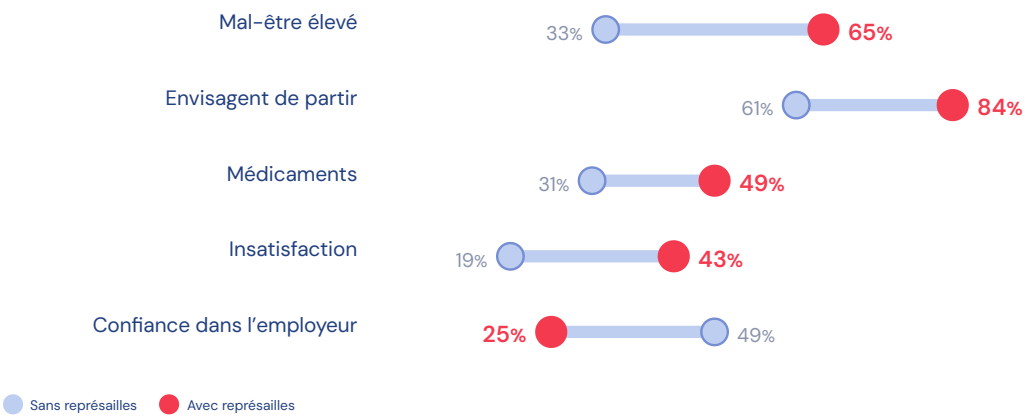
Le parcours du signalement : un tiers se tait, plus d'un tiers de ceux qui parlent en paient le prix



Lecture : Sur 100 victimes, 67 signalent les faits ; parmi elles, 47 % voient les faits cesser, mais 38 % subissent des représailles.

SANTÉ DES VICTIMES AYANT SIGNALÉ, AVEC OU SANS REPRÉSAILLES

Base : victimes ayant signalé (154)



Le taux de signalement varie : **79 % chez les managers contre 59 %** chez les autres, **59 % quand l'auteur est la hiérarchie**. Les représailles touchent **54 %** des victimes quand l'auteur est un supérieur, contre 32 % sinon. Elles doublent le mal-être et divisent par deux la confiance dans l'employeur.

Quand les faits cessent, le mal-être touche 31 % des victimes, contre 57 % quand ils continuent. À exposition égale, subir des violences multiplie le risque d'arrêt par 2,1 ; en être **témoin**, par 2,8. Et plus un salarié est exposé aux risques psychosociaux, plus il risque de subir des violences (risque multiplié par 3,2 pour une exposition nettement supérieure à la moyenne) : elles naissent d'un travail dégradé.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée) · effectifs limités : résultats indicatifs

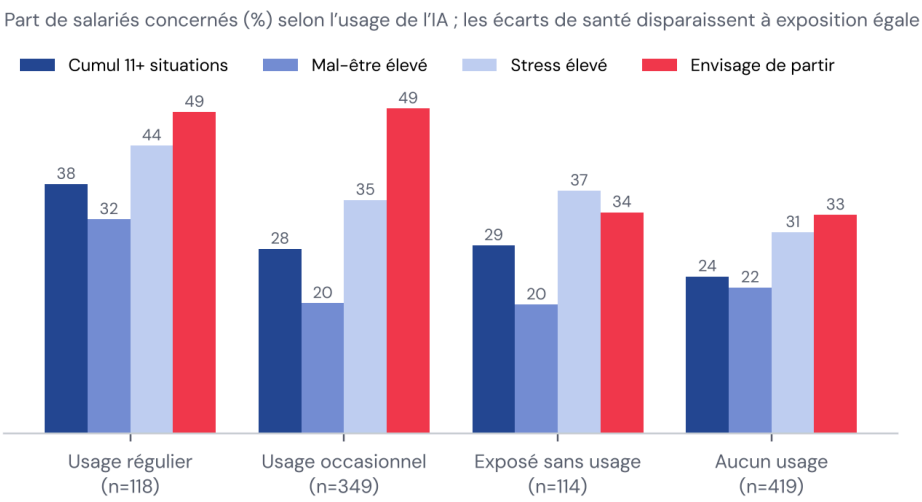
EN CLAIR

L'IA ne rend pas malade en soi ; c'est la façon de l'organiser qui fera la différence.

IA et santé : ce que disent les analyses

L'IA ne ressort pas comme un facteur de risque pour la santé. Mais elle s'installe d'abord dans les postes les plus exposés.

EXPOSITION ET SANTÉ SELON L'USAGE DE L'IA
Part de salariés concernés (%)



Lecture : Les utilisateurs réguliers sont plus exposés et plus souvent en mal-être ; mais à exposition égale, l'écart disparaît : c'est le poste, pas l'IA.

Les utilisateurs réguliers sont plus souvent en situation de cumul de risques (38 % contre 24 %), en mal-être (32 % contre 22 %) et tentés de partir (49 % contre 33 %). Mais **ces écarts disparaissent à exposition égale** : ce n'est pas l'IA qui dégrade la santé, ce sont les postes plus intenses où elle est utilisée.

À exposition égale, les utilisateurs sont même un peu moins fatigués et insatisfaits, et nettement moins exposés à la pénibilité physique. Ils disposent de plus de ressources : 54 % ont une personne de confiance, 39 % ont été formés aux risques psychosociaux.

Aucune des huit perceptions n'a de lien significatif avec la santé après correction pour les comparaisons multiples. Le signal à suivre concerne le **contrôle** : les salariés qui perçoivent une surveillance accrue sont plus souvent stressés (52 % contre 29 %).

Dans le modèle VITALES, l'IA touche quatre dimensions : l'**intensité** (rythme), l'**autonomie** (marges, compétences), le **sens** (contenu des missions) et la **sécurité** (avenir de l'emploi).

Pour agir

- Ouvrir le dialogue social sur les effets de l'IA sur le travail réel, pas seulement sur les outils.
- Associer les équipes au choix des usages et former en même temps aux outils et à leurs effets.
- Suivre le contrôle et l'intensification perçus : un usage de l'IA sans dialogue pourrait devenir un nouveau facteur de travail empêché.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

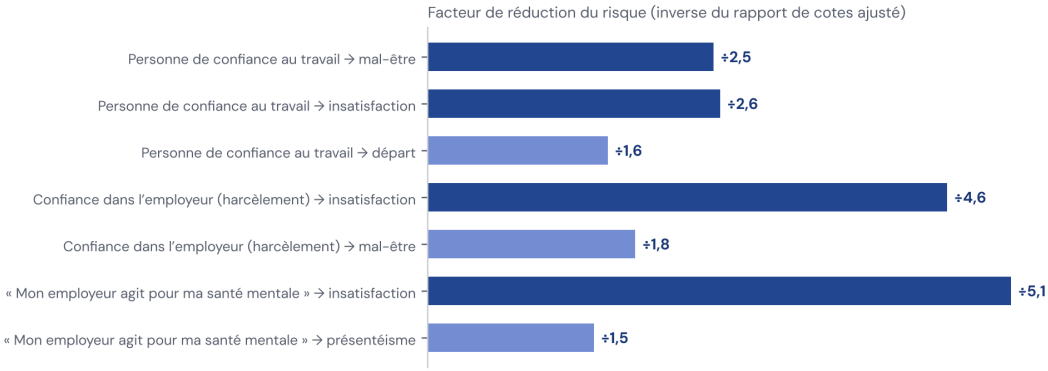
Avoir quelqu'un à qui parler et voir que l'employeur agit protège réellement.

Ce qui protège

Toutes les ressources ne se valent pas. À exposition égale, trois d'entre elles réduisent nettement le risque.

FACTEUR DE RÉDUCTION DU RISQUE, À EXPOSITION ÉGALE

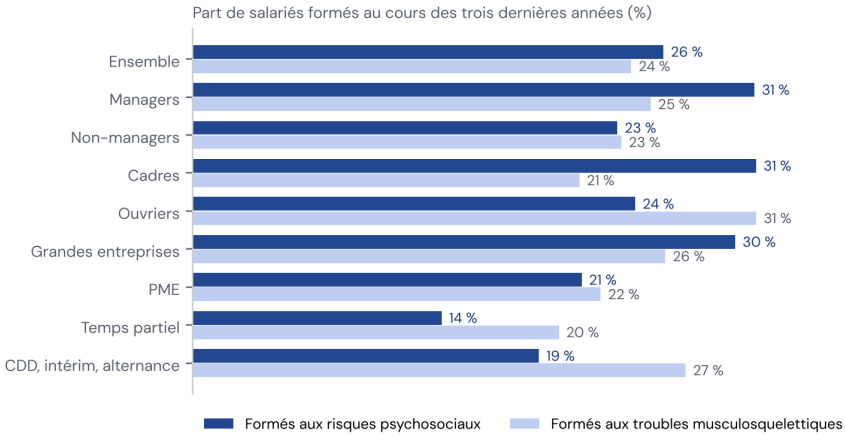
Inverse du rapport de cotes ajusté



Lecture : « ÷2,5 » : à exposition égale, les salariés qui ont une personne de confiance au travail ont 2,5 fois moins de risques d'être en mal-être.

QUI EST FORMÉ ?

Part de salariés formés en trois ans (%)



Une **personne de confiance au travail** divise le risque de mal-être par 2,5. La **confiance dans le traitement du harcèlement** divise l'insatisfaction par 4,6. Percevoir que **l'employeur agit** pour la santé mentale la divise par 5,1. Ces ressources amortissent les effets d'une exposition, sans la compenser : elles ne remplacent pas la prévention à la source.

La formation touche d'abord les managers (31 %), les cadres et les grandes entreprises ; elle laisse de côté temps partiels (14 %) et contrats courts (19 %). Quand elle change les pratiques (69 % des formés), elle multiplie par **2,3** la perception que l'employeur agit : une formation utile rend visible l'engagement de l'employeur.

Analyses avancées Ekilibre sur la base du Baromètre Ekilibre OpinionWay (1 000 salariés, pondérée)

EN CLAIR

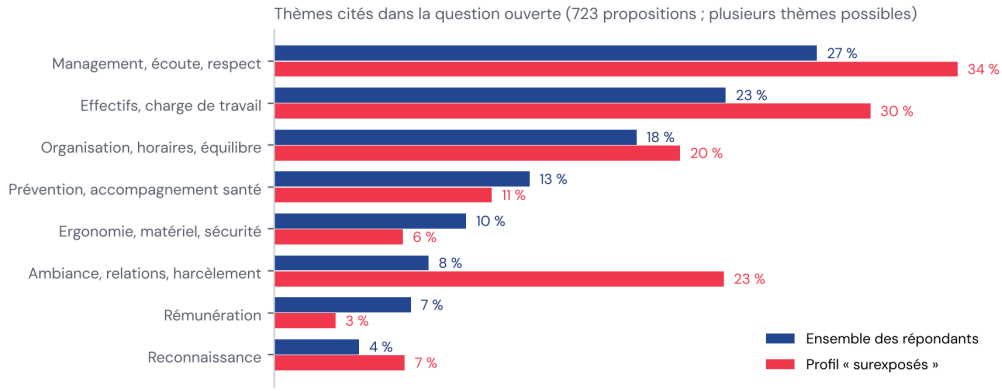
Les salariés demandent d'abord de l'écoute, du respect et les moyens de bien travailler.

La parole des salariés

Que faudrait-il changer en priorité ? Les salariés demandent d'abord d'être écoutés, respectés, et de pouvoir bien faire leur travail.

THÈMES CITÉS DANS LA QUESTION OUVERTE

723 propositions · plusieurs thèmes possibles · ensemble et profil « surexposés »



« Être plus à l'écoute des employés, adapter les conditions de travail au nombre de personnes et ne pas surcharger les personnes en place. »

« Avoir une personne de confiance qui a suffisamment d'influence et de pouvoir pour lui en parler en toute confiance et en toute confidentialité. »

« Avoir une vision claire de ce qu'il va se passer dans les prochains mois. »

« Arrêter d'avoir peur des représailles si l'on dénonce les comportements des collègues. »

« Une meilleure reconnaissance du travail réalisé. Et plus d'info de la hiérarchie. »

« Que l'on arrête de nous harceler et de nous traiter comme des objets serait déjà un bon commencement. »

« Avoir des objectifs atteignables. »

« Faciliter la reprise du travail sur des postes adaptés. »

Le **management, l'écoute et le respect** arrivent en tête (27 %), devant les effectifs et la charge (23 %) et l'organisation des horaires (18 %). Chez les surexposés, l'ambiance et le harcèlement passent de 8 % à 23 % : les plus exposés demandent d'abord que cesse ce qui les abîme.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, Q21_2026 ; codage thématique Ekilibre ; orthographe légèrement corrigée



La santé des salariés se construit dans le travail

Synthèse des résultats du Baromètre Ekilibre OpinionWay 2026

La santé des salariés se construit dans le travail

Synthèse des résultats du Baromètre Ekilibre OpinionWay 2026

Plus d'un salarié sur cinq (22 %) déclare un mal-être élevé ou très élevé. Pourtant, près d'un sur trois d'entre eux se dit satisfait de son travail, avec une note de 7 sur 10 ou plus. Ce décalage traverse tout le baromètre. Les repères qui servent aujourd'hui à suivre la santé des salariés en laissent une large part dans l'ombre, et c'est en observant le travail lui-même qu'on voit où agir.

Pour sa deuxième vague, le Baromètre Ekilibre OpinionWay a interrogé du 15 au 28 octobre 2026 un échantillon de 1 000 salariés du privé et du public, représentatif selon la méthode des quotas. Il met en regard 37 situations de travail, réunies dans les sept dimensions du modèle VITALES, et six indicateurs : satisfaction, fatigue, stress, mal-être, arrêt maladie et intention de départ. Les réponses individuelles ont fait l'objet d'analyses statistiques complémentaires : comparaisons à profil égal, apprentissage automatique, modèles d'équations structurelles, typologie des salariés. Chaque écart a été soumis à une correction des comparaisons multiples, pour écarter les résultats dus au hasard.

Une usure que les repères habituels saisissent mal

Six salariés sur dix se disent satisfaits de leur travail. Dans le même temps, le mal-être élevé à très élevé gagne 4 points par rapport à 2025. Au cours des six derniers mois, 22 % des salariés ont été arrêtés, et 47 % ont travaillé malgré un problème de santé physique. Quatre sur dix envisagent de quitter leur employeur, et neuf sur dix d'entre eux mettent en cause, au moins en partie, leurs conditions de travail.

Quand la satisfaction est basse, le signal est fiable : deux salariés sur trois qui donnent moins de 5 sur 10 sont en mal-être élevé. L'inverse ne se vérifie pas. Près des trois quarts des salariés arrêtés donnent 5 ou plus, et près de la moitié se déclarent satisfaits. La satisfaction dit quelque chose du rapport au travail, beaucoup moins de l'état de santé. Quant à l'absentéisme, il ne recense que les arrêts effectivement pris, alors que la perte de salaire est le premier motif invoqué par les salariés concernés pour venir travailler malade. Un taux d'absentéisme bas ne suffit donc pas à attester une bonne santé des équipes.

Le travail pèse davantage que le profil

L'âge, le sexe, la catégorie, le statut, le secteur ou la situation familiale expliquent seuls 3 à 11 % des écarts de santé entre salariés. En ajoutant les conditions de travail, la part expliquée passe à 25 à 37 %. Elle fait plus que doubler pour l'arrêt maladie et elle est multipliée par plus de dix pour le stress. Une large part de ces

écarts tient ainsi à des situations sur lesquelles il est possible d'agir.

Toutes n'ont pas le même poids. À profil égal, et en tenant compte des 37 situations à la fois, cinq se détachent pour le mal-être : les changements vécus sans accompagnement (risque multiplié par 1,67), le manque de reconnaissance (1,62), la difficulté à gérer ses émotions (1,54), un travail qui manque de sens (1,44) et la difficulté à concilier les temps de vie (1,41). La charge de travail compte aussi, mais moins que ces cinq situations. À profil égal, le mal-être s'accompagne à son tour d'un risque d'arrêt multiplié par 2,4, d'une intention de départ multipliée par 2,8 et d'un travail malgré la maladie multiplié par 1,6. Au-delà de la quantité de travail, c'est l'impossibilité de bien faire son travail qui pèse le plus, ce que les sciences du travail nomment le travail empêché.

Au-delà d'un seuil, le cumul fait basculer

Le risque ne croît pas de façon régulière avec le nombre de difficultés. 27 % des salariés vivent plus de dix situations difficiles ; parmi eux, 56 % sont en mal-être élevé, 43 % ont été arrêtés et trois sur quatre envisagent de quitter leur employeur. Entre six et dix situations, ces proportions tombent à 24 % pour le mal-être et 20 % pour l'arrêt.

Un groupe de 10 % de salariés cumule des expositions élevées dans toutes les dimensions ; 77 % d'entre eux sont en mal-être élevé. Les managers en représentent plus de la moitié, eux qui sont les premiers relais de la prévention. D'autres populations restent peu visibles : 40 % des aidants, 36 % des salariés atteints d'une maladie chronique et 31 % de ceux qui travaillent en horaires décalés ont été arrêtés, contre 15 à 19 % des autres salariés. Les critères habituels de segmentation, comme la région, le secteur ou la taille de l'entreprise, ne font pas apparaître ces écarts.

Ces seuils invitent à repérer les situations de cumul et à alléger en priorité quelques expositions chez les salariés les plus exposés, plutôt qu'à tout traiter de front.

Des protections efficaces, et pourtant en recul

Les ressources qui protègent sont connues. À exposition égale, les salariés qui disposent d'une personne de confiance au travail sont 2,5 fois moins souvent en mal-être élevé. Ils ne sont plus que 40 % dans ce cas, 7 points de moins qu'en 2025, et un quart seulement des salariés a été formé aux risques psychosociaux au cours des trois dernières années.

Un quart des salariés a subi des violences au cours des douze derniers mois. Parmi les victimes de violences internes, près des trois quarts se disent victimes de harcèlement moral, soit 15 points de plus qu'en 2025. Parmi ceux qui signalent les faits, 38 % subissent ensuite des représailles. Un circuit de signalement n'inspire confiance que s'il protège la personne qui signale. En aval, 40 % des salariés arrêtés n'ont bénéficié d'aucun dispositif pour préparer leur retour.

L'intelligence artificielle, que 56 % des salariés utilisent ou à laquelle ils sont exposés, en apporte une illustration. Les écarts de santé entre utilisateurs et non-utilisateurs disparaissent dès lors que l'on compare des salariés exposés aux mêmes situations de travail. Ce qui compte est la manière dont l'outil s'installe dans le travail : son rythme, les marges de manœuvre qu'il laisse, le sens des missions, le sentiment de sécurité.

Un enjeu de performance autant que de santé

Les travaux d'Henri Savall et Laurent Cappelletti, fondés sur la méthode des coûts cachés, évaluent le coût de l'absentéisme en France à plus de 100 milliards d'euros par an, soit environ 4 000 euros par actif : 3 500 euros dans le privé, 6 200 euros dans le public. Rapporté à une organisation de 1 000 salariés, cet ordre de grandeur approche 4 millions d'euros par an. Selon les mêmes auteurs, la part incompressible de l'absentéisme représente environ un tiers de l'absentéisme actuel. Les deux tiers restants peuvent donc être réduits, et ces travaux en relient l'essentiel à la qualité du management de proximité.

Le baromètre conduit au même constat. Les situations qui pèsent le plus sur la santé, reconnaissance, écoute, information, soutien, accompagnement des changements, moyens d'un travail de qualité, tiennent pour une large part à la qualité du management. Celle-ci ne repose pas sur les seuls managers, eux-mêmes parmi les plus exposés. Elle dépend de choix culturels, de choix d'organisation et de l'accompagnement du développement des compétences qu'une entreprise décide de mettre en œuvre. Elle commence par une décision et par des engagements mesurables, suivis dans le temps.

Les mêmes leviers agissent à la fois sur la santé, l'absentéisme, les départs et la qualité du travail. Le coût de l'inaction se mesure ; la prévention devient alors un investissement, dont le retour peut être suivi d'année en année. La santé au travail relève ainsi de la stratégie autant que de la politique sociale.

De la mesure à l'action

Ces résultats invitent à mesurer les situations de travail autant que les arrêts, à repérer les cumuls plutôt qu'à raisonner sur des moyennes, et à agir en amont, en prévention primaire. Les leviers sont connus : informer, reconnaître, écouter, accompagner les changements, donner les moyens d'un travail de qualité, sans négliger les dispositifs de signalement et de retour au travail. Leur place est dans le document unique d'évaluation des risques comme dans le dialogue social.



« On a longtemps cru connaître la santé des salariés en leur demandant s'ils étaient satisfaits et en comptant leurs arrêts. Ces repères restent utiles, mais ils ne disent pas tout. C'est dans l'ordinaire du travail que la santé se protège ou s'altère : une décision expliquée, un effort reconnu, un changement préparé avec ceux qui le vivront. Regarder le travail de près, c'est déjà commencer à prévenir. »

Jean-Christophe Villette · psychologue du travail et des organisations, fondateur d'Ekilibre Conseil

De la mesure à l'action, avec Ekilibre

Le modèle VITALES et les méthodes de ce baromètre s'appliquent à chaque organisation, du diagnostic au suivi des effets. Ekilibre accompagne dirigeants, DRH, managers, représentants du personnel et préventeurs à mettre en œuvre les leviers concrets d'une prévention efficace.

Baromètre Ekilibre OpinionWay, octobre 2026 · analyses avancées Ekilibre (1 000 salariés, base pondérée) · Savall et Cappelletti, Institut Sapiens, 2018

Annexe · Méthodologie et échantillon

Données. Baromètre Ekilibre OpinionWay, enquête réalisée par OpinionWay : 1 000 salariés du public et du privé, quotas (genre, âge, région, CSP, secteur) et pondération ; questionnaire en ligne du 15 au 28 octobre 2026, norme ISO 20252 ; marge d'incertitude de 3,1 points au plus. Évolutions : comparaison avec la vague 1 (2025), signalées quand l'écart est significatif.

Analyses avancées (Ekilibre). Base individuelle pondérée. Exposé = situation vécue « toujours » ou « souvent ». Régressions logistiques et de Poisson pondérées à erreurs robustes et correction de Benjamini-Hochberg ; gradient boosting et valeurs SHAP (20 rééchantillonnages) ; modèles d'équations structurelles par dimension (CFI 0,98) et par facteur (300 rééchantillonnages) ; typologie par mélange gaussien ; 23 segmentations × 15 indicateurs, brutes puis à exposition égale ; codage des réponses libres. AUC des modèles : 0,78 (arrêt) à 0,88 (stress).

Comment les différences ont été étudiées

Les résultats OpinionWay (partie I). Chaque pourcentage d'une catégorie est comparé à celui de l'ensemble des salariés, au seuil de confiance de 95 %, dans les tris croisés réalisés par OpinionWay. Les évolutions ▲ ▼ comparent la vague 2 (octobre 2026) à la vague 1 (avril-mai 2025), au même seuil.

Les écarts entre catégories. Sur la base individuelle pondérée, chaque catégorie d'un critère de segmentation (genre, âge, CSP, statut, encadrement, taille, secteur, région, ancienneté, télétravail, temps de travail, contrat, horaires, aidance, maladie chronique, enfants) est comparée au reste des salariés par une régression pondérée avec erreurs robustes. Un écart n'est présenté comme une différence que s'il est significatif au seuil de 5 %.

À profil égal, à conditions égales. Les mêmes comparaisons sont refaites en tenant compte du profil (sexe, âge, CSP, statut, encadrement, aidance, maladie chronique) ou de l'exposition aux 37 situations de travail. Pour les seize critères testés sur quinze indicateurs (240 tests), les résultats sont corrigés des comparaisons multiples (méthode de Benjamini-Hochberg).

Composition de l'échantillon

Effectifs bruts et pourcentages pondérés ; la pondération redresse l'échantillon sur le genre, l'âge, la région, la CSP et le secteur.

	Effectif	%
Genre		
Hommes	578	51
Femmes	422	49
Âge		
18-29 ans	129	20
30-39 ans	190	26
40-49 ans	321	27
50-59 ans	306	23
60 ans et plus	54	3
Région		
Île-de-France	211	22
Nord-Ouest	223	21
Nord-Est	235	23
Sud-Ouest	91	10
Sud-Est	240	24
Statut		
Salariés du privé	821	76
Salariés d'une entreprise publique	104	14
Fonctionnaires	75	10
Catégorie socioprofessionnelle		
Cadres	225	20
Professions intermédiaires	282	27
Employés	332	30
Ouvriers	161	23

	Effectif	%
Secteur d'activité		
Agriculture et industrie	173	18
BTP	57	6
Services	770	77
Taille de l'entreprise		
PME (10 à 249 salariés)	429	44
ETI (250 à 4 999 salariés)	375	38
Grandes entreprises (5 000 et plus)	196	18
Encadrement d'une équipe		
Oui	347	34
Non	653	66
Ancienneté dans l'entreprise		
Moins d'un an	59	7
1 à 2 ans	102	12
3 à 5 ans	177	20
6 à 10 ans	216	24
Plus de 10 ans	446	36
Télétravail		
Non, l'activité ne le permet pas	506	54
Non, ne le souhaite pas	65	6
Oui, occasionnellement	149	14
Oui, 1 à 2 jours par semaine	206	19
Oui, 3 jours par semaine ou plus	74	6

	Effectif	%
Temps de travail		
Temps plein	895	89
Temps partiel	98	10
Temps partiel thérapeutique	7	0,7
Contrat de travail		
CDI / titulaire	913	89
CDD / contractuel	57	7
Intérim	15	2
Alternance	15	2
Horaires de nuit, alternants ou décalés		
Oui	186	21
Non	814	79
Aide régulière à un proche		
Oui, plusieurs heures par semaine	101	11
Oui, ponctuellement	155	16
Non	744	73
Maladie chronique ou handicap		
Oui, reconnu (ALD, RQTH…)	180	17
Oui, non reconnu	82	9
Non	717	72
Ne souhaite pas répondre	21	2
Enfants de moins de 12 ans		
Oui	280	31
Oui, et les élève seul·e	14	2
Non	706	68

Baromètre santé et conditions de travail · Deuxième vague

Passer de la mesure à l'action

Les consultantes et consultants d'Ekilibre vous accompagnent pour professionnaliser vos démarches de diagnostic et passer d'une mesure utile à des actions efficaces.



13 agences territoriales

Paris · Île-de-France
28 rue de Richelieu, 75001 Paris (siège)

Lille · Hauts-de-France
3 boulevard de Belfort, 59000 Lille

Rouen · Normandie
72 rue de Lessard, 76100 Rouen

Rennes · Bretagne
Rue Claude Chappe, 35510 Cesson-Sévigné

Nantes · Pays de la Loire
7 bis boulevard de Berlin, 44000 Nantes

Tours · Centre-Val de Loire
31 et 45 rue de la Milletière, 37100 Tours

Bordeaux · Nouvelle-Aquitaine
81 boulevard Pierre 1er, 33110 Le Bouscat

Toulouse · Occitanie
Immeuble Atria, 31000 Toulouse

Lyon · Auvergne-Rhône-Alpes
23 rue Crépet, 69007 Lyon

Dijon · Bourgogne-Franche-Comté
8 rue Marcel Dassault, 21000 Dijon

Strasbourg · Grand Est
16 avenue de l'Europe, 67300 Schiltigheim

Marseille · Provence-Alpes-Côte d'Azur
132 boulevard Michelet, 13008 Marseille

Ajaccio · Corse
19 avenue Maréchal Lyautey, 20090 Ajaccio

Nous contacter : contact@ekilibre-conseil.com · 01 53 45 54 21 (standard national)

www.ekilibre-conseil.com

EKILIBRE CONSEIL

opinionway

Toute publication totale ou partielle doit utiliser la mention « Baromètre Ekilibre OpinionWay ». Photo de couverture : Anthony Shkraba, Pexels.