

Baromètre de la santé mentale TELUS 2026

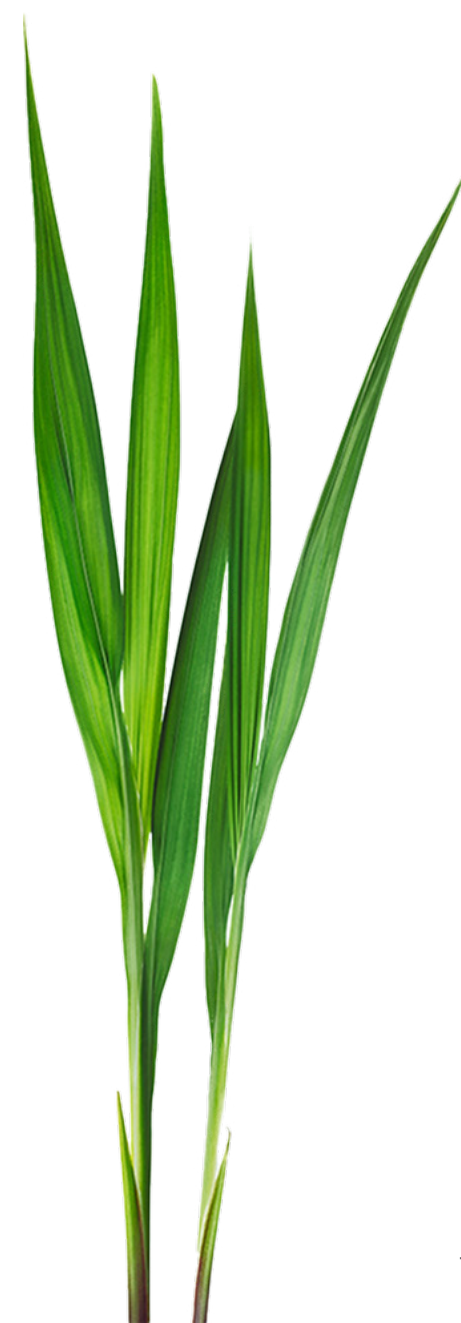
Leadership et santé mentale au travail en France.

Rapport annuel sur les tendances en santé mentale et bien-être, et leur impact sur la performance des entreprises.



Table des matières

Résumé.....	3
Tendance 1 : Le bien-être des leaders a un impact direct sur la performance de l'entreprise.....	4
Tendance 2 : Les femmes et les jeunes salariés font face à des difficultés spécifiques, ce qui représente un risque pour le vivier de futurs leaders.	11
Tendance 3 : Un manque de soutien et des lacunes en matière de communication peuvent nuire à la santé mentale et au bien-être.....	18
Points clés pour les leaders en France.....	25
À propos de l'Indice de santé mentale TELUS Health.....	26
Pour en savoir plus.	27



Résumé

Paula Allen, TELUS Health

Le Baromètre de la santé mentale TELUS 2026 met en lumière un moment charnière pour les entreprises en France. Si les enjeux liés à la santé mentale restent bien présents, les chiffres offrent une vision de plus en plus claire des actions concrètes que les organisations peuvent mettre en place pour améliorer le bien-être et renforcer la performance de leurs collaborateurs.

Les données de l'Indice de santé mentale TELUS recueillies en 2025 montrent que le bien-être des leaders joue un rôle central dans la manière dont les collaborateurs se sentent et agissent au travail. Lorsque les leaders sont soutenus, les effets positifs dépassent le cadre des équipes et se diffusent à l'ensemble de l'entreprise. Cependant, les leaders doivent eux-mêmes évoluer dans un environnement complexe et en constante mutation. Les entreprises ont donc tout intérêt à investir dans le développement du leadership, qui constitue un levier puissant pour favoriser le bien-être.

Ce Baromètre met également en lumière d'importantes opportunités pour renforcer le vivier de futurs leaders. Les femmes et les jeunes collaborateurs représentent un potentiel considérable pour les entreprises en France. Pourtant, beaucoup d'entre eux font face à des pressions croissantes liées aux contraintes financières, aux enjeux de santé à différentes étapes de la vie et au besoin de créer du lien au travail. Avec un accompagnement adapté, les entreprises peuvent fidéliser ces talents et constituer un vivier de leaders prêts pour l'avenir.

Enfin, ces constats soulignent l'importance d'une communication claire et proactive pour s'assurer que les collaborateurs connaissent bien les ressources et les dispositifs de soutien proposés par leur employeur. Lorsqu'ils comprennent les solutions mises à leur disposition — notamment en matière de santé mentale et de bien-être financier — et y recourent en toute confiance, les taux d'utilisation augmentent et les résultats s'améliorent.

Cela est particulièrement vrai pour les collaborateurs à faible revenu. Mieux faire connaître ces dispositifs peut ainsi renforcer significativement l'impact des investissements déjà réalisés en matière d'avantages sociaux pour cette population.

Pris ensemble, ces éléments ouvrent des perspectives prometteuses pour les entreprises. Celles qui investissent dans le développement du leadership, qui adaptent leurs actions de soutien au bien-être aux différents profils de collaborateurs et qui renforcent la communication ainsi que l'accès aux soins sont mieux positionnées pour préserver la santé mentale, maintenir la productivité et construire des organisations performantes, capables de s'adapter dans un environnement en constante évolution.



Les données de l'Indice de santé mentale TELUS continuent de montrer que l'investissement dans les capacités de leadership est l'un des moyens les plus efficaces pour les entreprises de renforcer le bien-être tout en formant la prochaine génération de leaders.



Paula Allen,
Global Leader et VP, Recherche, Connaissances et
Communications stratégiques,
TELUS Health

Le bien-être des leaders a un impact direct sur les performances de l'entreprise.

Le leadership est l'un des leviers les plus puissants dont disposent les entreprises. Sa qualité influence directement les modes de travail, l'engagement des collaborateurs et l'efficacité des équipes, notamment en situation de pression. Lorsqu'il est fragilisé, les répercussions dépassent largement le bien-être individuel et pèsent fortement sur la performance globale.

Par exemple, en 2024, les congés maladie en lien avec la santé mentale représentaient 27 % de tous les congés maladie déclarés cette année, soit quatre points de plus qu'en 2023. En réalité, la santé mentale est maintenant la première cause de congé maladie à long terme en France. Pour aller plus loin, l'Indice de santé mentale de TELUS du quatrième trimestre de 2025 montre que la santé mentale a un impact négatif sur la performance au travail pour 40 % des collaborateurs.



40 %

des collaborateurs déclarent que leur santé mentale a un impact négatif sur leur productivité.

Rapport sur l'ISM du quatrième trimestre 2025



Christine Loos,
Directrice Advisory & People
Development EMEA,
TELUS Health



Un bon leader est quelqu'un qui sait favoriser l'engagement et la santé mentale au sein de son équipe. Pour cela, il doit savoir rester calme, éviter les réactions excessives, faire preuve d'équilibre et être à l'aise avec l'incertitude.



En parallèle, les leaders subissent eux aussi une pression importante. Ils évoluent dans un environnement en constante mutation et doivent assumer la charge émotionnelle liée à l'accompagnement des autres, souvent sans préparation suffisante ni soutien structurel.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en juin 2025, moins de la moitié des managers se sentaient préparés à aborder les problèmes de santé mentale des salariés, et plus d'un quart d'entre eux affirmaient que leur entreprise n'offrait pas de formation à la santé mentale pour les managers. Par ailleurs, seuls 52 % des salariés considèrent leur manager comme « très humain ». À l'inverse, ceux qui le perçoivent comme « peu humain » sont quatre fois plus susceptibles d'indiquer que le soutien en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a diminué.

En 2026, les entreprises investissent dans le développement des compétences, le coaching et d'autres modules de gestion du stress pour accompagner le bien-être des leaders. Ce soutien est essentiel pour permettre aux entreprises de maintenir un haut niveau de performance dans un environnement en constante évolution.

Constats

Le leadership joue un rôle clé dans la santé mentale des collaborateurs. Des écarts significatifs apparaissent dans l'évaluation de six qualités de leadership, selon que les managers sont perçus comme faisant preuve d'humanité, d'esprit d'équipe et d'altruisme.

Autonomie

Les collaborateurs qui déclarent bénéficier d'une faible autonomie accordée par leur manager présentent des scores de santé mentale inférieurs d'au moins sept points à la moyenne nationale.



Humanité

Un collaborateur sur cinq considère son manager comme peu humain. Les scores de santé mentale de ce groupe sont inférieurs de plus de sept points à la moyenne nationale.



Méfiance

Près d'un tiers des collaborateurs considèrent leur manager comme méfiant. Le score de santé mentale de ce groupe est inférieur de plus de cinq points à la moyenne nationale.



Charisme

Plus de deux collaborateurs sur cinq considèrent leur manager comme très charismatique. Les scores de santé mentale de ce groupe sont supérieurs d'au moins trois points à la moyenne nationale.



Solidarité

Un collaborateur sur cinq estime que sa direction n'est pas suffisamment coopérative. Ce groupe est deux fois et demi plus susceptible d'indiquer que le soutien de leur manager en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a diminué au cours de la dernière année.



Esprit d'équipe

Les collaborateurs qui estiment que leur manager fait peu preuve d'esprit d'équipe sont plus de trois fois plus susceptibles d'indiquer que le soutien en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a diminué au cours de la dernière année.



Les collaborateurs attendent de plus en plus de leurs leaders qu'ils leur apportent du coaching, du soutien et de meilleurs dispositifs en matière de santé.



7 %

Seuls 7 % des collaborateurs estiment que la direction générale apporte un soutien nettement accru en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle par rapport à l'année dernière.



64 %

des collaborateurs estiment que le soutien de leur manager en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'a pas évolué au cours de la dernière année.



17 %

des collaborateurs estiment que les leaders de leur entreprise ne parviennent pas à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sain. Ce groupe présente le score de santé mentale le plus faible, soit près de 14 points de moins que les collaborateurs qui estiment le contraire.

Comment les entreprises peuvent-elles favoriser le bien-être des leaders et préserver la performance en 2026.

1

Donner aux leaders les compétences nécessaires pour créer un environnement psychologiquement sûr.

Un style de leadership marqué par la méfiance, la distance ou un manque d'inclusion peut fragiliser la santé psychologique des collaborateurs au travail. Ils peuvent alors avoir plus de difficultés à s'exprimer et à demander de l'aide.

Pour y remédier, les entreprises doivent intégrer la sécurité psychologique dans l'ensemble des dispositifs de développement des leaders. Cela implique de leur donner les outils nécessaires pour montrer l'exemple, poser des questions ouvertes et réagir de manière constructive face aux difficultés. Les attentes en matière de sécurité psychologique doivent également être intégrées aux critères d'évaluation de la performance, afin de s'assurer que les leaders sont responsables des environnements qu'ils créent.

2

Faire de la formation à la communication un pilier du leadership, et non un simple "plus".

Une communication claire est l'un des leviers les plus puissants à la disposition des leaders pour instaurer la confiance et soutenir la santé mentale des collaborateurs. Les entreprises doivent ainsi considérer la communication comme une compétence clé du leadership.

Cela implique de généraliser les points de suivi réguliers entre managers et équipes, de former les leaders à communiquer avec clarté en période de changement et de proposer un cadre simple permettant aux équipes de comprendre ce qui est établi, ce qui reste incertain et ce que cela implique pour elles. Comme le souligne Christine Loos, « même les micro-comportements des leaders, comme l'absence de suivi ou l'annulation d'un échange en tête-à-tête, peuvent contribuer à installer un climat d'incertitude au travail. »

Comment les entreprises peuvent-elles favoriser le bien-être des leaders et préserver la performance en 2026.

3 Renforcer les compétences des leaders en matière de priorisation et de gestion de la charge de travail.

Des priorités peu claires et une surcharge de travail continue sont des facteurs favorisant le burnout et l'isolement. Les leaders jouent un rôle central pour apporter de la clarté et préserver la capacité à fonctionner des équipes.

Les entreprises devraient aider les managers à acquérir des compétences pratiques de planification et de priorisation, notamment pour repérer ce qui compte réellement et savoir comment gérer les demandes concurrentes. De simples rituels, comme le fait d'établir des priorités absolues, peuvent aider les équipes à se concentrer et à réduire les distractions. Il serait nécessaire de former les leaders afin qu'ils soient capables d'aborder clairement les sujets liés à la charge de travail. Renforcer ces compétences est essentiel pour réduire la surcharge de travail et proposer une vision claire à tout le monde.

4 Investir dans des accompagnements en leadership qui soutiennent le leader dans sa globalité.

Lorsque les leaders disposent des bons outils pour gérer leur énergie et faire preuve d'empathie dans leur management, les effets positifs se diffusent à l'ensemble des équipes. Les entreprises doivent intégrer à leurs programmes de développement du leadership des formations à la gestion de l'énergie et à l'intelligence émotionnelle, ainsi que des outils de gestion du stress adaptés aux réalités actuelles du travail.

Le coaching peut être particulièrement utile pour les managers intermédiaires, souvent en première ligne pour accompagner les changements et faire face à des responsabilités accrues. La mise en place d'espaces d'échange entre pairs, où les leaders peuvent discuter librement de la pression et de l'incertitude, contribue également à normaliser le recours au soutien et à réduire l'isolement.

Entretien avec Christine Loos.

Directrice Advisory & People Development EMEA, Telus Health

Pourquoi le comportement des leaders a-t-il un impact direct sur le bien-être des collaborateurs ?

Le leadership est, selon moi, un levier essentiel pour améliorer le bien-être et la santé mentale de manière globale. Un bon leader sait apporter de la clarté, donner du sens, encourager l'intelligence émotionnelle et ainsi contribuer à la sécurité psychologique et au moral des équipes. Lorsque les leaders créent les conditions propices à l'épanouissement des collaborateurs, la performance suit.

Quels comportements concrets les leaders peuvent-ils adopter pour améliorer le bien-être et la performance ?

Il est essentiel de ne pas chercher à être irréprochable, mais plutôt de créer les conditions permettant aux équipes de donner le meilleur d'elles-mêmes. Par exemple, la clarté réduit l'anxiété, tandis que la délégation renforce le sens des responsabilités. Même des gestes simples, comme assurer un suivi régulier et donner des retours fréquents, ont un impact direct sur le sentiment de soutien des collaborateurs.

Si une entreprise cherche à améliorer ses performances, sur quoi doit-elle se concentrer en priorité ?

Les entreprises doivent considérer le développement du leadership comme une responsabilité stratégique. Les leaders sont comme des chefs d'orchestre : ils donnent le rythme et orientent le travail des équipes, sans jouer eux-mêmes de chaque instrument. En accordant la priorité aux relations humaines et à la sécurité psychologique, et en se concentrant sur la progression des collaborateurs, les performances globales s'améliorent naturellement.



Comment TELUS Health peut accompagner votre entreprise.

Favoriser le bien-être des leaders et maintenir la performance nécessite plus que des initiatives ponctuelles. Les entreprises ont de plus en plus besoin de solutions pour soutenir les leaders dans la durée, en combinant une expertise humaine, des outils numériques et des expériences d'apprentissage conformes aux réalités actuelles des entreprises. Avec son offre d'[Executive Coaching](#), TELUS Health met l'accent sur la prise de recul et le développement des leaders, afin d'aider les managers à communiquer avec clarté et à piloter périodes de transformation.

En parallèle, l'accès aux [programmes PAE \(Programmes d'Aide aux Employés\) de TELUS Health](#) permet de réduire le sentiment d'isolement des salariés et de soutenir les équipes face aux défis quotidiens, ce qui vient compléter les efforts de l'entreprise à une échelle plus large. [Les modules de Learning sur-mesure et immersifs](#) jouent également un rôle clé dans le développement des compétences de leadership, notamment en matière de communication, de gestion de la charge de travail et de performance durable. Si les modalités de déploiement peuvent varier d'un pays à l'autre pour répondre aux spécificités locales, l'objectif reste le même : favoriser des environnements de travail plus sains, renforcer le leadership et soutenir une performance durable dans le temps.



Les femmes et les jeunes collaborateurs font face à des défis singuliers, qui fragilisent le renouvellement du vivier de futurs leaders.

Les femmes et les jeunes collaborateurs représentent une part importante des actifs; leur expérience est donc déterminante pour la réussite des entreprises. Pourtant, ces populations font face à des difficultés spécifiques, notamment sur le plan financier et à certaines étapes de la vie. Ces obstacles peuvent fragiliser le vivier de futurs leaders en freinant, voire en empêchant, certaines trajectoires de progression.

Et ce n'est pas sans conséquence pour la performance des entreprises. Une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) montre que les organisations les plus mixtes aux postes de management peuvent bénéficier de gains de productivité allant jusqu'à 3 %, avec un niveau de performance optimal lorsque les femmes occupent 40 % des postes de managers. Par ailleurs, une étude de France Stratégie a révélé que le pays pourrait économiser jusqu'à 150 milliards d'euros sur une période de 20 ans en améliorant l'accès à l'emploi et aux postes qualifiés pour les femmes et les minorités.

Malgré cela, les données recueillies en septembre 2025 soulignent que les femmes sont 50 % plus susceptibles que les hommes d'estimer que les efforts supplémentaires consentis lorsque l'on endosse un rôle de leader ne sont pas suffisamment valorisés. De plus, trois salariés sur dix pensent qu'occuper un poste de leader est source de stress excessif. Cette réticence ne traduit pas un manque d'ambition, mais des pressions réelles et cumulées, qui touchent ces populations de manière disproportionnée.



50 %

Les femmes sont 50 % plus susceptibles que les hommes d'estimer que les efforts supplémentaires consentis lorsque l'on endosse un rôle de leader ne sont pas suffisamment valorisés.

Rapport de l'ISM du quatrième trimestre 2025





Andrea Berchowitz,
cofondatrice de Vira Health

Il est largement admis qu'il est difficile de diriger une grande entreprise aux besoins multiples. Il est complexe d'anticiper l'avenir, d'identifier les tendances à l'échelle mondiale et de comprendre les évolutions en cours. Quand on observe les leaders d'aujourd'hui, on se dit : "Waouh, ils font un travail extrêmement exigeant."



La pression financière est l'une de ces contraintes. « De nombreux facteurs globaux affectent aujourd'hui les jeunes collaborateurs, explique le Dr Matthew Chow, directeur médical en santé mentale chez TELUS Health. L'accès au logement figure parmi les principales préoccupations, au même titre que l'inflation et son impact sur le coût de la vie. »

Par ailleurs, les enjeux de santé spécifiques aux femmes, tels que la périménopause et la ménopause, restent encore insuffisamment étudiés et pris en charge. Cela peut créer des obstacles invisibles, susceptibles d'affecter leur performance et leur progression à des étapes clés de leur carrière.

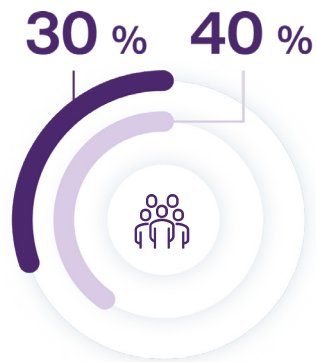
« Le monde semble aujourd'hui beaucoup plus ouvert à aborder ces sujets, souligne Andrea Berchowitz, cofondatrice de Vira Health. Néanmoins, la périménopause et la ménopause restent encore largement sous-étudiées, insuffisamment prises en charge et peu prises en compte. »

Par ailleurs, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir réduit leurs dépenses en matière de santé et de bien-être. De leur côté, les salariés de moins de 40 ans sont 40 % plus susceptibles que ceux de plus de 50 ans d'avoir une perception négative d'eux-mêmes en cas de problème de santé mentale. « Les collaborateurs craignent que le recours à un accompagnement ait des répercussions sur leur situation professionnelle, explique le Dr Chow. C'est pourquoi la confidentialité et la protection des données personnelles sont essentielles. »

Pris ensemble, ces facteurs fragilisent le vivier de futurs leaders et rendent les parcours professionnels plus incertains. Soutenir les femmes et les jeunes collaborateurs est donc essentiel pour développer des leaders capables et résilients pour l'avenir.

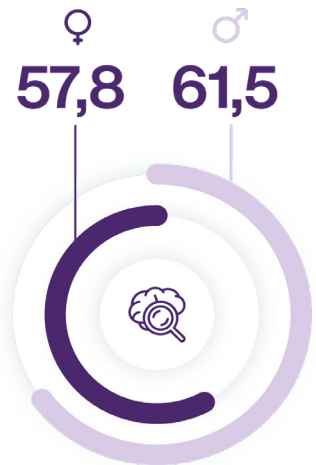
Constats

Les femmes font face à une pression mentale plus forte et plus durable, ce qui peut freiner leur progression vers des postes de leadership.



Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de juger insuffisant le soutien offert par leur employeur en matière de bien-être mental, physique et financier.

Elles sont notamment 30 % plus susceptibles de considérer insuffisant le soutien en matière de bien-être physique, et 40 % plus susceptibles de porter le même jugement concernant le bien-être financier.



Depuis le lancement de l'Indice de santé mentale, les femmes présentent des scores nettement inférieurs à ceux des hommes.

En septembre 2025, leur score s'élevait à 57,8, contre 61,5 pour les hommes.

Les jeunes collaborateurs font face à une instabilité économique et professionnelle plus importante, ce qui peut fragiliser le vivier de futurs leaders et renforcer la stigmatisation liée à la santé mentale.



Les femmes sont deux fois et demi plus susceptibles que les hommes de se sentir en situation de vulnérabilité financière.

Rapport de l'ISM du troisième trimestre 2025



Près de trois salariés sur cinq ont réduit leurs dépenses au cours des deux derniers mois en raison de préoccupations financières ou d'incertitudes économiques.

Rapport de l'ISM du troisième trimestre 2025



Les salariés de moins de 40 ans sont 40 % plus susceptibles que ceux de plus de 50 ans d'avoir une perception négative d'eux-mêmes en cas de problème de santé mentale.

Rapport de l'ISM du troisième trimestre 2025

Comment les entreprises peuvent améliorer le bien-être des femmes et des jeunes collaborateurs pour renforcer le vivier de futurs leaders.

1

Normaliser les échanges et renforcer la sensibilisation autour de la santé des femmes pour réduire la stigmatisation et favoriser leur progression de carrière.

Normaliser les échanges autour de la santé des femmes permet de lever les tabous et de créer les conditions pour qu'elles puissent continuer à s'engager et à progresser dans leur parcours professionnel.

Les entreprises ont tout intérêt à mieux mettre en lumière la santé des femmes à travers des actions de sensibilisation, telles que des webinaires, des ateliers ou des sessions de questions-réponses portant sur leurs besoins spécifiques à différentes étapes de la vie.

Il est essentiel que ces initiatives respectent la confidentialité et le libre choix. Les femmes doivent pouvoir y participer de manière anonyme, sans crainte de divulguer des informations personnelles.

2

Renforcer les dispositifs et les soutiens permettant aux femmes progresser vers des rôles de leader.

Accompagner les femmes aux différentes étapes clés de leur vie est essentiel pour fidéliser les talents et leur permettre d'atteindre pleinement leur potentiel de leadership. Sans ce soutien, elles sont plus susceptibles de s'éloigner des parcours menant à des postes de direction.

Les entreprises ont tout intérêt à revoir les dispositifs existants, notamment les programmes d'aide aux employés (PAE), les ressources médicales et les offres de soins virtuels, afin d'identifier les lacunes en matière de santé des femmes. Elles peuvent ensuite faciliter l'accès à des soins spécialisés ou à des partenaires tiers de confiance, capables de répondre à des besoins encore trop souvent négligés.

Par ailleurs, les dispositifs de reconnaissance valorisant les accomplissements professionnels des femmes, ainsi que les initiatives soutenant activement leur progression, contribuent à renforcer l'engagement et le sentiment de responsabilité.

Comment les entreprises peuvent améliorer le bien-être des femmes et des jeunes collaborateurs pour renforcer le vivier de futurs leaders.

3 Former les managers pour qu'ils soutiennent les femmes et les jeunes salariés avec empathie et dans un contexte de sécurité psychologique.

Doter les managers des compétences adéquates est essentiel pour créer des environnements assurant sécurité et soutien, permettant ainsi d'améliorer la performance et la rétention des talents.

Les entreprises doivent former les managers à reconnaître les signes de pression. Orienter les échanges vers un soutien concret, plutôt que de s'attarder sur des éléments personnels, permet de réduire la stigmatisation et de renforcer la confiance.

Par ailleurs, offrir aux managers des repères clairs dans la gestion de ces situations renforce leur capacité à agir, tout en rappelant que les collaborateurs n'ont pas à exposer leurs difficultés personnelles pour bénéficier d'un soutien. Cela garantit un accompagnement plus inclusif.

4 Offrir un accompagnement ciblé et des perspectives de progression aux jeunes collaborateurs pour renforcer leur confiance et leur engagement sur le long terme.

Les entreprises ont tout à gagner à investir tôt dans les débuts de carrière des jeunes collaborateurs, afin de renforcer leur confiance et de leur donner envie d'occuper un poste de leader. Cela contribue à rendre ces rôles plus attractifs et accessibles.

Concrètement, cela passe par du coaching structuré, du mentorat et des dispositifs de développement des compétences pensés pour accompagner leur progression. Les programmes de bien-être financier peuvent également répondre aux préoccupations liées au coût de la vie, particulièrement présentes chez les jeunes collaborateurs.

Des attentes claires sur les rôles et des parcours d'évolution transparents permettent aussi de limiter l'ambiguïté. Enfin, favoriser les échanges entre pairs et créer des rituels qui renforcent le sentiment d'appartenance aide à réduire l'isolement et à développer une dynamique de soutien.

Entretien avec Andrea Berchowitz.

Cofondatrice de Vira Health

Pourquoi la santé des femmes doit-elle être reconnue comme un enjeu de bien-être autant que de performance durable ?

L'impact de la santé des femmes se traduit directement dans la performance : productivité, absentéisme, fidélisation. Les femmes occupant des postes seniors détiennent une connaissance clé de l'entreprise. Lorsqu'elles quittent l'organisation, même un peu plus tôt que prévu en raison de problématiques de santé non prises en charge, la perte peut être significative, tant sur le plan financier que sur celui du leadership.

Quel rôle les managers jouent-ils pour soutenir efficacement les femmes et les jeunes collaborateurs ?

Les managers n'ont pas vocation à être des experts en santé. Leur rôle consiste avant tout à créer un environnement sécurisant, à prendre régulièrement des nouvelles et à orienter vers les bons dispositifs de soutien lorsque c'est nécessaire. L'expression personnelle ne doit jamais être une condition pour bénéficier d'un aménagement ou d'un accompagnement.

Quelle est LA mesure la plus prioritaire pour les entreprises ?

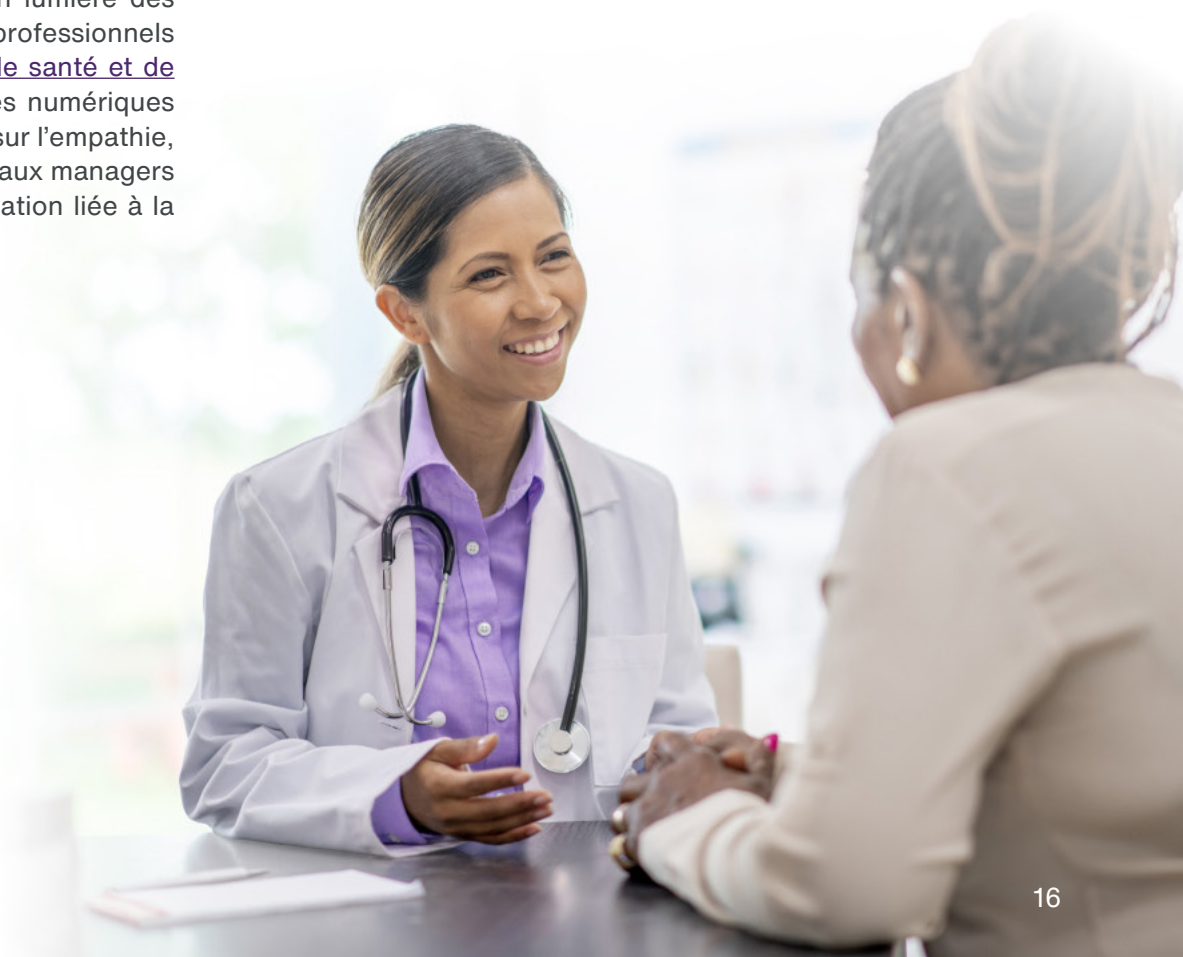
Tout commence par la sensibilisation. En reconnaissant ouvertement l'importance de la santé des femmes et les enjeux liés aux différentes étapes de la vie, les entreprises envoient un signal fort : il est légitime d'utiliser les dispositifs existants. Cette normalisation est souvent déterminante pour permettre aux collaborateurs de rester engagés, de progresser et de performer dans la durée.



Comment TELUS Health peut accompagner votre entreprise.

Constituer un vivier solide de futurs leaders suppose de répondre aux pressions spécifiques auxquelles font face les femmes et les jeunes collaborateurs à des moments clés de leur parcours. Pour y parvenir, les entreprises peuvent s'appuyer sur des approches intégrées du bien-être, qui favorisent l'inclusion, facilitent l'accès aux soins et rendent les parcours vers des rôles de leadership plus clairs et accessibles.

Les programmes d'accompagnement à la Mixité F/H en entreprise de TELUS Health contribuent à renforcer la fidélisation des talents féminins et à soutenir leur progression vers des postes de leadership, en mettant en lumière des enjeux encore trop peu abordés et en favorisant des parcours professionnels plus inclusifs. En parallèle, nos solutions globales en matière de santé et de bien-être offrent aux salariés un accès simple à des ressources numériques confidentielles. Associées à des dispositifs de Learning centrés sur l'empathie, la communication et la sécurité psychologique, elles permettent aux managers de mieux accompagner leurs équipes et de réduire la stigmatisation liée à la demande d'aide.



Un manque de soutien et des lacunes en communication peuvent nuire à la santé mentale et au bien-être.

Les stratégies de bien-être ne sont efficaces que si les collaborateurs comprennent clairement les dispositifs mis à leur disposition et en perçoivent la valeur. Il est donc essentiel de bien faire connaître les avantages proposés — notamment l'accès aux programmes d'aide aux employés (PAE) — pour préserver la santé mentale et soutenir la performance de l'entreprise.

À défaut d'une communication suffisante, ces ressources restent souvent sous-utilisées. Les collaborateurs peuvent ne pas en avoir connaissance, ce qui limite l'impact des investissements réalisés en matière de bien-être.



54 %

des collaborateurs déclarent que leur employeur ne propose pas de programme d'aide aux employés (PAE), et 30 % indiquent ne pas en être certains.

Rapport de l'ISM du quatrième trimestre 2025



Luc Bourgeois,
Directeur, Solutions de communication et
de gestion du changement,
TELUS Health

De nombreuses entreprises ne font tout simplement pas de la communication autour du bien-être une priorité. Il existe souvent un décalage entre ce que les collaborateurs perçoivent et ce que les employeurs pensent avoir communiqué.



Les lacunes en matière de communication ont également un impact sur le bien-être financier. Par exemple, les collaborateurs qui jugent insuffisant le soutien offert par leur employeur dans ce domaine présentent un score de santé mentale inférieur de 14 points à ceux qui indiquent obtenir un « excellent » soutien ; soulignons aussi que 41 % de tous les salariés ne disposent pas d'une épargne d'urgence suffisante pour couvrir leurs besoins essentiels. Sans communication claire et sans accompagnement adapté, le stress financier peut devenir une source d'anxiété durable. Les périodes de transformation rapide accentuent les préoccupations liées à la santé mentale. L'incertitude — notamment autour des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle (IA) — peut accroître le stress lorsque les collaborateurs ne disposent pas de repères clairs.

Le problème ne réside pas tant dans la technologie elle-même que dans la manière dont le changement est accompagné. Une communication claire et transparente permet aux collaborateurs de comprendre les implications concrètes de ces évolutions et renforce leur confiance dans leur capacité à s'y adapter. D'ailleurs, la majorité des collaborateurs se sentent capables de faire face aux transformations liées à l'IA lorsque l'information est claire et que le soutien est au rendez-vous. Cela souligne le rôle clé de la transparence dans la préservation de la santé mentale.

Constats

Les salariés ressentent un manque de clarté en matière de soutien au bien-être, et cela a un impact direct sur les scores de santé mentale.

84 %

des salariés déclarent que leur employeur n'offre pas de PAE ou n'en sont pas certains. Seuls 16 % des salariés savent que leur employeur offre un PAE.

Rapport de l'ISM du quatrième trimestre 2025

16 %

déclarent que des PAE sont proposés

54 %

déclarent qu'il n'y a pas de PAE

30 %

déclarent qu'ils ne savent pas



80 %

Les collaborateurs de plus de 50 ans sont 80 % plus susceptibles que ceux de moins de 40 ans d'indiquer que leur employeur ne propose pas de programme d'aide aux employés (PAE).

Rapport de l'ISM du quatrième trimestre 2025



Neuf sur dix

Près de neuf salariés sur dix affirment que la communication de leur entreprise concernant les programmes de santé et de bien-être est floue ou incohérente.

Rapport de l'ISM du troisième trimestre 2025

Comment les entreprises peuvent-elles les lacunes en communication et améliorer la santé mentale.

1

Faire connaître les dispositifs de soutien au bien-être à chaque point de contact au sein de l'entreprise.

Les entreprises ont tout à gagner à rappeler régulièrement l'existence des dispositifs de bien-être — notamment les programmes d'aide aux employés (PAE) et les solutions de bien-être financier — dans les temps de communication RH clés : entretiens annuels de performance, discussions salariales, campagnes liées aux avantages sociaux ou encore communications saisonnières.

Rappeler régulièrement que ces dispositifs existent permet de normaliser le recours au soutien et de l'inscrire dans le quotidien de travail. Mesurer le niveau de connaissance des collaborateurs aide également à identifier les angles morts et à ajuster les actions de communication.

Il est tout aussi essentiel d'adapter les messages et les dispositifs liés au bien-être financier aux populations à plus faible revenu, qui sont à la fois plus exposées aux difficultés financières et moins enclines à percevoir ou à utiliser les dispositifs de soutien existants.

2

Adapter les stratégies de communication aux différents profils de collaborateurs.

Les entreprises devraient à mettre en place des plans de communication adaptés aux réalités de chaque population : travailleurs de première ligne, équipes de vente, collaborateurs à faible revenu, nouveaux arrivants ou encore équipes dispersées géographiquement. Elles peuvent également développer des contenus spécifiques à destination des managers et des jeunes collaborateurs, [qui sont les plus touchés par l'incertitude liée à l'IA.](#)

Cela implique d'adapter à la fois le contenu et les formats aux contextes locaux, en tenant compte des modes de travail et de communication des équipes. Concrètement, cela peut passer par des rencontres en présentiel, des supports visuels, de courtes vidéos ou encore des messages optimisés pour mobile. S'appuyer sur des exemples concrets et des situations du quotidien permet de renforcer la crédibilité et la compréhension, tout en répondant directement à des enjeux fréquents, comme la protection des données personnelles.

Comment les entreprises peuvent-elles les lacunes en communication et améliorer la santé mentale.

3 Renforcer la confiance grâce à une communication des leaders claire, transparente et cohérente

Lorsque les leaders communiquent de manière claire, transparente et cohérente, les collaborateurs sont plus enclins à percevoir leur posture comme authentique et bienveillante, ce qui renforce leur confiance et les encourage à recourir aux dispositifs de soutien.

Pour y parvenir, les entreprises doivent former les leaders à s'exprimer avec simplicité, en particulier en période d'incertitude. Les prises de parole doivent s'appuyer sur des exemples concrets et authentiques, alignés avec les valeurs de leadership : les messages perçus comme artificiels ou opportunistes peuvent rapidement entamer la crédibilité.

Des attentes claires en matière de communication doivent également être intégrées aux critères d'évaluation des leaders afin de renforcer leur responsabilité. Enfin, la cohérence des messages portés à tous les niveaux de l'organisation est essentielle pour éviter toute confusion ou contradiction.

4 Rassurer les collaborateurs sur les questions de confidentialité.

Les préoccupations liées à la confidentialité constituent un frein majeur à l'accès aux dispositifs de soutien en santé mentale. Les entreprises doivent donc communiquer de manière claire et régulière sur les garanties de confidentialité, en expliquant concrètement le fonctionnement des services d'accompagnement et l'utilisation des données personnelles.

Traiter directement les sujets de stigmatisation et de manque de confiance dans les messages permet de déconstruire les idées reçues les plus fréquentes. Valoriser le recours à l'aide, notamment à travers des témoignages ou des retours d'expérience de pairs, renforce le sentiment de sécurité et la crédibilité des dispositifs.

Les managers ont également un rôle clé : ils doivent être formés pour orienter les collaborateurs vers les bonnes ressources avec clarté et assurance.

Entretien avec Luc Bourgeois.

Directeur, Solutions de communication et de gestion du changement, TELUS Health

Comment une meilleure communication peut-elle améliorer les résultats en matière de santé mentale ?

Une meilleure information favorise le recours aux dispositifs de soutien. Or, nous savons que les collaborateurs qui utilisent les programmes d'aide aux employés (PAE) constatent une amélioration de leurs symptômes et de leur bien-être. Même une légère hausse du taux d'utilisation peut, dans la durée, avoir un impact significatif sur la santé mentale à l'échelle de l'entreprise.

Pourquoi les lacunes en communication ont-elles un impact plus marqué pour les collaborateurs à faible revenu et les travailleurs de première ligne ?

Tous les publics ne font pas face aux mêmes freins. Les collaborateurs à faible revenu et les travailleurs de première ligne sont plus susceptibles de se montrer méfiants vis-à-vis des services d'accompagnement, de douter de leur confidentialité ou de ne pas savoir s'ils peuvent réellement en bénéficier. Ces freins appellent des approches de communication ciblées, qui traitent directement ces préoccupations, plutôt que des messages génériques.

Quelle pratique simple les entreprises peuvent-elles adopter dès maintenant pour renforcer la confiance et la sensibilisation ?

Intégrer systématiquement le sujet du bien-être dans les communications RH clés. Qu'il s'agisse de performance, de rémunération ou de congés, des rappels réguliers permettent d'ancrer ces dispositifs dans le quotidien de l'entreprise. Cette répétition contribue à renforcer la confiance et à rendre le soutien plus concret et accessible.



Comment TELUS Health peut accompagner votre entreprise.

Renforcer la santé mentale et le bien-être ne se limite pas à proposer des dispositifs de soutien. Encore faut-il que les collaborateurs les identifient clairement et aient confiance en leur utilité. Pour combler les lacunes en communication et favoriser leur adoption, les entreprises ont tout intérêt à mettre en place des approches qui améliorent la visibilité, l'accessibilité et la pertinence des dispositifs, en tenant compte de la diversité des besoins.

Des solutions digitales comme [TELUS Health Engage](#) permettent d'intégrer le bien-être au quotidien des collaborateurs, grâce à des contenus personnalisés, des défis collectifs et un accès simplifié aux ressources. En ancrant ces sujets dans les interactions quotidiennes, les entreprises peuvent lever les freins à la communication et encourager un recours plus rapide aux dispositifs de soutien.

En parallèle, les autres [dispositifs de PAE](#), combiné à des [dispositifs de Learning et Formation](#) centrés sur la communication des leaders et la gestion du changement, permet d'accompagner les managers dans la diffusion de messages clairs et cohérents, notamment en période d'incertitude.

En articulant engagement numérique, expertise humaine et accompagnement des entreprises, TELUS Health les aide à renforcer la confiance, à améliorer la sensibilisation et à faire du bien-être un véritable levier de performance durable.



Points clés pour les leaders en France.

Le Baromètre de la santé mentale 2026 montre que la santé mentale au travail repose sur trois facteurs clés : la qualité du leadership, les réalités auxquelles les collaborateurs sont confrontés à différentes étapes de leur vie, et la capacité des entreprises à communiquer efficacement et à offrir un soutien adapté.

Les entreprises qui agissent de manière coordonnée sur ces leviers sont mieux armées pour préserver leur performance, fidéliser leurs talents et renforcer la résilience de leurs équipes dans la durée.

Tendance n°1

Le bien-être des leaders a un impact direct sur la performance de l'entreprise.

1. Considérer le bien-être des leaders comme un pilier essentiel de l'entreprise.
2. Donner aux leaders les moyens de prioriser, de gérer la charge de travail et de préserver les capacités des équipes.
3. Faire de la sécurité psychologique une attente explicite du leadership.
4. Évaluer et valoriser les compétences des leaders en matière de communication et de management.

Tendance n°2

Les femmes et les jeunes collaborateurs font face à des difficultés spécifiques, ce qui représente un risque pour le vivier de futurs leaders.

1. Accompagner les femmes et les jeunes collaborateurs face aux enjeux liés aux différentes étapes de la vie.
2. Normaliser les échanges autour de la santé des femmes pour réduire la stigmatisation et prévenir une usure évitable.
3. Renforcer les dispositifs de bien-être financier afin de réduire le stress et de rendre les parcours vers des rôles de leadership plus accessibles.
4. Investir dès le début de carrière dans le mentorat et le bien-être financier des jeunes collaborateurs.

Tendance n°3

Un manque de soutien et des lacunes en communication peuvent nuire à la santé mentale et au bien-être.

1. Renforcer la visibilité des PAE et des dispositifs associés, bien au-delà de la phase d'intégration.
2. Adapter les messages aux réalités des travailleurs de première ligne, des collaborateurs à faible revenu et des équipes dispersées géographiquement.
3. Faire de la communication des leaders — claire et cohérente — une priorité, notamment en période de changement.
4. Lever les inquiétudes et normaliser le recours à l'aide au travail.

À propos de l'Indice de santé mentale TELUS.

La santé mentale et le bien-être des populations sont essentiels à la santé globale et à la performance au travail. L'Indice de santé mentale (ISM) permet de mesurer l'état de santé mentale actuel des actifs.

Ses évolutions — à la hausse comme à la baisse — permettent d'anticiper les risques en matière de coûts et de productivité, et de mettre en évidence la nécessité pour les entreprises et les pouvoirs publics d'investir dans le soutien à la santé mentale.

Sources de données mensuelles

Ce rapport tire la majorité de ses données des résultats de l'Indice de santé mentale TELUS Health de 2025. Pour consulter les différents rapports et accéder aux données détaillées, visitez les archives complètes :

[Accéder à tous les rapports de l'ISM publiés](#)

Méthodologie

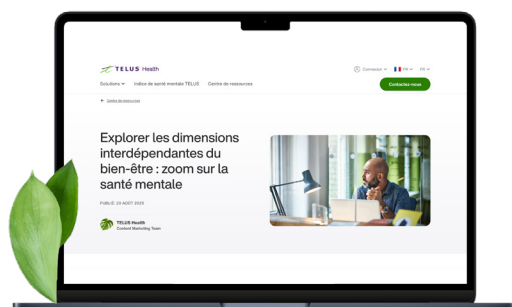
Les données de chaque rapport de l'ISM ont été recueillies dans le cadre d'un sondage en ligne auprès de 1 000 personnes vivant en France qui occupaient un emploi au cours de chacune des périodes de collecte des données ou qui avaient occupé un emploi au cours des 6 mois précédents. Les participants ont été sélectionnés de manière à représenter l'âge, le sexe, le secteur d'activité et la répartition géographique en France.

Calculs

L'Indice de santé mentale TELUS repose sur un système de notation qui convertit les réponses individuelles en valeurs chiffrées. Des valeurs de points plus élevées sont associées à une meilleure santé mentale et à un risque de santé mentale moindre. Les scores compris entre 0 et 49 correspondent à des niveaux de détresse, les scores compris entre 50 et 79 correspondent à des niveaux de tension, et les scores compris entre 80 et 100 correspondent à des niveaux de santé mentale optimale.



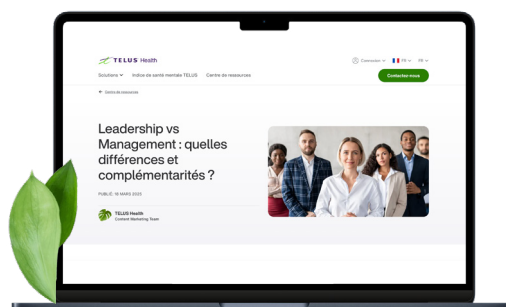
Pour en savoir plus.



Article

**Explorer les dimensions
interdépendantes du bien-être :
zoom sur la santé mentale.**

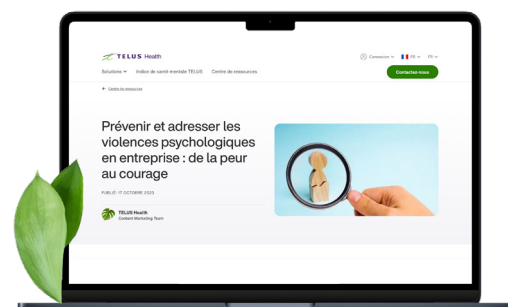
[Lire l'article](#)



Article

**Leadership vs Management :
quelles différences et
complémentarités ?**

[Lire l'article](#)



Article

**Prévenir et adresser les
violences psychologiques en
entreprise.**

[Lire l'article](#)

Soutenez vos équipes. Renforcez votre main-d'œuvre.

Visitez telushealth.com pour découvrir nos solutions ou discutez avec l'un de nos experts et voyez comment nous pouvons soutenir votre main-d'œuvre.

Réserver un appel



TELUS Santé s'est donné pour mission de devenir l'entreprise axée sur le bien-être la plus digne de confiance au monde en améliorant l'efficacité générale des soins de santé et en favorisant le bien-être au travail. En intégrant une technologie de pointe en matière de soins de santé à des services complets de soutien aux employés, TELUS Santé offre une approche holistique de la santé et du bien-être primaires et préventifs à plus de 72 millions de personnes dans plus de 160 pays. Nous mettons tout en œuvre pour révolutionner les soins de santé afin que les gens reçoivent le soutien dont ils ont besoin et que les employés s'épanouissent tant sur le plan personnel que professionnel. Ensemble, créons un futur meilleur.

telushealth.com

