

experts & décideurs
LES DOSSIERS



LA SANTÉ MENTALE
UN ENJEU MAJEUR



OFFERT PAR



Prendre soin des autres et de soi

Ces dernières années, les risques psychosociaux (RPS) ont augmenté de façon importante dans la vie courante. La pandémie du Covid-19, les tensions géopolitiques, le réchauffement climatique, l'inflation, l'incertitude économique, le repli sur soi... et tant d'autres facteurs questionnent et fragilisent les individus. Dans leur quotidien et, de facto, dans leurs activités aussi bien personnelles que professionnelles. Au point que la santé mentale a été déclarée grande cause nationale 2025. Et qu'il est important de rappeler au dirigeant comme aux autres managers que chacun peut agir pour limiter le développement des RPS des salariés, améliorer les conditions de travail et accompagner les personnes les plus vulnérables. Dont font partie, aussi, les chefs d'entreprise qui ne sont pas épargnés par ces maux. Eux aussi trouveront dans ce dossier des clés pour prendre soin de leur santé mentale. Une nécessité pour eux, leurs collaborateurs et l'entreprise.

Au sommaire

Santé mentale: un enjeu majeur pour l'entreprise **Page 03**

1/ ÉTAT DES LIEUX ET OBLIGATIONS LÉGALES

Quelles sont les obligations de l'employeur? **Page 06**

Quelles actions de prévention? **Page 09**

2/ ORGANISER ET ADAPTER SON ENTREPRISE

Mettre en place de bonnes conditions de travail **Page 12**

Les managers, acteurs clés de la santé mentale des salariés **Page 14**

Troubles psychiques: repérer les signes annonciateurs **Page 16**

Former des référents pour (ré)agir **Page 18**

Télétravail: des risques spécifiques pour la santé mentale **Page 20**

Risques psychosociaux: des professions très exposées **Page 22**

Accompagner le retour en emploi des salariés **Page 24**

Comment se séparer d'un salarié malade? **Page 26**

3/ LA SANTÉ MENTALE DU DIRIGEANT

Burn-out du dirigeant: des conseils pour le prévenir **Page 29**

Vers quels interlocuteurs se tourner? **Page 31**

L'importance de l'entraide entre pairs **Page 33**

Se soigner pour soi, pour les autres **Page 35**

Quand une pause s'impose **Page 37**

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'associations. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

www.experts-et-decideurs.fr

SANTÉ MENTALE

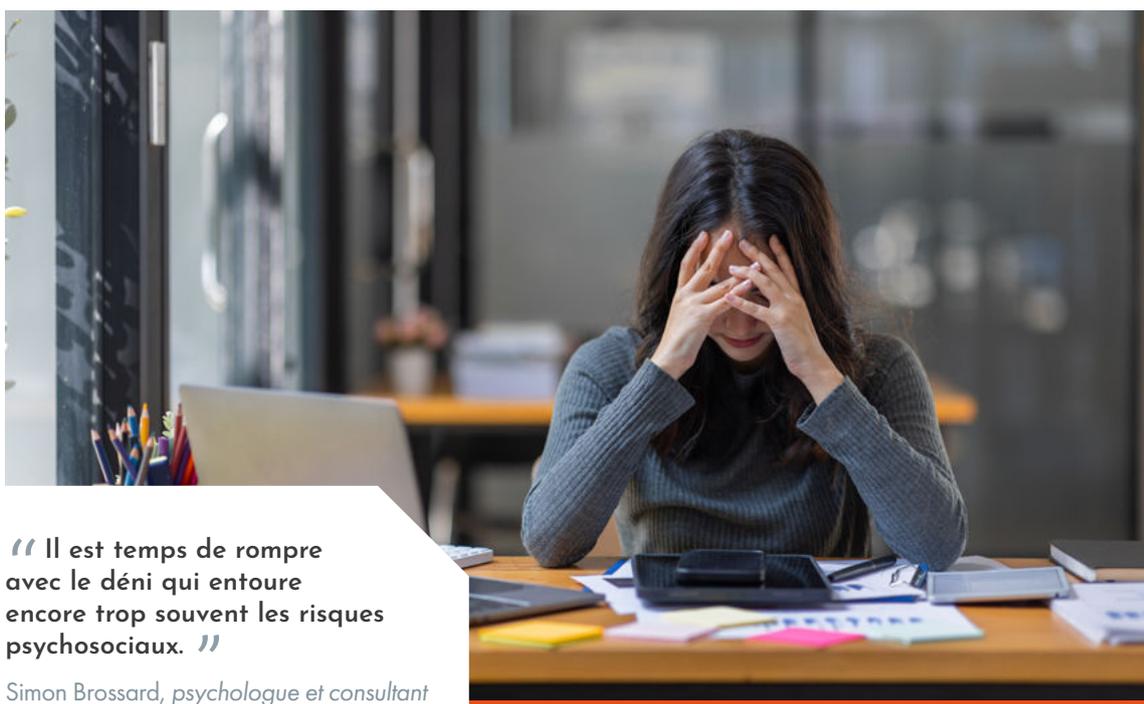
UN ENJEU MAJEUR POUR L'ENTREPRISE

L'année 2025, placée sous le signe de la santé mentale, est l'occasion pour les entreprises de renforcer leurs actions de prévention des risques psychosociaux.

Alors que la santé mentale a été désignée Grande cause nationale pour 2025, une part importante des salariés français présente des signes de mal-être psychologique. Selon le [dernier baromètre](#) du cabinet Empreinte humaine, réalisé avec Opinionway auprès d'un échantillon représentatif de 2 030 personnes, 13% des répondants présentent une détresse psychologique élevée, combinant symptômes dépressifs et épuisement professionnel. Pour la plateforme de prévention en santé mentale Teale, qui réalise un [baromètre](#) sur un échantillon plus large (10 000 personnes), 20% des participants seraient à risque de dépression et 37% estiment que leur niveau de stress au travail dépasse un seuil acceptable. Comme le souligne le [psychologue et consultant Simon Brossard](#), invité du podcast d'Experts et décideurs, il est temps de rompre avec le déni qui entoure encore trop souvent les risques psychosociaux (RPS). D'autant plus que ces derniers ont un impact majeur pour la collectivité et pour les entreprises.

PREMIÈRE CAUSE DES ARRÊTS MALADIE DE LONGUE DURÉE

Les troubles psychiques sont aujourd'hui la première cause des arrêts maladie de longue durée. Ils constituent également le [premier poste de dépenses](#) de l'Assurance maladie, avec 23,3 milliards d'euros remboursés au titre de la souffrance psychique et des pathologies psychiatriques. En y ajoutant les coûts indirects – perte de qualité de vie, baisse de revenus, périodes d'inactivité,



“ Il est temps de rompre avec le déni qui entoure encore trop souvent les risques psychosociaux. ”

Simon Brossard, psychologue et consultant

La protection de la santé mentale des salariés commence par l'instauration de bonnes conditions de travail.

invalidité et réduction de l'espérance de vie –, le coût global pour la société s'élèverait à 163 milliards d'euros. Au niveau des employeurs, Teale évalue à 3 800 euros par an et par collaborateur le coût de l'absentéisme et du turnover liés à la santé mentale.

En matière de RPS, les entreprises sont tout d'abord soumises à une obligation légale : elles doivent les évaluer et mettre en place des actions de prévention. Mais au-delà du cadre réglementaire, elles ont tout intérêt à inscrire la santé mentale de leurs salariés au cœur de leur stratégie, le bien-être au travail étant un levier essentiel de performance. Le baromètre de Teale met par exemple en évidence « *une corrélation entre dégradation de la santé mentale, difficultés à gérer le stress, baisse de motivation et baisse de productivité* ».

UNE CORRÉLATION IMPORTANTE AVEC LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

À l'échelle mondiale, une étude menée par la plateforme de recrutement Indeed en collaboration avec le Centre de recherche sur le bien-être de l'université d'Oxford montre également une « *très forte corrélation* » entre la performance financière d'une entreprise et le niveau de bien-être de ses salariés. Selon Teale, une stratégie « *solide* » en matière de santé mentale peut générer un retour sur investissement de 4,4 euros pour chaque euro investi.

La protection de la santé mentale des salariés commence par l'instauration de bonnes conditions de travail. C'est le socle de toute démarche en santé au travail, comme le rappelle Vincent Baud, conférencier et professeur associé en management à l'université d'Aix-Marseille grâce à un schéma en forme de pyramide. Sur cette base, les entreprises peuvent ensuite déployer des actions de prévention sur trois niveaux : primaire (anticipation des RPS), secondaire (sensibilisation) et tertiaire (accompagnement des salariés en difficulté). Pour être efficaces, ces dispositifs doivent s'appuyer sur des évaluations régulières de l'état de santé mentale des collaborateurs, de leur qualité de vie et de leur bien-être au travail. Cela permet d'ajuster les plans d'action, en tenant compte du ressenti des équipes. Car la perception des salariés est souvent en décalage avec celle des responsables des ressources humaines, comme le montre le baromètre d'Empreinte humaine.

DES MANAGERS AU CENTRE DES ACTIONS

Cette étude met également en lumière le rôle central des managers dans l'identification des signaux de mal-être au sein des équipes. Six sur dix affirment ainsi que les risques psychosociaux et les problèmes de santé mentale occupent une part croissante de leur temps au quotidien. Alors qu'ils doivent aussi créer un bon climat de travail, beaucoup se retrouvent confrontés à une forme d'injonction paradoxale : devoir à la fois atteindre les objectifs fixés et prévenir le stress au travail. « *Pour faire face à la gestion des problématiques personnelles des collaborateurs, il est essentiel que les directions soutiennent les populations RH et managers, de plus en plus sollicitées et exposées, afin de les protéger de la détresse psychologique* », souligne le cabinet Empreinte humaine.

DES DIRIGEANTS SÉVÈREMENT TOUCHÉS

Enfin, les dirigeants ne doivent pas s'oublier, car ils ne sont pas épargnés par les problèmes de santé mentale. Selon une étude de la fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du futur, environ un quart des dirigeants jugent leur état psychologique passable ou mauvais. Une proportion qui monte même à 40% chez les dirigeants d'entreprises dites à impact, selon les données de Ticket for change. Souvent qualifiée de premier capital immatériel de l'entreprise, la santé du dirigeant constitue un véritable enjeu stratégique. Qu'il s'agisse de mieux gérer la surcharge mentale, de consulter un professionnel, ou encore de s'appuyer sur des réseaux de pairs, plusieurs leviers existent pour préserver son équilibre psychologique et prévenir l'épuisement. ■



1

ÉTAT DES LIEUX
ET OBLIGATIONS LÉGALES
ORGANISER ET ADAPTER
SON ENTREPRISE
LA SANTÉ MENTALE
DU DIRIGEANT



QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR ?

L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux s'inscrivent dans l'obligation générale de protéger la santé des salariés définie par le code du travail.

Les risques psychosociaux (RPS), même s'ils n'ont pas de définition légale, sont au cœur des préoccupations en matière de santé au travail. Selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), ils recouvrent principalement trois types de problématiques : le stress, lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre les exigences de son travail et ses capacités à y faire face ; les violences externes, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise ; et les violences internes, comme le harcèlement moral ou sexuel ou encore des conflits exacerbés. À cela s'ajoute le syndrome d'épuisement professionnel, ou burn-out. Ces différents RPS peuvent se cumuler et interagir les uns avec les autres.

LE POIDS DE LA JURISPRUDENCE

L'obligation de l'employeur en matière de prévention des RPS repose sur l'article L. 4121-1 du code du travail. Celui-ci lui impose de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Par ailleurs, le code de la Sécurité sociale reconnaît depuis 2015 qu'une pathologie psychique peut être qualifiée de maladie professionnelle. Certains risques psychosociaux, tels que le harcèlement moral ou sexuel, font l'objet d'un régime juridique spécifique (articles L. 1151-1 et suivants du code du travail).



Le code de la Sécurité sociale reconnaît depuis 2015 qu'une pathologie psychique peut être qualifiée de maladie professionnelle.

ADOBESTOCK @IRFARINIMAGES

— L'évaluation et la prévention des RPS nécessitent une implication forte de l'ensemble des parties prenantes.

La jurisprudence a joué un rôle important dans l'évolution de la responsabilité de l'employeur. Alors que la Cour de cassation imposait initialement une obligation de résultat, elle reconnaît aujourd'hui une obligation de prévention. Ainsi, un employeur peut être exonéré de responsabilité s'il démontre avoir mis en œuvre toutes les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux.

NEUF PRINCIPES GÉNÉRAUX À RESPECTER

Pour répondre à son obligation de protection de la santé des travailleurs, l'employeur doit mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation, ainsi qu'une organisation et des moyens adaptés, ainsi que le prévoit l'article L. 4121-1. Ces actions doivent respecter les neuf principes généraux de prévention énoncés à l'[article L. 4121-2](#) du code du travail :

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme ;
- Tenir compte de l'évolution de la technique ;
- Rendre le travail moins dangereux ;
- Planifier les actions de prévention ;
- Prendre des mesures de protection collective ;
- Donner des instructions claires.

L'évaluation des risques professionnels, y compris les RPS, doit être formalisée dans un document spécifique : le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp). Conformément à l'[article L. 4121-3](#) du code du travail, cette obligation s'impose à toutes les entreprises, quel que soit leur effectif. Le Duerp doit être mis à jour régulièrement, au moins une fois par an dans les entreprises de 11 salariés et plus, ou en cas de modification des conditions de travail.

Pour identifier et évaluer les RPS, [six catégories de facteurs de risques](#) ont été recensées :

- Intensité et temps de travail ;
- Exigences émotionnelles ;
- Faible autonomie ;
- Rapports sociaux dégradés ;
- Conflits de valeurs ;
- Insécurité de la situation de travail.

L'évaluation et la prévention des RPS nécessitent une implication forte de l'ensemble des parties prenantes. L'employeur peut ainsi s'appuyer sur plusieurs acteurs : le comité social et économique (CSE) et sa commission santé, sécurité et conditions de travail, lorsqu'ils existent, des salariés désignés pour s'occuper de la prévention des risques et les services de prévention et de santé au travail. Une démarche efficace repose donc sur un dialogue social de qualité et une communication transparente avec les salariés.

UN PLAN EN PLUSIEURS ÉTAPES

Pour élaborer un plan de prévention des RPS, le ministère du Travail propose [plusieurs étapes](#). Tout d'abord la réalisation d'un prédiagnostic pour analyser les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise, aux relations sociales et à la santé des travailleurs. Ensuite, un diagnostic sur la base de

données quantitatives et/ou qualitatives. Enfin, l'élaboration d'un plan, combinant trois types d'actions : supprimer ou réduire les risques à la source, former les salariés et managers, et réparer les effets des risques n'ayant pas pu être évités.

S'il ne respecte pas ses obligations en matière de prévention des RPS, l'employeur peut voir sa responsabilité engagée. En cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, un salarié peut invoquer la faute inexcusable de l'employeur s'il démontre que ce dernier n'a pas pris les mesures nécessaires. Le non-respect de l'obligation d'évaluation et de transcription des risques dans le Duerp constitue par ailleurs une infraction passible d'une amende contraventionnelle. ■

QUELLES ACTIONS DE PRÉVENTION ?

Assurer une prévention complète en matière de santé mentale et de risques psychosociaux implique anticipation, sensibilisation des salariés et accompagnement des personnes qui rencontrent des difficultés.

Le code du travail impose aux employeurs de mettre en place des mesures concrètes pour protéger la santé mentale des salariés, notamment via la mise en œuvre d'actions de prévention adaptées. L'évolution de la jurisprudence est telle que la prévention a pris une place centrale dans cette obligation générale de sécurité : un employeur peut voir sa responsabilité engagée s'il est démontré qu'il n'a pas mis en place toutes les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux (RPS).

DES DISPOSITIFS À STRUCTURER

Pourtant, de nombreuses entreprises peinent encore à structurer des dispositifs de prévention : selon le baromètre Santé mentale et QVCT réalisé par Ipsos pour Qualisocial, seuls 21 % des salariés ont accès à un plan de prévention complet en santé mentale au sein de leur organisation. Un plan de prévention est considéré comme complet s'il repose sur trois niveaux d'action :

- la prévention primaire, qui consiste à anticiper les risques psychosociaux pour en limiter l'apparition ;
- la prévention secondaire, qui vise à sensibiliser aux risques afin d'en réduire les effets ;



21 %

des salariés ont accès à un plan de prévention complet en santé mentale au sein de leur organisation.

ADOBESTOCK © DRAZEN

- et la prévention tertiaire, qui permet d'accompagner les salariés confrontés à des difficultés psychologiques.

DES EFFETS SIGNIFICATIFS

Lorsque ces trois dimensions sont prises en compte, les effets sont significatifs : 83 % des salariés bénéficiant d'un plan de prévention complet estiment que cela a amélioré leur santé mentale, contre 40 % pour ceux bénéficiant d'un plan minimal, d'après le baromètre Qualisocial.

Les actions de prévention peuvent revêtir différentes formes. Selon, [le 13 baromètre réalisé par OpinionWay pour Empreinte humaine](#) auprès de 2 000 salariés, les cinq actions de prévention les plus répandues dans les entreprises sont les suivantes :

- le recadrage ou la sanction des managers toxiques (56 %) ;
- l'application effective du [droit à la déconnexion](#) (54 %) ;
- l'accès à des formations sur la prévention des risques psychosociaux (47 %) ;
- l'adaptation des objectifs en fonction des niveaux de stress et des RPS (46 %) ;
- la consultation des collaborateurs sur ces sujets (43 %).

L'étude souligne un effet positif direct : les salariés des entreprises ayant mis en place ces mesures ont de 1,4 à 2 fois moins de problèmes de santé mentale que ceux dont l'organisation n'a pas déployé ces actions.

DES PROCÉDURES D'ALERTE ENCORE PEU DÉVELOPPÉES

Dans près de 40 % des entreprises, des rôles spécifiques dédiés à la santé mentale ont aussi été instaurés. Ils peuvent se décliner de plusieurs manières : des comités pluridisciplinaires, intégrant médecine du travail, partenaires sociaux et RH, des comités de pilotage spécifiquement dédiés à la santé mentale ou encore des référents internes. Un dispositif comme la formation aux [premiers secours en santé mentale \(PSSM\)](#) permet d'ailleurs de [former des salariés](#) à détecter les signaux d'alerte et à connaître les premiers gestes à adopter en cas de difficultés psychologiques chez un collaborateur.

Le cabinet Empreinte humaine relève enfin que les dispositifs tendent à être insuffisants en cas de situations dégradées. Ainsi, moins de la moitié des entreprises (44 %) disposent de procédures d'alerte pour gérer des crises ou des risques psychosociaux aigus. De même, seule la moitié des organisations procède à une analyse de la situation lorsqu'un climat de travail se détériore. ■

■ Les salariés des entreprises ayant mis en place ces mesures ont de 1,4 à 2 fois moins de problèmes de santé mentale



ÉTAT DES LIEUX
ET OBLIGATIONS LÉGALES

2

ORGANISER ET ADAPTER
SON ENTREPRISE
LA SANTÉ MENTALE
DU DIRIGEANT



METTRE EN PLACE DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le bien-être au travail, essentiel à la santé mentale des salariés, repose avant tout sur des conditions adaptées et régulièrement réévaluées.

« La base de toute réflexion sur la santé au travail se trouve dans le travail en lui-même », affirme Noémie Guerrin, consultante et formatrice spécialisée dans la prévention en santé mentale au travail et risques psychosociaux. Ainsi que le montre un schéma pyramidal construit par le professeur Vincent Baud (voir ci-dessous), les conditions de travail sont la base de la santé et de la qualité de vie au travail. « Le bien-être au travail, c'est la cerise sur le gâteau. S'il n'y a pas de gâteau, la cerise ne sert pas à grand-chose », image Noémie Guerrin, auteure de l'ouvrage *Prenez soin de votre santé mentale au travail... et de celle des autres* (Vuibert, 2024).



La pyramide des concepts en santé au travail © Vincent Baud



Pour améliorer les conditions de travail, les entreprises peuvent entamer une démarche de qualité de vie et des conditions de travail.

ADOBESTOCK © METAMORPHOSIS

Selon ce schéma, les conditions de travail recouvrent quatre dimensions : technique, organisationnelle, relationnelle et conjoncturelle. La dimension technique concerne le savoir-faire : il s'agit de s'assurer que les collaborateurs disposent des ressources et des compétences nécessaires pour accomplir leurs missions efficacement.

La dimension organisationnelle englobe la gestion de la charge de travail, le degré d'autonomie des salariés, l'aménagement des horaires ou encore la flexibilité accordée dans l'exécution des missions. Parmi les mauvaises conditions de travail citées en priorité par les salariés dans le [dernier baromètre du cabinet Empreinte humaine](#), on trouve ainsi le manque de temps (55%), l'utilisation d'outils de travail inadaptés (49%) et l'incapacité à refuser une charge de travail supplémentaire quand on est déjà débordé (46%).

LA PERCEPTION, SUBJECTIVE MAIS ESSENTIELLE

La troisième dimension, relationnelle, concerne toutes les dynamiques interpersonnelles au sein de l'entreprise (collègues, managers...). Dans le baromètre d'Empreinte humaine, le manque de retour sur le travail accompli (50%) et la peur des reproches ou du blâme en cas d'erreur (40%) sont cités comme des facteurs de stress majeurs. Les salariés subissant ce type de conditions de travail manifestent 1,9 à 2 fois plus de détresse psychologique que les autres.

Quant à la dimension conjoncturelle des conditions de travail, elle concerne des événements (lois, épidémies, tensions géopolitiques...) venant impacter négativement l'entreprise. « *On entend souvent que cette dimension échappe au contrôle de l'entreprise. Pourtant, il est tout à fait possible de favoriser une culture de l'anticipation et de l'adaptabilité* », estime Noémie Guerrin, fondatrice du cabinet [Santé du dirigeant](#).

Pour améliorer les conditions de travail, les entreprises peuvent entamer une démarche de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), instituée par un [accord national interprofessionnel en 2020](#) (faisant suite à [celui de 2013 sur la QVT](#)). Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), la QVCT se définit comme la perception résultant des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci. « *Le terme de perception est très important. Dans un même cadre de travail, des personnes différentes auront des perceptions différentes de leur QVCT* », souligne Camy Puech, fondateur et CEO du cabinet [QualiSocial](#).

SÉCURITÉ, RELATIONS ET ORGANISATION

C'est pourquoi la première étape d'une démarche QVCT consiste à écouter les collaborateurs sur leur vécu des conditions de travail. Cela permet d'identifier des leviers prioritaires d'actions en matière de QVCT. Selon le [baromètre Santé mentale et QVCT](#) réalisé par Ipsos pour QualiSocial, les trois priorités citées par les salariés sont les suivantes : le sentiment de sécurité physique et psychologique au travail ; les relations et l'ambiance de travail ; et l'organisation des tâches au quotidien.

La troisième étape d'une démarche QVCT consiste à déployer un plan d'action adapté pour agir sur les leviers identifiés. Il est ensuite important d'évaluer les effets et l'impact du plan d'action, puis de recommencer le processus depuis le début de façon régulière. « *Les acteurs de l'entreprise peuvent estimer qu'une démarche QVCT ponctuelle est suffisante pour résoudre un problème particulier. Or, poursuivre et consolider la démarche dans le temps – en l'évaluant – se révèle souvent utile pour améliorer durablement le fonctionnement général* », insiste l'Anact dans un [guide sur la mise en œuvre de la QVCT](#). ■

LES MANAGERS, ACTEURS CLÉS DE LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS

Créer un bon climat de travail, repérer les signaux de mal-être, prévenir les tensions : les managers sont en première ligne pour préserver la santé mentale des salariés.

Dans les entreprises, certaines personnes ont un rôle clé en matière de prévention des risques psychosociaux : il s'agit des managers. « Il revient aux managers de créer un bon climat au travail et de mettre en place une bonne organisation du travail, deux facteurs clés dans la perception qu'ont les salariés de la qualité de vie au travail (QVT) », explique Camy Puech, fondateur et CEO du cabinet Qualisocial. Le baromètre [santé mentale et QVCT](#) réalisé par Ipsos pour Qualisocial montre en effet que les conditions de travail et l'ambiance de travail sont les leviers les plus importants de la QVT. Lorsque les salariés sont satisfaits sur ces deux plans, l'impact sur leur santé mentale est notable : +50% pour les conditions de travail et +60% pour les relations et l'ambiance.

DE LA GESTION DES ÉMOTIONS...

Les managers jouent également un rôle important en matière de détection des [risques psychosociaux](#). Dans leurs équipes, ils sont en effet « confrontés à une diversité de défis psychologiques », qu'il s'agisse de troubles graves (burn-out, dépression...) ou de formes moins visibles de souffrance (sentiment d'injustice, non-reconnaissance, gestion d'ordres contradictoires, sentiment d'isolement professionnel...), indique Noémie Guerrin, consultante spécialisée dans la prévention en santé mentale au travail. C'est pourquoi il est



“ Aujourd’hui, le leadership doit intégrer une approche plus personnalisée et humaine. ”

Noémie Guerrin, fondatrice du cabinet Santé du dirigeant

ADOBESTOCK © NICHELINS/PEOPLEIMAGES.COM

important de développer la formation des managers en matière d'accompagnement humain, notamment sur la gestion des émotions et de la santé mentale, l'adaptation aux besoins individuels, la résolution des conflits et la prévention du burn-out.

... À UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN

La mission du manager s'étend ainsi « bien au-delà de la simple gestion de projets ou de l'atteinte d'objectifs, poursuit Noémie Guerrin, également fondatrice du cabinet [Santé du dirigeant](#). Aujourd'hui, le leadership doit intégrer une approche plus personnalisée et humaine ». Cette évolution du rôle du manager est notamment visible dans l'émergence du concept de [care management](#), qui repose sur le « care » (prendre soin) défini par la psychologue américaine Carol Gilligan au début des années 1980 et met l'accent sur l'écoute, la confiance et l'authenticité. « Après des années de développement de méthodes managériales visant à instrumentaliser les individus à travers des objectifs rigides et des incitations rationnelles, on assiste à un retour en force de la nécessité d'une entreprise plus humaine », remarque Noémie Guerrin.

REPENSER LE RECRUTEMENT

L'importance des managers en matière de bien vivre au travail et de prévention des risques psychosociaux invite aussi à repenser la manière dont ils sont recrutés. « Il existe un écart notable entre les réalités quotidiennes du métier et les raisons pour lesquelles on recrute, ou on souhaite devenir, manager. Dans de nombreux cas, le management est perçu avant tout comme un passage obligé pour accéder à des fonctions plus élevées, un prérequis pour progresser dans la hiérarchie », souligne Noémie Guerrin. Ainsi, les managers devraient non seulement être choisis pour leurs compétences techniques mais aussi, voire surtout, pour leur capacité à comprendre les relations humaines et leur aptitude à créer un bon environnement de travail. ■

■ L'importance des managers en matière de bien vivre au travail et de prévention des risques psychosociaux invite aussi à repenser la manière dont ils sont recrutés.

TROUBLES PSYCHIQUES : REPÉRER LES SIGNES ANNONCIATEURS

Si l'employeur a des obligations pour préserver la santé mentale de ses salariés et doit mettre en place des mesures de prévention pour éviter les risques psychosociaux, il n'est pas toujours évident de repérer les salariés en proie à ces troubles psychiques.

Selon diverses études, près de 20% des salariés sont touchés par des troubles psychiques à un moment donné de leur vie professionnelle. Et leur prise en charge reste le plus souvent insuffisante, par peur de stigmatisation d'une part, par manque de vigilance ou de compréhension d'autre part. D'où l'importance pour le manager d'identifier les signes annonciateurs de ces troubles pour intervenir à temps et de façon la plus appropriée possible.

DES CHANGEMENTS DANS LE COMPORTEMENT...

Si les troubles psychiques – stress, anxiété, déprime, burn-out, etc. – et leurs symptômes varient selon les personnes, certains signes récurrents peuvent être repérés, notamment en lien avec le comportement ou les habitudes des salariés concernés. Un individu en proie à ces troubles peut notamment montrer des fluctuations émotionnelles plus importantes que d'habitude. Hypersensibilité, irritation, nervosité, repli sur soi, distanciation, mutisme... sont autant de changements qui, s'ils ne sont pas habituels et se prolongent, doivent alerter.

De même, il faut pouvoir être attentif aux comportements qualifiés d'autodestructeurs. Un salarié malade peut négliger sa santé et adopter des attitudes



Si les troubles psychiques et leurs symptômes varient, certains signes récurrents peuvent être repérés, notamment en lien avec le comportement ou les habitudes des salariés concernés.

ADOBE STOCK @PEOPLEIMAGES.COM

■ Repérer un salarié en souffrance est une première étape, qui permet ensuite de réagir de manière humaine et juridiquement appropriée.

à risque. Une prise ou perte de poids importante, une négligence dans sa tenue ou un comportement qui suggère un abus de substances addictives doivent également alerter.

... LES HABITUDES...

Les troubles psychiques peuvent engendrer une fatigue persistante, des troubles du sommeil ou des crises d'anxiété. Ces symptômes peuvent amener un salarié à arriver plus fréquemment en retard, à s'absenter plus souvent sans qu'il soit capable de justifier ce changement d'habitudes. Un phénomène à prendre au sérieux, surtout lorsqu'il devient récurrent.

... VOIRE LA PRODUCTIVITÉ

La perte de motivation, l'incapacité à se concentrer ou la baisse de la qualité du travail d'un salarié sont souvent des signes indicateurs de troubles psychiques. Si une personne semble, sur le moyen terme, moins efficace dans sa production et/ou commettre des erreurs inhabituelles et fréquentes, elle peut souffrir de stress, de dépression ou d'anxiété. Mais un surinvestissement, une incapacité à lâcher le travail, quand ils sont cumulés notamment avec une plus grande irritabilité, une grande fatigue et/ou un repli sur soi... sont aussi à surveiller, car ils sont souvent parmi les signes annonciateurs de [burn-out](#). Repérer un salarié en souffrance est donc une première étape, qui permet ensuite de réagir de manière humaine et juridiquement appropriée. En lien avec d'autres [salariés formés aux premiers secours](#), le CSE, les RH ou la médecine du travail par exemple. ■

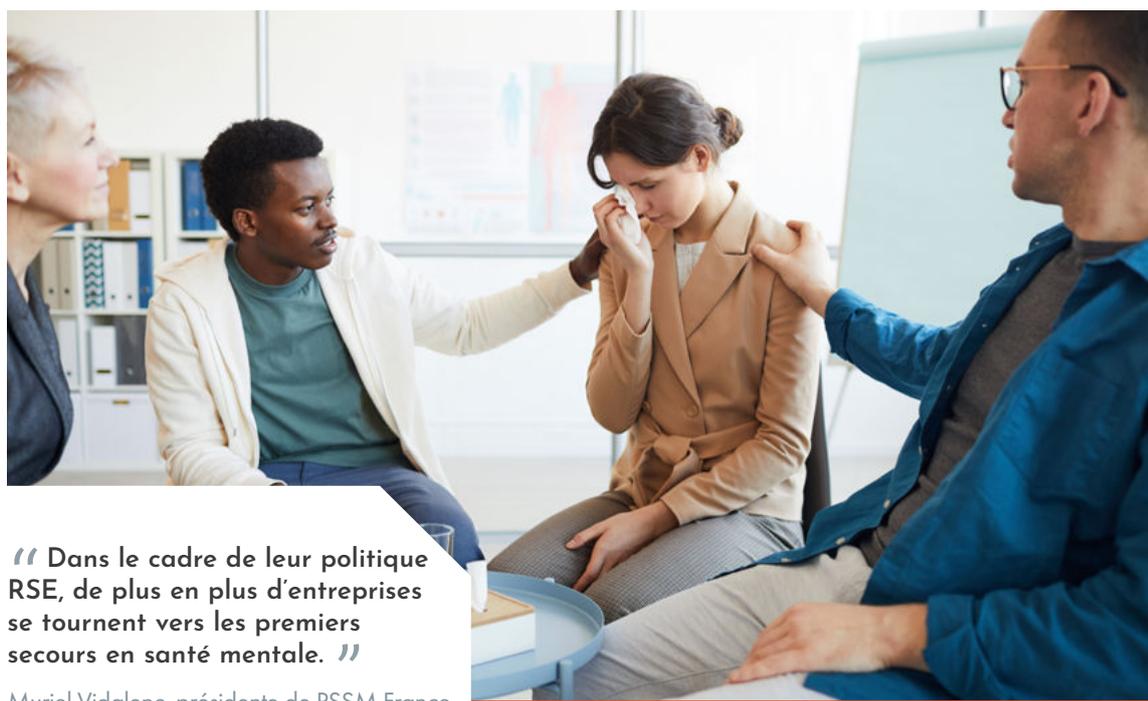
FORMER DES RÉFÉRENTS POUR (RÉ)AGIR

Former des salariés aux premiers secours en santé mentale permet aux entreprises de disposer de référents capables d'accompagner les collaborateurs en difficulté psychique.

En France, la santé mentale des salariés est préoccupante : 42 % d'entre eux se disent en détresse psychologique modérée ou élevée, selon les données du [dernier baromètre](#) du cabinet Empreinte humaine. Parmi ces salariés en difficulté, huit sur dix estiment que leur état est partiellement ou totalement lié à leur environnement de travail. Face à [la montée des risques psychosociaux](#), les entreprises ne peuvent rester inactives. Elles ont d'ailleurs une [obligation légale de prendre des mesures pour protéger la santé physique et mentale](#) de leurs employés, notamment en mettant en place des actions de prévention.

« UN OUTIL OPÉRATIONNEL »

Parmi ces actions, il existe la possibilité de former certains de ses salariés aux premiers secours en santé mentale. Une formation, créée en Australie au début des années 2000, est proposée en France depuis cinq ans par l'association [Premiers secours en santé mentale France](#) (PSSM France). Cette dernière accrédite des formateurs qui interviennent sur l'ensemble du territoire (plus de 1 700 étaient actifs au 1^{er} novembre 2024). « Dans le cadre de leur politique RSE, de plus en plus d'entreprises de toute taille se tournent vers les premiers secours en santé mentale comme un outil opérationnel concrétisant leur engagement », rapporte Muriel Vidalenc, présidente de PSSM France.



“ Dans le cadre de leur politique RSE, de plus en plus d'entreprises se tournent vers les premiers secours en santé mentale. ”

Muriel Vidalenc, présidente de PSSM France

ADOBESTOCK @SEVENTYFOUR

■ D'une durée de deux jours, la formation PSSM couvre les principales pathologies psychiques

SUR LA BASE DU VOLONTARIAT

En contactant un formateur accrédité, une entreprise peut organiser une formation pour les salariés intéressés. Cela lui permet de disposer en interne de référents sensibilisés aux problématiques de santé mentale, capables d'intervenir auprès de collaborateurs en difficulté psychique. « *La seule condition est de respecter le volontariat, précise Muriel Vidalenc. Ce n'est pas une formation que l'on peut imposer.* » En effet, les thèmes abordés, souvent sensibles, peuvent être éprouvants pour des participants qui n'auraient pas choisi d'être là.

SOUTIEN ET INTERVENTION

D'une durée de deux jours, la formation PSSM couvre les principales pathologies psychiques : troubles anxieux, dépressifs, bipolaires ou liés à l'usage de substances, schizophrénie. Si le secouriste n'a pas vocation à poser un diagnostic, il doit néanmoins être en mesure de repérer les signes et symptômes de ces pathologies pour agir efficacement. Son rôle se décline en deux axes : apporter un soutien à une personne en détresse pour l'encourager à consulter des professionnels adéquats et intervenir en cas de crise, comme une crise de panique ou un épisode psychotique.

DÉJÀ 7 MILLIONS DANS LE MONDE

Le coût de la formation aux premiers secours en santé mentale s'élève généralement à 250 euros par personne, bien que les formateurs soient libres d'ajuster leurs tarifs. Elle est finançable, sous certaines conditions, dans le cadre de la formation professionnelle par des opérateurs de compétences (Opco) et peut être intégrée au plan de développement des compétences réalisé par l'employeur, précise PSSM France. Au 1er novembre 2024, environ 7 millions de personnes avaient suivi cette formation dans le monde, dont plus de 1 54 000 en France. ■

TÉLÉTRAVAIL : DES RISQUES SPÉCIFIQUES POUR LA SANTÉ MENTALE

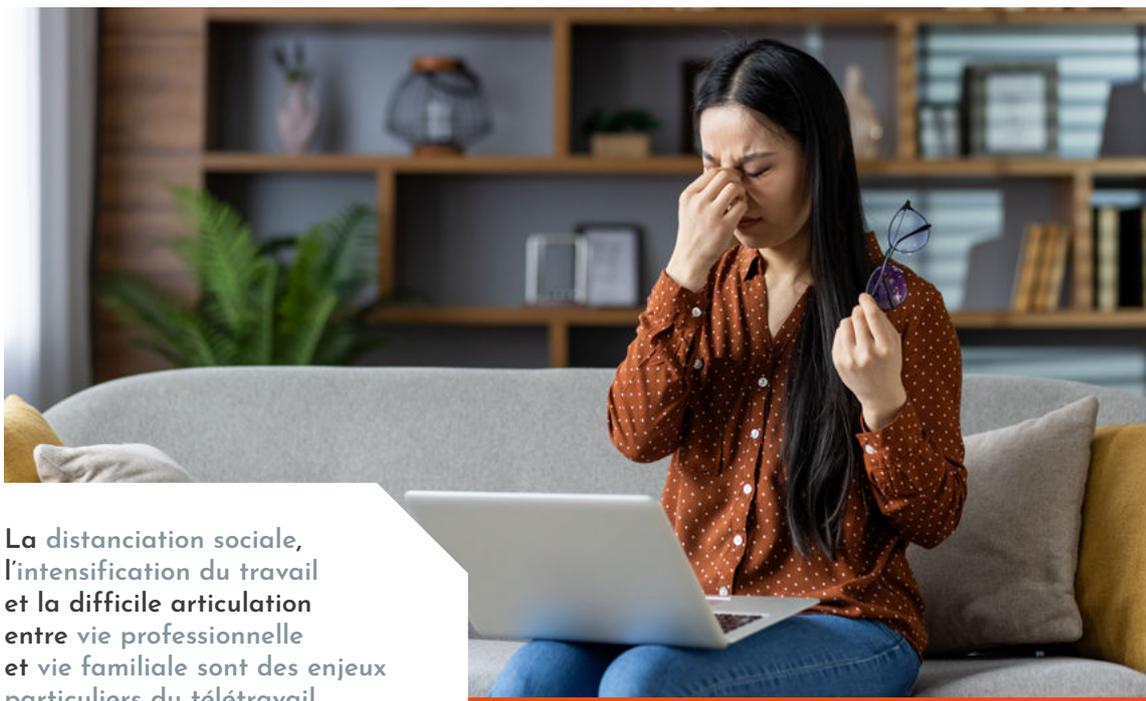
Pratiqué par un quart des salariés, le télétravail peut être une source de risques psychosociaux s'il n'est pas accompagné.

Modalité d'organisation du travail qui s'est répandue en France à partir de la fin des années 1990, le télétravail concerne aujourd'hui environ un salarié du privé sur quatre. La part des salariés le pratiquant occasionnellement a ainsi presque triplé entre 2019 et 2023, passant de 9% à 26%, selon les [derniers chiffres de la Dares](#).

La crise sanitaire liée au covid-19 a marqué une rupture en accélérant la diffusion du télétravail mais aussi en changeant sa nature. « On ne parle plus du même télétravail », insiste Laurent Taskin, professeur à l'université catholique de Louvain, dans son ouvrage [Le Télétravail, un mode de vie](#) (Les Presses de Sciences po, 2025). Quand le télétravail pré-covid-19 représentait « un temps d'isolement choisi propice à un travail de concentration », celui d'aujourd'hui se traduit par « une journée (au minimum) de substitution à celle du bureau, avec ses interruptions, ses réunions, ses échanges non planifiés, etc. », explique le chercheur.

TROIS FACTEURS PRINCIPAUX

Cette évolution du télétravail a des implications importantes en matière de risques psychosociaux (RPS). Dans la littérature, trois principaux facteurs de RPS ont été identifiés, listés dans une [note récente de la Dares](#) : la distanciation sociale, l'intensification du travail et la difficile articulation entre vie



La distanciation sociale, l'intensification du travail et la difficile articulation entre vie professionnelle et vie familiale sont des enjeux particuliers du télétravail.

ADOBESTOCK © ILLU/OMF

“ L’enjeu réside donc dans la prévention. ”

Laurent Taskin, professeur à l’université catholique de Louvain

professionnelle et vie familiale. En effet, si le télétravail a tendance à faciliter une plus grande autonomie, il entraîne aussi « une distanciation spatiale ainsi qu’une diminution des interactions sociales et des relations professionnelles », ce qui « pèse sur le collectif de travail ou sur l’individu », souligne la note de la Dares. Si elle se prolonge, cette solitude peut entraîner « un sentiment de déconnexion sociale, une réduction des occasions de socialisation dans le cadre professionnel et, in fine, une diminution du bien-être émotionnel. »

SURCHARGE MENTALE ET ÉPUISEMENT

Le deuxième facteur de risque concerne l’intensité du travail, qui est l’une des principales dimensions des [risques psychosociaux](#). Selon la revue de la littérature effectuée par la Dares, le télétravail n’augmente pas nécessairement l’intensité du travail mais celle-ci peut se manifester par une amplitude plus large des horaires, une complexité à gérer la charge de travail dans une organisation hybride et une [hyperconnectivité](#). « Ces trois facteurs augmentent le risque de surcharge mentale et d’épuisement professionnel », souligne la Dares. Les personnes en télétravail peuvent notamment entrer dans un « mécanisme de redevabilité », c’est-à-dire se sentir obligées de travailler davantage ou d’accroître leurs efforts pour prouver leur engagement professionnel.

UNE ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE-VIE PERSONNELLE PARFOIS BROUILLÉE

Le dernier facteur de risque a trait à l’articulation entre vie professionnelle et vie familiale. S’il est souvent décrit comme un facilitateur de la conciliation entre le temps professionnel et le temps personnel (réduction des temps de transport, flexibilité des horaires, disponibilité familiale accrue...), le télétravail peut aussi engendrer un brouillage des frontières entre les deux. « On parle d’équilibre entre vie privée et vie professionnelle – en travaillant chez soi, on combine l’activité de travail et l’activité domestique – alors qu’il faudrait davantage parler de confusion entre espace-temps domestique et espace-temps professionnel », relève ainsi Laurent Taskin. La note de la Dares pointe le fait que cette difficile articulation concerne plus particulièrement les mères.

DES MODALITÉS À DÉFINIR ET UN ACCOMPAGNEMENT À NE PAS NÉGLIGER

L’existence de ces différents facteurs de RPS « ne signifie nullement qu’ils surviendront certainement dans le quotidien des télétravailleurs et télétravailleuses », souligne en conclusion la note de la Dares. Des études ont d’ailleurs montré des effets bénéfiques du télétravail sur la santé et le bien-être psychologique : réduction du stress professionnel, meilleure concentration, accroissement de la qualité de vie au travail... « L’enjeu réside donc dans la prévention, estime Laurent Taskin. L’accroissement de la charge de travail, l’hyper-connectivité et l’isolement professionnel constituent des sources de risques psychosociaux qu’une formalisation des modalités de mise en œuvre du télétravail et qu’un accompagnement des salariés peuvent prévenir. » ■

RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DES PROFESSIONS TRÈS EXPOSÉES

Si les risques psychosociaux (RPS) augmentent dans tous les secteurs d'activité, ils sont plus prégnants ou spécifiques dans certaines professions. C'est le cas, notamment, de celles qui font face à un public compliqué ou fragilisé comme les médecins, les pompiers, les enseignants ou encore les télévendeurs.

À chaque profession ces risques psychosociaux ? Pas vraiment. Quels que soient le secteur d'activité et l'emploi exercé, la plupart d'entre eux sont transverses. Néanmoins, certains de ces risques peuvent se trouver accentués même s'ils ne sont pas exclusifs, notamment chez les personnes qui, dans l'exercice de leur métier, se trouvent confrontées à un public compliqué ou fragilisé. Car, aux situations de travail où sont présents, notamment, le stress et les violences internes, s'ajoutent alors « les violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...) », comme le précise l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Sans prétendre être exhaustif, en voici quelques exemples.

LES PROFESSIONS MÉDICALES, PARAMÉDICALES ET MÉDICO-SOCIALES

« En milieu de soins on retrouve les six catégories de facteurs de risque psychosociaux décrits classiquement : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, rapports sociaux au travail dégradés, conflits de valeurs et insécurité de la situation de travail », souligne l'INRS dans [un article dédié aux hôpitaux et cliniques](#). Avec, ces dernières années, une



Aux situations de travail s'ajoutent alors « les violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise. »

INRS

ADOBESTOCK ©SERHII

70 %
des soignants
présentent
des signes
d'épuisement
professionnels.

augmentation importante du personnel affecté. Ainsi, « le secteur médico-social concentre à lui seul 20% de ces affections psychiques, alors qu'il emploie environ 10% des salariés », note un éducateur dans [un article publié en 2022 sur le blog de Médiapart](#).

Selon des chiffres plus récents, revenus sur le devant de la scène après la plainte récente déposée par des médecins hospitaliers à l'encontre de trois ministres du gouvernement : 70% des soignants présentent des signes d'épuisement professionnels, 30% d'entre eux sont en dépression et 25% ont déjà eu des idées suicidaires.

POMPIERS, ENSEIGNANTS...

Des tendances que l'on retrouve chez de nombreux autres professionnels qui font face à des situations difficiles. Une étude menée au sein des services d'incendie et de secours par Relyens en 2023 révèle ainsi que 80% des sapeurs-pompiers interrogés disent avoir des problèmes de sommeil liés au travail, quand 52% estiment que ce dernier a un impact négatif sur leur santé mentale.

Et ce n'est pas vraiment mieux du côté des enseignants. Le [baromètre international de la santé et du bien-être du personnel de l'éducation 2023](#) note ainsi que la France est ainsi le deuxième pays, sur les 11 enquêtés, où les personnels éducatifs éprouvent le plus souvent des sentiments négatifs tels que l'anxiété, la dépression ou le désespoir...

... ET TÉLÉVENDEURS

Exercer une profession qui oblige à faire face à un public, qui plus est en situation de difficulté par exemple, engendre donc une aggravation des risques psychosociaux. La liste est longue des métiers que l'on pourrait citer, qu'ils soient du secteur public ou privé. Juges, assureurs ou télévendeurs ne sont que quelques exemples supplémentaires. Dans [un article dédié aux centres d'appels téléphoniques](#), l'INRS note ainsi comme causes spécifiques à ces métiers, qui peut s'extrapoler à bien d'autres : « la violence verbale ou la charge émotionnelle élevée : obligation de garder son calme et d'être cordial en toutes circonstances ». Les préconisations en matière de prévention, elles, ne varient pas. Si ce n'est que face à des risques décuplés, il faut [multiplier les mesures](#) et se former, soi ou des membres de son équipe, pour [savoir réagir](#). Et ne jamais hésiter à échanger sur les situations particulièrement difficiles rencontrées afin que les salariés puissent exprimer leurs difficultés, voire leur mal-être et mettre en place, le cas échéant, des mesures curatives. ■

ACCOMPAGNER LE RETOUR EN EMPLOI DES SALARIÉS

La reprise du travail après un problème de santé mentale exige une attention particulière de la part de l'entreprise et du collectif de travail.

En France, les problèmes de santé mentale sont la première cause des arrêts maladie de longue durée (plus de 30 jours). « Lorsque l'employé est prêt à reprendre le travail, il est essentiel de ne pas lui faire reprendre les activités comme avant. Cela témoigne d'une entreprise qui évolue, qui refuse de commettre les mêmes erreurs deux fois et qui place la santé de ses salariés au cœur de sa stratégie », souligne Noémie Guerrin, consultante spécialisée dans la prévention en santé mentale au travail. Selon elle, le retour au travail doit être un « nouveau départ, et non pas un saut dans l'inconnu ».

PRÉVENIR LA RÉCIDIVE

Pendant l'arrêt de travail, il peut être intéressant de maintenir une « communication ouverte et régulière » avec le salarié, tout en respectant ses souhaits de confidentialité et de prise de distance, recommande Noémie Guerrin, également fondatrice du cabinet Santé du dirigeant. « On pense encore trop souvent qu'il ne faut surtout pas contacter une personne arrêtée, notamment parce qu'il y a eu des cas de harcèlements pendant ces périodes. Mais cela peut être très dur de ne recevoir aucune marque de soutien de ses collègues et de son manager pendant un temps d'arrêt parfois long », souligne cette experte.

À la reprise du travail, une visite médicale n'est obligatoire que si l'arrêt dépasse 60 jours (30 jours en cas d'accident du travail et sans durée minimale



“ Lorsque l'employé est prêt à reprendre le travail, il est essentiel qu'il ne reprenne pas les activités comme avant. ”

Noémie Guerrin, fondatrice du cabinet Santé du dirigeant

ADOBESTOCK © IFZKES

— L'ajustement des horaires et de la charge de travail compte parmi les principales mesures que peuvent mettre en place les entreprises.

en cas de maladie professionnelle). Il peut toutefois être utile de mettre en place un protocole de retour au travail, même pour des arrêts plus courts, notamment pour prévenir les risques de récurrence, estime Noémie Guerrin. « Il est essentiel de mener une évaluation approfondie de l'état de santé et des besoins de la personne afin d'identifier les mesures de soutien nécessaires », appuie-t-elle.

AJUSTER LES HORAIRES ET LA CHARGE DE TRAVAIL

L'ajustement des horaires (réduction, flexibilité accrue...) et de [la charge de travail](#) (diminution temporaire, tâches moins stressantes...) compte parmi les principales mesures que peuvent mettre en place les entreprises pour permettre une reprise progressive. Il est aussi important d'anticiper les préoccupations potentielles de la personne réintégrée (honte et culpabilité, peur de ne pas être à la hauteur, crainte d'être stigmatisée, de réintégrer un environnement problématique...) ainsi que celles du collectif de travail (jugements sur les raisons de l'arrêt, inquiétudes sur le fait que la personne ne se réadapte pas, attentes élevées...).

CELLULES DE PRÉVENTION

Pour être aidées dans ces démarches, les entreprises peuvent aussi se tourner vers les [services de prévention et de santé au travail interentreprises](#) (SPSTI). Depuis la [loi du 2 août 2021](#), ces derniers ont vu leur rôle se renforcer en matière de maintien dans l'emploi des travailleurs en risque d'inaptitude, avec la création de cellules de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP). Si un salarié est finalement déclaré inapte, l'employeur est tenu de rechercher des solutions de reclassement ou d'aménagement du poste (modifications matérielles, changement d'affectation, adaptation des missions), le licenciement n'étant envisageable qu'en dernier recours. ■

COMMENT SE SÉPARER D'UN SALARIÉ MALADE ?

La question de la santé mentale au travail s'impose de plus en plus comme une réalité à laquelle les dirigeants doivent faire face. Anxiété, dépression, burn-out ou autres troubles psychiques peuvent perturber le fonctionnement de l'entreprise. Que faire quand un salarié va mal et que la poursuite du contrat de travail semble compromise ?

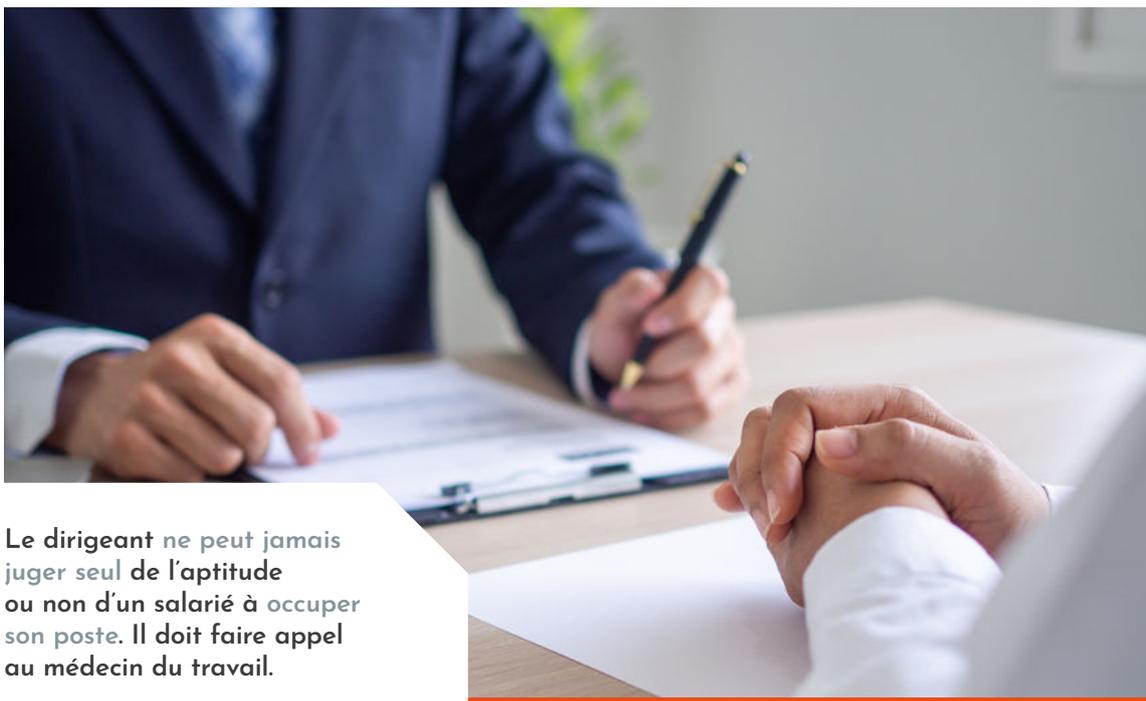
En cas de doutes sur l'état de santé d'un salarié, le recours à la médecine du travail est primordial. Le dirigeant ne peut jamais juger seul de l'aptitude ou non d'un salarié à occuper son poste. Si un salarié est en proie à des troubles psychiques, une visite à la demande de l'employeur (ou du salarié) peut être organisée. Le médecin du travail est le seul à pouvoir déclarer une inaptitude médicale, temporaire ou définitive.

En cas d'inaptitude constatée, le dirigeant doit chercher un reclassement (poste adapté, aménagement du poste existant) avant d'envisager une rupture du contrat.

LE LICENCIEMENT POUR INAPTITUDE

Si aucun reclassement n'est possible, l'employeur peut engager une procédure de licenciement pour inaptitude d'origine non professionnelle ou professionnelle si la maladie est reconnue comme telle.

Cette procédure inclut : la convocation à un entretien préalable ; la notification du licenciement avec indication du caractère inapte et de l'impossibilité de reclassement ; et le versement des indemnités de licenciement (sauf si faute



Le dirigeant ne peut jamais juger seul de l'aptitude ou non d'un salarié à occuper son poste. Il doit faire appel au médecin du travail.

ADOBESTOCK ©SHISU/KA

■ Le cadre légal est identique, quelle que soit la nature de la maladie, physique ou psychique. Mais l'employeur doit être encore plus vigilant dans le cadre d'une maladie mentale.

grave). Le non-respect de l'obligation de recherche de reclassement rend le licenciement injustifié.

Si votre entreprise dispose d'un CSE, ce dernier doit être consulté avant tout licenciement pour inaptitude. Son avis ne lie pas l'employeur, mais la consultation est obligatoire et son absence peut rendre la procédure caduque.

LE LICENCIEMENT POUR FAUTE GRAVE

La jurisprudence est extrêmement prudente sur le licenciement pour faute grave d'un salarié malade. En principe, il est interdit de sanctionner une personne pour son état de santé. Un comportement inapproprié (agressivité, absence injustifiée) lié à une pathologie mentale avérée ne justifie pas toujours un licenciement disciplinaire. Il faut être en mesure de prouver l'absence de lien avec l'état de santé ou le caractère volontaire de la faute. Sinon, l'entreprise risque de voir le licenciement requalifié en licenciement nul [car discriminant avec, à la clé, réintégration possible et dommages-intérêts](#).

LE SALARIÉ SOUHAITE PARTIR

Le salarié malade peut aussi vouloir quitter l'entreprise. Comme pour les autres cas, il peut alors démissionner ou demander une rupture conventionnelle, solution à l'amiable qui nécessite l'accord des deux parties. Le salarié peut aussi avoir recours à la prise d'acte ou à la résiliation judiciaire s'il estime, par exemple, que son employeur a manqué à ses obligations de sécurité (ce qui peut être retenu en cas d'inaction face à une souffrance connue). Il demande alors au conseil des prud'hommes de se prononcer pour valider la rupture de son contrat de travail. Dans tous les cas, un accompagnement médical et juridique est recommandé pour le salarié.

MALADIE PSYCHIQUE OU PHYSIQUE : MÊME CADRE, ATTENTION ACCRUE

Le cadre légal de l'inaptitude et de la rupture du contrat (visite médicale, recherche de reclassement, consultation du CSE, procédure de licenciement) est strictement identique, quelle que soit la nature de la maladie, psychique ou physique. Cependant, en cas de pathologie psychique, l'employeur doit faire preuve d'une vigilance accrue sur deux points. L'accompagnement, d'une part. [Les souffrances psychiques sont souvent moins visibles](#), plus stigmatisées et peuvent évoluer rapidement. Prévention, dialogue soutenu et bienveillance sont essentiels pour éviter d'en arriver à la rupture du contrat de travail, voire un contentieux. La preuve et le risque juridique, d'autre part, car il peut être plus délicat de distinguer ce qui relève d'un comportement fautif ou d'un trouble mental. Or, une erreur d'appréciation peut conduire à un licenciement discriminatoire ou abusif. ■



ÉTAT DES LIEUX
ET OBLIGATIONS LÉGALES
ORGANISER ET ADAPTER
SON ENTREPRISE

3 LA SANTÉ MENTALE
DU DIRIGEANT



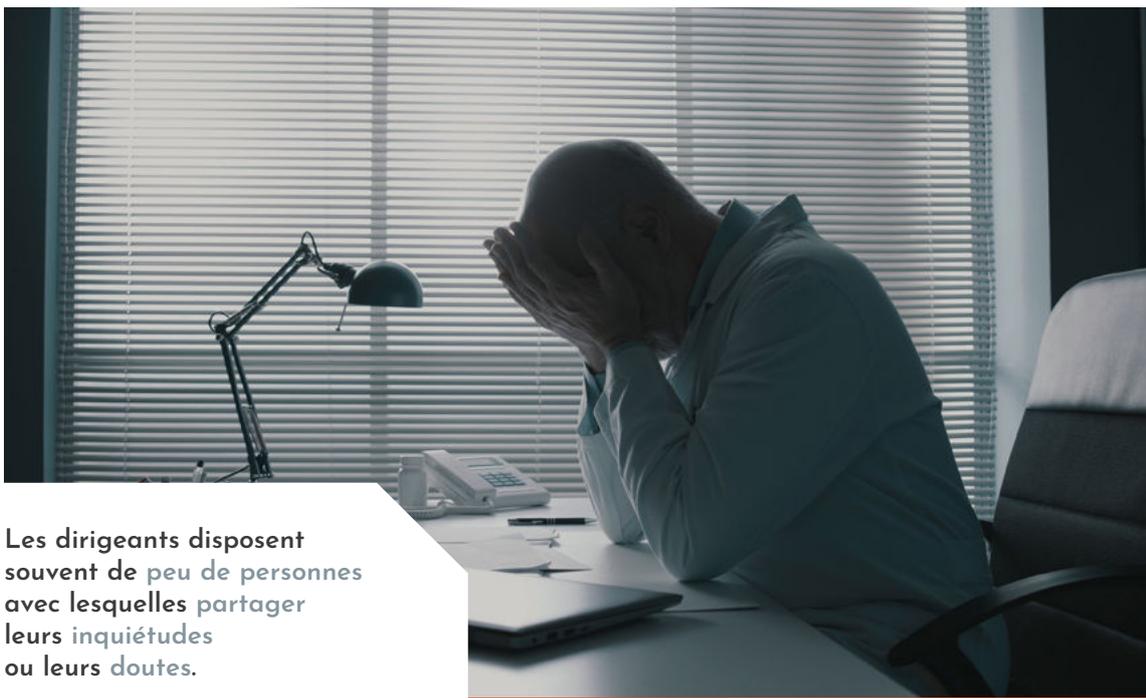
BURN-OUT DU DIRIGEANT: DES CONSEILS **POUR LE PRÉVENIR**

Les dirigeants sont particulièrement vulnérables au burn-out. Voici quelques conseils pour prévenir ce syndrome d'épuisement professionnel.

Le burn-out, ou syndrome d'épuisement professionnel, se manifeste par un état de fatigue émotionnelle, physique et mentale. C'est un phénomène universel, concernant autant les dirigeants que les salariés. Toutefois, le risque peut être particulièrement élevé chez les dirigeants. « *Le chef d'entreprise est constamment sollicité pour résoudre des problèmes et prendre des décisions susceptibles d'influencer non seulement l'avenir de l'entreprise, mais aussi la sécurité de l'emploi de ses salariés* », explique Charlotte Moysan, psychologue spécialisée en management et entrepreneuriat, qui a consacré sa thèse à l'impact de la fonction entrepreneuriale sur le risque de burn-out.

DÉLÉGUER ET SE REPOSER

En plus de cette surcharge mentale, le dirigeant fait face à un stress financier important, qu'il s'agisse de la gestion des flux de trésorerie, des dettes ou de la rentabilité. Il lui est souvent difficile de tracer une frontière nette entre ses vies personnelle et professionnelle. « *Les patrons s'investissent profondément dans leur entreprise, parfois au point de sacrifier leur vie personnelle. Leur entreprise devient une extension d'eux-mêmes, rendant plus complexe la prise de recul face aux difficultés ou aux échecs* », explique Charlotte Moysan. De plus, les dirigeants disposent souvent de peu de personnes avec lesquelles partager leurs inquiétudes ou leurs doutes.



Les dirigeants disposent souvent de peu de personnes avec lesquelles partager leurs inquiétudes ou leurs doutes.

ADOBESTOCK @STOKKETE

— Une fatigue persistante, des troubles du sommeil, de l'irritabilité ou encore des douleurs physiques sont souvent les premiers signes d'un burn-out.

Le risque de burn-out chez les dirigeants est variable selon les secteurs d'activité. Un [article corédigé](#) par Charlotte Moysan et le professeur Olivier Torrès, président de [l'Observatoire Amarok](#), montre par exemple que les agriculteurs, les artisans et les experts-comptables présentent des niveaux de risque plus élevés que d'autres professions. Tous secteurs confondus, 23 % des dirigeants déclarent que leur état psychologique est « passable » ou « mauvais », selon la [dernière enquête sur la santé du dirigeant](#) menée par la fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du futur.

Pour [prévenir l'épuisement professionnel](#), Charlotte Moysan recommande plusieurs choses. La première consiste à apprendre à déléguer certaines tâches. « Définir des priorités et déléguer les tâches non essentielles ou moins stratégiques est crucial pour éviter la surcharge. Si le dirigeant a l'impression d'être indispensable à chaque décision ou éprouve une réticence à déléguer, cela peut révéler un surinvestissement excessif », avertit-elle.

La psychologue conseille également de maintenir une séparation nette entre vie professionnelle et vie personnelle, en fixant des horaires de travail, en planifiant des moments de déconnexion et en s'accordant des périodes de repos prolongé. « Un dirigeant qui n'a pas pris de vacances depuis longtemps ou qui culpabilise à l'idée de se reposer devrait s'interroger sur sa gestion du temps », souligne Charlotte Moysan.

LA SANTÉ MENTALE, UNE PRIORITÉ ABSOLUE

Une autre recommandation est de prêter une attention particulière à son bien-être physique et mental en intégrant des activités physiques, des exercices de relaxation et en veillant à la qualité de son sommeil. Une fatigue persistante, des troubles du sommeil, de l'irritabilité ou encore des douleurs physiques, telles que des maux de tête ou des tensions musculaires, sont souvent les premiers signes d'un burn-out.

Charlotte Moysan conseille enfin de veiller au maintien des relations sociales, tant avec son entourage proche qu'avec d'autres dirigeants, et de ne pas hésiter à solliciter un soutien extérieur (coach, mentor, psychologue) si nécessaire. « Prendre soin de sa santé mentale doit devenir une priorité absolue, non seulement pour le dirigeant lui-même, mais aussi pour la pérennité de son entreprise, conclut la psychologue. Car comme le dit Olivier Torrès, le premier capital immatériel de l'entreprise est la santé de son dirigeant. » ■

VERS QUELS INTERLOCUTEURS SE TOURNER ?

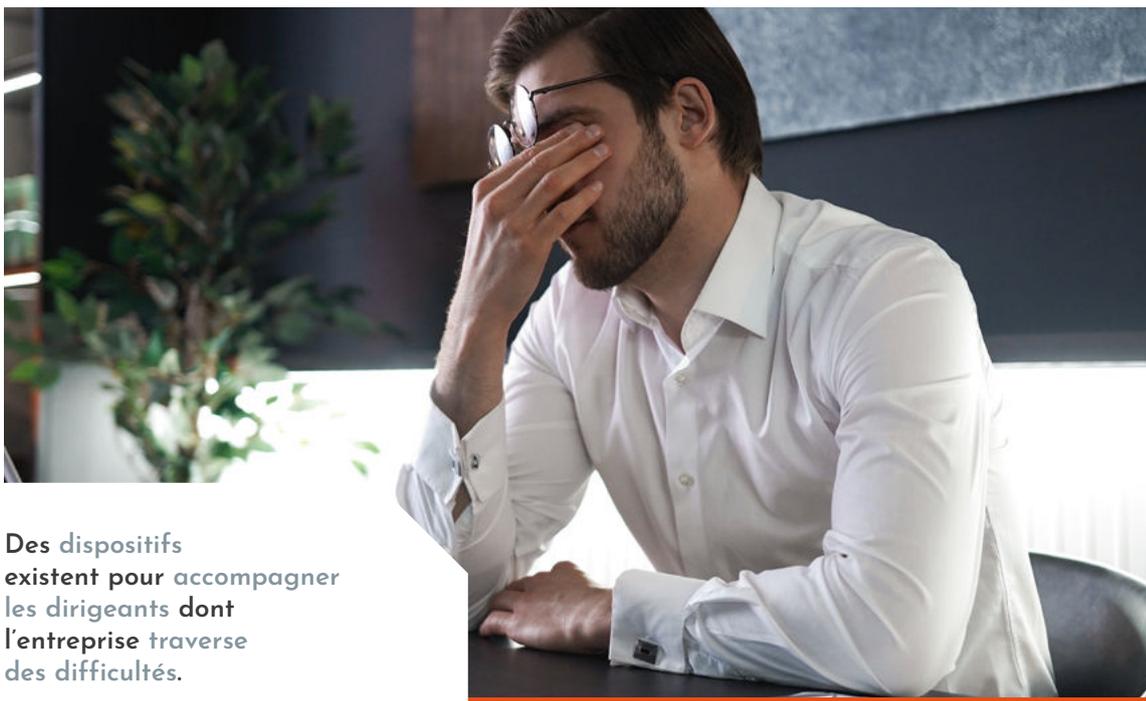
Différentes initiatives viennent en aide aux entrepreneurs en détresse, qui peuvent être fortement déstabilisés sur le plan psychologique.

Hausses des coûts, inondations destructrices, trésorerie exsangue, procédures judiciaires, malheureusement, les difficultés économiques d'une entreprise affectent aussi la santé mentale de son ou sa dirigeant(e). Quand l'avenir semble bouché, que l'entrepreneur a l'impression de tout perdre, se sent isolé, il peut avoir le sentiment de ne plus pouvoir faire face.

Des dispositifs existent pour accompagner les dirigeants dont l'entreprise traverse des difficultés. [L'association SOS Entrepreneur](#) propose ainsi un accompagnement par des spécialistes de la crise, pour les chefs d'entreprise de 2 à 30 personnes en difficultés financières. Une aide technique peut aussi être apportée par les centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP). Mais des soutiens sont aussi possibles sur le plan humain pour répondre à la détresse psychologique des chefs d'entreprises. C'est le cas notamment grâce au dispositif Apesa, Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë, créé en 2013.

ENTREPRENEURS EN DÉTRESSE : REPÉRER LA SOUFFRANCE AIGUË

« Quand un dirigeant à qui l'on annonce que la liquidation judiciaire de son entreprise va être prononcée nous dit « je sais ce qu'il me reste à faire... », on ne peut pas rester les bras croisés », explique Marc Binné, le président de cette association. Greffier au sein d'un tribunal de commerce, il l'a cofondée



Des dispositifs existent pour accompagner les dirigeants dont l'entreprise traverse des difficultés.

ADOBESTOCK © POPOLIA

— L'association forme des « sentinelles » parmi les professionnels susceptibles de côtoyer des chefs d'entreprise en difficulté.

avec le psychologue clinicien Jean-Luc Douillard.

L'objectif : apporter une réponse en urgence aux entrepreneurs en grande souffrance psychologique. L'association forme des « sentinelles » parmi les professionnels susceptibles de côtoyer des chefs d'entreprise en difficulté. Leur rôle : détecter les signes de la détresse, les idées suicidaires et proposer la mise en contact avec un psychologue, et ce dans un délai très rapide. À la clé, une prise en charge psychologique gratuite.

L'association compte aujourd'hui environ 6 000 sentinelles parmi les professionnels des tribunaux, les experts-comptables, les banquiers et avocats ou encore les membres des chambres consulaires. De nombreux acteurs de l'accompagnement des chefs d'entreprise sont partenaires du dispositif et peuvent les orienter vers l'Apesa, à l'image des CIP, mais aussi d'initiatives locales comme le dispositif Casques Bleus qui propose un numéro d'appel pour les entrepreneurs en difficulté, en Franche-Comté.

Il s'agit ainsi de pouvoir proposer de l'aide à des dirigeants qui ne feraient pas forcément eux même la démarche de consulter un psychologue.

6 800 PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Rien n'empêche cependant un chef d'entreprise qui en ressent le besoin de [contacter](#) lui-même l'association, pour solliciter de l'aide. Plus de 6 800 personnes ont déjà bénéficié de son soutien, dont certaines ont témoigné du rôle clef de cette aide à un moment elles ne voyaient plus d'issue à leur situation. Une fois l'orage passé, d'autres initiatives peuvent aussi aider les entrepreneurs à aller de l'avant. L'association 60 000 Rebonds accompagne ainsi les dirigeants après la liquidation judiciaire de leur entreprise pour les aider à faire éclore de nouveaux projets. ■

L'IMPORTANCE DE L'ENTRAIDE **ENTRE PAIRS**

En termes de santé mentale, dialoguer avec ses pairs, qu'il s'agisse de cofondateurs ou de membres d'un réseau professionnel, constitue aussi un levier clé pour rompre la solitude de l'entrepreneur.

Un peu plus d'un quart des dirigeants des petites et moyennes entreprises ressentent la solitude de l'entrepreneur comme un défi, rapporte la [dernière étude de Square et Ipsos](#) sur la charge mentale des chefs d'entreprise. Ce sentiment d'isolement prend racine dans « l'incertitude et la complexité de l'environnement, la peur de l'échec, le poids des responsabilités, les préjugés à l'égard des chefs d'entreprise et la difficulté à concilier vie personnelle et vie professionnelle », listent les chercheurs Walid A. Nakara et Farba Ndour dans [un article publié sur The Conversation](#). [Mais l'isolement du dirigeant n'est pas une fatalité](#). Une première approche pour lutter contre consiste à réduire « la solitude objective par la solidarité entrepreneuriale », par exemple en ayant recours aux réseaux professionnels, indiquent les deux chercheurs.

VALEURS ET PROBLÉMATIQUES COMMUNES

De fait, se rapprocher de ses pairs peut être une grande aide pour échanger sur des problématiques communes, partager des expériences ou encore bénéficier de conseils d'autres dirigeants ayant traversé les mêmes situations. « Le compagnonnage en groupe de pairs est un moyen puissant pour rompre la solitude du dirigeant, déposer ses vulnérabilités dans un espace de pro-



Se rapprocher de ses pairs peut être une grande aide pour échanger sur des problématiques communes, partager des expériences ou bénéficier de conseils d'autres dirigeants.

ADOBESTOCK ©SUIRACHETSH

Il existe de nombreuses communautés proposant de se retrouver entre pairs.

tection, retrouver alignement entre ses actes et ses valeurs», fait ainsi valoir le [réseau EVH](#) dans un post récent sur LinkedIn.

Comme ce réseau, il existe de nombreuses communautés proposant de se retrouver entre pairs. Certaines se focalisent sur des moments spécifiques de l'entrepreneuriat, comme le [Réseau entreprendre](#), qui se concentre sur la création d'entreprise ; d'autres se construisent autour de valeurs communes comme EVH ou le réseau [Croissance plus](#).

CULTIVER LE DIALOGUE AVEC SES ASSOCIÉS

Dans les entreprises comptant deux ou plusieurs associés, le sentiment de solitude est moindre, mais le défi est alors de cultiver le dialogue pour prévenir tensions et conflits. Ce dialogue entre pairs est essentiel car de lui dépend la pérennité de l'entreprise. « Les conflits entre associés, bien qu'invisibles de l'extérieur, sont à la fois courants et critiques. Ces tensions, lorsqu'elles ne sont pas désamorcées, peuvent faire vaciller l'entreprise tout entière », souligne ainsi Agathe Wautier, cofondatrice du collectif d'entrepreneurs de la tech [The Galion project](#), dans l'introduction d'un [guide consacré aux relations entre associés fondateurs](#). « Une association solide, construite sur le dialogue et la confiance, peut surmonter les crises et en ressortir plus forte », ajoute-t-elle. Outre le dialogue, ce guide recommande d'établir un pacte d'associés pour clarifier les droits, obligations et règles de fonctionnement de la collaboration.

PARTAGE ET AUTHENTICITÉ

Enfin, rompre l'isolement repose « sur une volonté personnelle, passant par le fait d'accepter de partager le pouvoir, de savoir s'entourer, notamment à travers la mise en place d'organes de gouvernance, de développer un management plus collaboratif », comme le souligne l'étude de Bpifrance [Vaincre les solitudes du dirigeant](#). La consultante Noémie Guerrin, fondatrice du cabinet [Santé du dirigeant](#), insiste quant à elle sur l'importance de l'authenticité du chef d'entreprise. « Lorsque les dirigeants partagent ouvertement leurs expériences, leurs défis et même leurs vulnérabilités, cela crée une culture d'ouverture et de confiance. Cela permet au groupe de se sentir plus connecté et engagé avec son leader, et c'est l'un des plus puissants vecteurs de communication et de collaboration », assure-t-elle. ■

SE SOIGNER POUR SOI, POUR LES AUTRES

Souvent négligée, la santé mentale des dirigeants constitue un enjeu stratégique, tant pour leur équilibre personnel que pour la performance collective.

Environ un quart des dirigeants se sentent dans une forme psychologique passable ou mauvaise, selon la dernière [étude sur la santé du dirigeant](#) de la fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du futur. Cette proportion monte même à 40% chez les dirigeants d'entreprises dites à impact, d'après une [enquête menée par Ticket for change](#).

Gérer une entreprise implique en effet une [charge mentale élevée](#), en raison des nombreuses responsabilités et tâches associées. La gestion financière et de la trésorerie, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, la conformité aux réglementations et la prise de décisions stratégiques sont [tout particulièrement sources de stress](#).

UNE DYNAMIQUE MISE À MAL

Face à ces facteurs de risque, la santé mentale du dirigeant devrait être considérée comme un enjeu stratégique. D'autant que des troubles psychologiques non pris en charge peuvent affecter l'ensemble des équipes, voire conduire à des comportements à risque sur le plan juridique (harcèlement, etc.). Les dirigeants en sont d'ailleurs conscients : 9 sur 10 considèrent que leur santé mentale a une influence sur la dynamique et la performance collectives, d'après une [enquête menée par l'institut Choiseul](#) auprès de 670 décideurs membres de son réseau.



90%

des dirigeants considèrent que leur santé mentale a une influence sur la dynamique et la performance collectives.

ADOBESTOCK © DRAGONIMAGES

Si la santé mentale des dirigeants est encore souvent négligée, c'est notamment à cause de la difficulté qu'ont ces derniers à exprimer leurs problèmes. « Dans l'entrepreneuriat, le mal-être est souvent perçu comme une faiblesse. La peur d'être jugé, de perdre en crédibilité ou de fragiliser son projet pousse de nombreux dirigeants à taire leur détresse, alimentant un isolement encore plus pesant », rapporte Ticket for change à partir d'entretiens qualitatifs menés auprès de dirigeants à impact.

Autre
tabou à lever :
la consultation
d'un professionnel
de santé mentale.

CONSULTER QUAND... TOUT VA BIEN

Selon Noémie Guerrin, fondatrice du cabinet [Santé du dirigeant](#), briser ce tabou impose de remettre en cause l'image idéalisée du chef d'entreprise, véhiculée notamment sur les réseaux sociaux et par certaines émissions de télé-réalité. « Le triptyque "liberté, argent, réussite" souvent rattaché à la figure de l'entrepreneur ne représente pas le quotidien de la majorité des dirigeants. Cette idéalisation empêche le partage de récits plus nuancés et renforce ce qu'on appelle l'isolement statutaire », explique cette consultante spécialisée dans la prévention en santé mentale au travail.

Autre tabou à lever : la consultation d'un professionnel de santé mentale. Dans l'étude de l'institut Choiseul, deux dirigeants sur trois jugent encore cette démarche taboue dans leur environnement. C'est pourtant tout à fait recommandé en cas de troubles psychologiques... et même si tout va bien. « Quand on est dirigeant, il est fondamental de voir un psychologue, estime ainsi Camy Puech, fondateur et CEO du cabinet [Qualisocial](#). La résilience ne s'improvise pas en pleine tempête : elle se construit en amont, quand tout va bien. Prendre soin de sa santé mentale est une démarche essentielle pour tout dirigeant. »

MANQUE DE SOLUTIONS DÉDIÉES

Les études sur la santé mentale des dirigeants pointent régulièrement le manque de dispositifs dédiés. Tous les dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude de Ticket for change ont ainsi souligné l'absence de solutions adaptées. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle cette association lancera un [parcours collectif de six mois](#) pour permettre aux dirigeants de « se recentrer, retrouver du sens en reprenant de la hauteur sur leur projet et leurs engagements, et préserver leur énergie ».

Le psychologue Jean-Luc Douillard, créateur du dispositif Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë ([Apepa](#)), estime de son côté qu'il faudrait « généraliser la nécessité d'être suivi psychologiquement quand on crée, rachète ou reprend une entreprise ». Après tout, rappelle-t-il dans une [interview au Bigmedia](#) de Bpifrance, « la santé du dirigeant, dans sa globalité, c'est le premier capital de son entreprise ». ■

QUAND UNE PAUSE S'IMPOSE

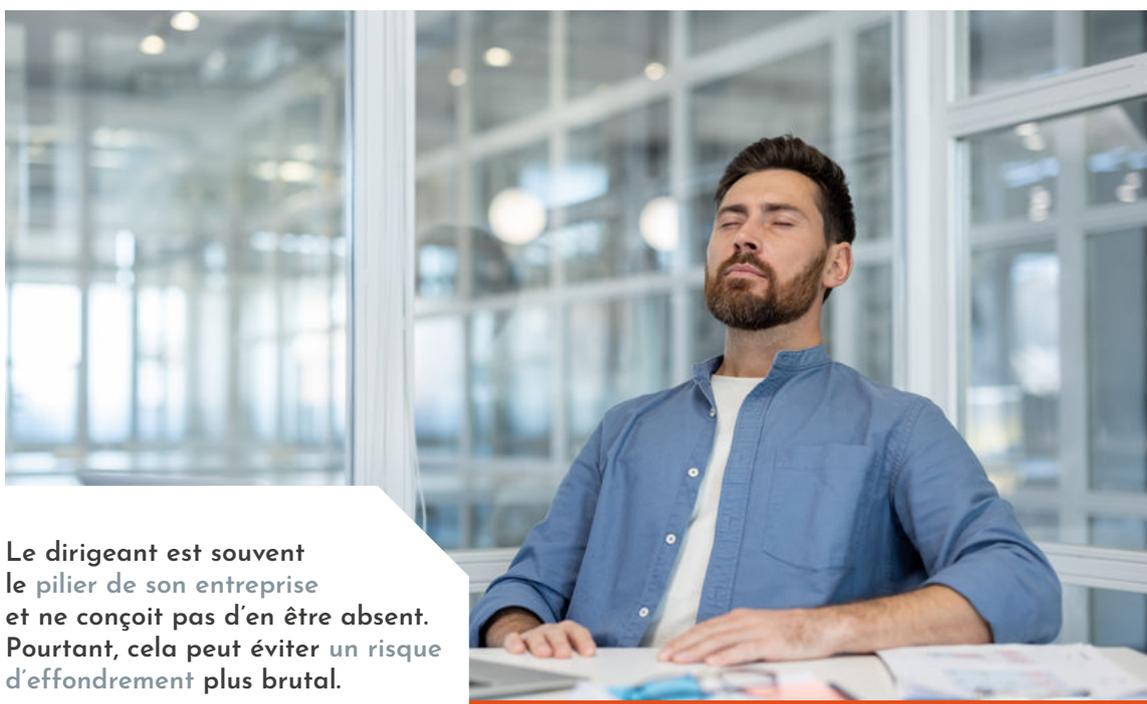
À l'image de ses salariés, le dirigeant d'entreprise peut aussi voir sa santé mentale altérée. Jusqu'à se trouver contraint de s'arrêter pour prendre soin de lui, et de son entreprise.

Fatigue chronique, surcharge mentale, stress permanent... Le dirigeant d'entreprise a souvent tendance à ignorer ces signaux d'alerte. Pourtant, ils peuvent évoluer en burn-out ou en dépression sévère. S'arrêter n'est alors plus une option. Mais comment un dirigeant peut-il se mettre en retrait, même temporairement, sans craindre de faire vaciller son entreprise ?

PRENDRE SOIN DE SOI

Le dirigeant est souvent le pilier de son entreprise et ne conçoit pas d'en être absent. Pourtant, s'il ne s'arrête pas à temps, il prend le risque d'un effondrement plus brutal. S'arrêter n'est pas une marque de faiblesse mais une preuve de lucidité et de responsabilité. Comme tout malade, le chef d'entreprise ne doit pas hésiter à consulter un professionnel de santé. Un arrêt de travail peut être prescrit en cas de burn-out, avec une prise en charge par la Sécurité sociale. Mais les indemnités sont généralement très limitées pour les gérants majoritaires ou les travailleurs non-salariés.

Dans ce cas, le dirigeant peut souscrire à un contrat de prévoyance individuel lui permettant de compenser la perte de revenus en cas d'arrêt de travail et incapacité temporaire, notamment liés à un épuisement professionnel ou une dépression. La loi Madelin permet, en sus, de déduire les cotisations de prévoyance du revenu imposable.



Le dirigeant est souvent le pilier de son entreprise et ne conçoit pas d'en être absent. Pourtant, cela peut éviter un risque d'effondrement plus brutal.

ADOBESTOCK © ILLU/OMF

— L'assurance homme-clé, souscrite par l'entreprise, vise à couvrir les conséquences financières de l'indisponibilité prolongée d'un dirigeant ou d'un salarié essentiel.

... ET DE SON ENTREPRISE

L'assurance homme-clé, souscrite par l'entreprise, vise à couvrir les conséquences financières de l'indisponibilité prolongée d'un dirigeant ou d'un salarié essentiel. Elle peut, par exemple, compenser les dépenses liées à la mise en place d'un management de transition ou d'une réorganisation, compenser une perte d'exploitation ou assurer la continuité de l'activité. Dans ce même objectif, le dirigeant peut prévoir, et ce même quand tout va bien (idéalement quand tout va bien) un plan de délégation en cas d'absence, en nommant un cogérant ou un manager intérimaire. Même temporairement, mettre en place une gouvernance partagée peut soulager le chef d'entreprise et rassurer les partenaires.

REPRENDRE DES FORCES POUR MIEUX REBONDIR

La santé mentale ne doit plus être un sujet tabou, pour les salariés comme pour les dirigeants d'entreprise. Des dispositifs existent aussi dans certaines complémentaires santé : consultations de psychologues, coaching, retour progressif à l'activité... En faisant une pause, le chef d'entreprise se donne la possibilité de reprendre la main. Une nécessité pour lui comme pour sa société. ■

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE

www.experts-et-decideurs.fr

