Santé mentale des dirigeants

Sortir du tabou, bâtir une culture de résilience

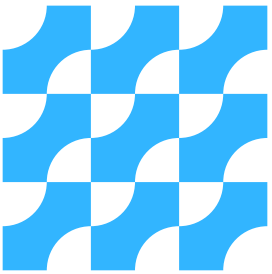
Juillet 2025

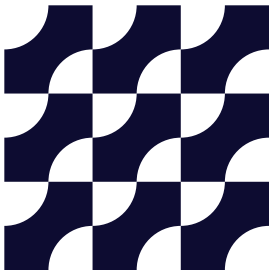
Études
Choiseul

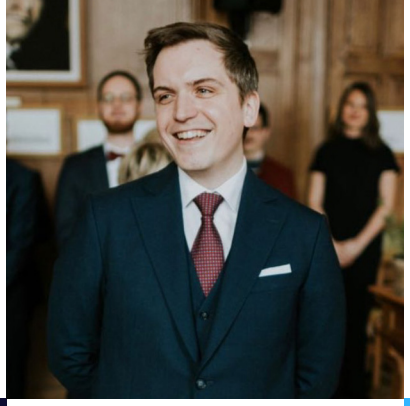
INSTITUT
CHOISEUL

Les études de l’Institut Choiseul

Ces formats de publication sont le fruit d’une documentation minutieuse, à l’appui de recherches quantitatives et empiriques sur des sujets qui font société et engagent les entreprises. Ces études se penchent sur des problématiques encore peu scrutées, directement aux prises avec les enjeux de transformation des entreprises et des organisations. Réalisés aux côtés de professionnels et d’acteurs de notre réseau, nos études et rapports ouvrent la voie à de nouveaux travaux, chantiers de réflexion et de nouvelles visions de l’économie de demain.







Pascal Lorot

Président
Institut Choiseul

Pierre Verlyck

Directeur de l'étude
Institut Choiseul

Au-delà de leurs prouesses économiques et organisationnelles, les dirigeantes et dirigeants d'entreprise sont avant tout des femmes et des hommes, soumis à une pression qui peut, à la longue, entamer leur capacité à innover, à manager et à engager leurs équipes. Les récentes crises – sanitaires, économiques et géopolitiques – l'ont confirmé : le stress chronique, la surcharge de travail et l'isolement décisionnel ne sont plus l'apanage d'une minorité, mais une réalité largement partagée au sommet de nos organisations.

C'est dans ce contexte qu'il nous faut collectivement changer de regard sur la santé mentale des chefs d'entreprise. Loin d'être un « épiphénomène », il s'agit là d'un enjeu stratégique dont l'impact dépasse le simple bien-être individuel. Un dirigeant en souffrance peut prendre de mauvaises décisions, freiner l'innovation, voire affaiblir durablement l'ensemble de la structure. À l'inverse, un dirigeant conscient de ses limites et soutenu sur le plan psychologique s'avère plus lucide, plus créatif et mieux à même de transformer les défis en opportunités.

L'étude que nous présentons aujourd'hui permet de quantifier un phénomène longtemps passé sous silence. Elle révèle qu'une écrasante majorité de dirigeants ressentent un stress récurrent, et qu'une partie importante d'entre eux appréhende encore l'idée de solliciter l'aide d'un professionnel de santé mentale, par crainte d'être jugés ou de perdre leur crédibilité. Or, reconnaître ses vulnérabilités, loin de fragiliser le leadership, témoigne au contraire d'une prise de recul et d'une volonté de bâtir une performance pérenne. C'est aussi une voie pour contribuer à la mise en place d'une culture d'entreprise plus solide et résiliente.

Au cœur de cet enjeu, la délégation et la flexibilité organisationnelle apparaissent comme de précieux alliés. Former des relais internes, oser solliciter un coaching ou un accompagnement psychologique : autant de pratiques qui ont déjà fait leurs preuves dans de nombreuses structures, grandes comme plus modestes.

En valorisant la santé mentale comme pilier de la compétitivité et de la résilience de nos organisations, l'Institut Choiseul souhaite briser les derniers tabous qui demeurent et inciter l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial – réseaux patronaux, investisseurs, pouvoirs publics et dirigeants eux-mêmes – à se mobiliser. Des dispositifs de soutien adaptés, une sensibilisation renforcée et la promotion de modèles de réussite qui assument pleinement la dimension humaine du management constituent autant de leviers d'avenir.

Puissions-nous, à travers cette initiative, contribuer à forger une génération de dirigeants plus sereins, plus audacieux. Car derrière chaque entreprise florissante, il y a la vision et l'équilibre d'hommes et de femmes qui, jour après jour, mettent leur passion et leur énergie au service d'une ambition commune. Faisons en sorte que celle-ci soit la plus durable possible !

Caroline Poissonnier

Directrice générale
Groupe Baudelet

La santé mentale des dirigeants constitue un pilier fondamental de toute entreprise prospère.

Bien que de grandes initiatives aient été initiées depuis plusieurs années pour améliorer le bien-être des salariés, qu'en est-il des initiatives similaires pour le bien-être des leaders ?

Il est vital de rappeler aux chefs d'entreprise l'importance de leur propre santé. Un dirigeant épuisé, physiquement ou moralement, ne peut pas piloter efficacement son entreprise.

J'évolue depuis de nombreuses années dans un monde de dirigeants. J'en ai vu un certain nombre prendre le mur. Je l'ai moi-même frôlé. Je suis aujourd'hui convaincue que le bien-être des dirigeants est directement lié à la performance de leurs entreprises. Mon frère et moi souhaitons aujourd'hui contribuer plus largement à l'éveil des consciences et avons décidé de soutenir l'étude Choiseul sur la santé mentale des dirigeants. Un projet ambitieux qui met en lumière cet enjeu essentiel, mais encore trop souvent négligé dans notre société. En tant que co-directeurs du Groupe Baudelet depuis 2018, nous avons appris à conjuguer nos différences pour construire un pilotage d'entreprise performant. Cette gouvernance à deux voix nous a permis de traverser des périodes complexes, en intégrant progressivement l'écoute, l'alignement personnel et la vision à long terme comme fondements de notre stratégie.

Aujourd'hui, notre conviction, c'est qu'un dirigeant qui prend soin de sa santé mentale réalise un investissement stratégique pour l'efficacité de son organisation et la pérennité de son entreprise. C'est dans cette dynamique que j'ai fondé le mouvement #LeaderKiff, un programme de sensibilisation et d'accompagnement dédié aux dirigeants. Ce projet vise à faire évoluer les représentations du leadership et à outiller concrètement celles et ceux qui souhaitent conjuguer ambition, performance, équilibre et plaisir au quotidien.

La genèse de notre participation repose sur une prise de conscience individuelle, une évolution personnelle et la systémie induite.

Après une période de fortes turbulences personnelles et professionnelles (désalignement, perte de sens, épuisement), ma vision du succès a radicalement changé. Désormais, je refuse de laisser mon ambition impacter mon capital santé. Aujourd'hui je prône un leadership qui valorise la performance tout en respectant l'équilibre personnel.

Au sein du Groupe Baudelet, nous nous engageons à travers ce partenariat à développer des pratiques qui favorisent un environnement de travail sain. Nous encourageons également d'autres entreprises à reconnaître et intégrer la santé mentale des dirigeants dans leur stratégie de développement durable. Cet engagement s'est également traduit par la création d'une branche Bien-Être au sein même de notre groupe. Une initiative encore rare dans notre secteur, pensée comme un levier stratégique de performance humaine et une preuve concrète de notre volonté d'intégrer durablement le bien-être global dans notre modèle d'entreprise.

Le projet Choiseul est une opportunité de collaborer avec des experts et des leaders d'opinion pour échanger, apprendre et innover ensemble dans ce domaine.

Par notre participation, nous aspirons non seulement à améliorer notre propre compréhension et gestion de la santé mentale des dirigeants, mais aussi à contribuer à une prise de conscience plus large sur ces enjeux essentiels.

Marc Laidet

Président
FHP Psy

Les cliniques psychiatriques s'inscrivent en complémentarité avec les autres acteurs - hôpital public, médecine de ville -, qu'il s'agisse de l'aval des urgences pour les patients souffrant de troubles graves du comportement, du support à la médecine de ville pour des patients en décompensation ou des prises en charge immédiates. Les cliniques privées prennent aussi en charge les pathologies mentales émergentes : « burn-out », addictions graves, troubles du comportement alimentaire, etc.

Avec une majorité d'établissements à taille humaine, proposant un cadre hospitalier et hôtelier moderne, notre secteur possède une capacité à faire évoluer rapidement son offre de soins pour être en adéquation avec les besoins de la population, développer l'extrahospitalier (équipes mobiles, etc.), créer de nouvelles unités et proposer des projets de soins avec des prises en charge innovantes : parcours de réhabilitation psychosociale, protocole de soins associant la rTMS[1], thérapie par exposition à la réalité virtuelle, prise en charge distancielle avec supports numériques… L'évolution de l'offre passe par une panoplie d'activités thérapeutiques et la création d'unités dédiées telles que la prise en charge des troubles des conduites alimentaires, des troubles du sommeil ou de la mémoire, les unités spécialisées dans les psychopathologies liées aux souffrances au travail (burn-out, dépression, etc.), ou les programmes de soins autour des troubles neuro-fonctionnels.

Près de 15 millions de Français sont atteints de maladies psychiatriques qui constituent la première cause d'invalidité avec une nette dégradation des indicateurs depuis l'automne 2020[2] qui touche toutes les tranches d'âges.

Le fardeau financier des pathologies de santé mentale en Europe est évalué à plus de 600 milliards d'euros par an, soit 4 % du PIB européen, dont près de 190 milliards d'euros par an pour la France.

A noter parmi ces coûts, ceux des arrêts de travail liés à ces problématiques. La commission européenne estime notamment que près de 50 % des arrêts de travail seraient dus à des causes d'ordre psychologique. En France, les troubles psychologiques sont devenus la deuxième cause des arrêts maladies à partir de 2022. 43 % des salariés qui jugent leur santé mentale médiocre ont été arrêtés en mars 2022 (contre 18 % pour l'ensemble des salariés)[3]. Il en est de même pour les dirigeants, dont les indicateurs ne cessent de se dégrader depuis 2021.

Dans ce contexte alarmant et avec un impact majeur pour les finances publiques, la FHP Psy investit de manière prioritaire, au travers de ses axes de développement stratégique, l'évolution de l'offre de soins dédiée à l'impact de la santé mentale sur le monde de l'entreprise.

Ainsi, il apparaissait naturel pour la FHP Psy de pouvoir être un partenaire expert et dans la durée de l'action menée par l'Institut Choiseul consacrée à la santé mentale des dirigeants.

---

[1]Stimulation magnétique transcrânienne répétitive
[2]Étude de Santé Publique France
[3]Observatoire mensuel des situations de travail : étude de perception Harris Interactive pour Malakoff Humanis

Guillaume d'Ayguesvives

Cofondateur
moka.care

La santé mentale nous concerne tous. L'OMS la définit comme un « *état de bien-être mental qui permet de faire face aux sources de stress, de réaliser notre potentiel, de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté.* » La santé mentale est donc bien plus que l'absence de maladie. Elle est essentielle à notre santé globale, au même titre que la santé physique. La santé mentale est aussi bien plus qu'un sujet individuel : c'est un levier de transformation collective et un ciment de notre vie en société.

La santé mentale nous concerne tous. Pourquoi s'intéresser à celle des dirigeants en particulier ? Chez moka.care, nous croyons fermement que les dirigeants ont un rôle clé à jouer pour déstigmatiser et promouvoir la santé mentale dans leur organisation. Et que cela commence par prendre soin de la leur.

Nous sommes fiers de soutenir cette étude menée par l'Institut Choiseul qui met en lumière des enjeux essentiels liés à la santé mentale des dirigeants.

La santé mentale des dirigeants est un pilier de la performance durable des entreprises. Elle est pourtant particulièrement à risque compte tenu de la pression et des exigences avec lesquelles ils doivent composer. Comment insuffler de l'énergie à toutes ses équipes, comment communiquer une vision inspirante si on se sent soi-même à bout de souffle ?

La tâche est tout aussi primordiale qu'ardue : souvent isolés, les dirigeants doivent prendre les décisions que personne d'autre ne veut prendre. Ils doivent répondre à des injonctions multiples et parfois contradictoires : aligner les attentes des actionnaires et celles des équipes, avoir des résultats à court terme et investir dans le futur, rester serein sans fléchir sous la charge émotionnelle ou de travail.

Prendre soin de leur santé mentale est donc une nécessité stratégique. Un dirigeant qui préserve son bien-être est mieux armé pour guider son organisation avec clarté et résilience.

Si la santé mentale des collaborateurs est de plus en plus abordée, la vulnérabilité du dirigeant, elle, reste taboue. En cause : une vision traditionnelle du leadership associée à l'exemplarité et la maîtrise de soi. Pourtant, les attentes évoluent : on attend désormais des dirigeants qu'ils incarnent à la fois l'autorité et la bienveillance, qu'ils soient proches de leurs équipes tout en restant décisionnaires.

Dans ce contexte, prendre la parole sur la santé mentale devient, pour un dirigeant, un acte fort de leadership. Cela envoie un message clair : prendre soin de soi est une force, pas une faiblesse.

En investissant dans la santé mentale, les entreprises participent à changer durablement les mentalités et posent les bases d'organisations plus humaines, inspirantes, et résilientes.

C'est avec beaucoup de fierté et d'engagement que moka.care s'associe donc à cette étude. Nous espérons qu'elle ouvrira de nouvelles perspectives sur le leadership et la santé mentale, tout en contribuant à façonner des environnements de travail épanouissants et durables.

Vincent Bouton

Directeur général
Petit BamBou

Petit BamBou s'associe avec fierté à l'initiative de Choiseul sur la santé mentale des dirigeants. En tant qu'entreprise engagée dans la reconquête des espaces – attention, temps, lieux et liens –, nous voyons dans ce projet une opportunité unique de contribuer à la réflexion et à l'action sur une problématique essentielle mais trop souvent négligée.

Les dirigeants d'aujourd'hui évoluent dans un contexte de crises successives : tensions sociales, pandémie, incertitudes économiques et politiques. Ces défis exercent une pression constante, générant stress, fatigue et parfois isolement. Pourtant, la santé mentale des leaders est un levier central pour la résilience et le développement de l'impact des entreprises. Nous croyons fermement que prendre soin de cet « actif immatériel », pour reprendre les termes de Choiseul, est indispensable non seulement à leur épanouissement personnel mais aussi à la robustesse de leurs organisations.

Avec Petit BamBou, nous contribuons à offrir des outils simples et accessibles pour aider chacun à mieux gérer ces pressions. La méditation, au cœur de notre expertise, n'est pas seulement un refuge face au stress. C'est un moyen de se reconnecter à soi-même, d'affiner sa prise de décision et d'interagir plus authentiquement avec ses équipes. Nous savons qu'un esprit apaisé est plus clairvoyant et plus créatif, et que les bénéfices individuels se répercutent directement sur les dynamiques collectives.

Ce partenariat s'inscrit parfaitement dans notre raison d'être : aider les dirigeants à reprendre possession de leur espace intérieur pour mieux naviguer dans un monde complexe. Nous sommes convaincus qu'en conjuguant nos efforts avec ceux de Choiseul, nous pourrons sensibiliser davantage à l'importance de la santé mentale et encourager des actions concrètes au sein des entreprises.

L'initiative, par ses débats, études et propositions, représente un cadre idéal pour impulser un changement culturel autour du mieux-être / bien-être des dirigeants. Être partenaire de cette démarche, c'est pour nous l'occasion de contribuer activement à un futur où la santé mentale sera aussi centrale que la « performance économique ». Nous remercions Choiseul pour cette collaboration, qui donne du sens à nos actions et nous invite à continuer à inspirer ceux qui, au sommet des organisations, façonnent l'avenir.

Synthèse

Santé mentale des dirigeants : un enjeu stratégique

Une enquête exclusive menée par l'Institut Choiseul auprès de **670 dirigeants d'entreprise** révèle une **détresse psychologique répandue,** mal prise en charge, et encore trop souvent tue.

> *Il est essentiel de lever ces freins, de sensibiliser les dirigeants mais aussi de placer la santé mentale au cœur des stratégies d'entreprise.*
>
> **Pierre Verlyck** Directeur de l'étude

Chiffres clés de l’enquête

Une pression quotidienne

36%
des dirigeants vivent du stress **chaque jour**

39%
en ressentent **chaque semaine**

Des rythmes de travail intenses

70%
travaillent **plus de 50h par semaine**

67%
peinent et ressentent une **pression psychologique liée à leurs responsabilités même en période de repos**

Un sujet encore tabou

2 dirigeants sur 3
estiment que **consulter un professionnel de santé mentale est tabou chez les dirigeants**

38%
n’osent **jamais parler de leurs difficultés**

Des leviers sous-utilisés

1 dirigeant sur 3
seulement a mis en place un **suivi psy** dans son entreprise

Seuls
36%
ont déjà consulté un professionnel

Des inégalités genrées persistantes

5 dirigeantes sur 6
évoquent une **charge mentale accrue**

Pourquoi c’est crucial ?

9 dirigeants sur 10

reconnaissent que leur **santé mentale a un impact direct** sur la performance de leur entreprise

Trois enseignements clés de l’étude

1. Le tabou persiste, malgré la conscience du problème

La santé mentale reste un sujet sensible, peu abordé dans les cercles dirigeants. **Crainte du jugement**, isolement et **culture de la performance** freinent les prises de parole.

2. Des causes identifiées, mais mal adressées

Délégation difficile, surcharge de travail, pression financière, conflits RH : les sources de stress sont connues, mais **rarement compensées** par un cadre de prévention adapté.

3. Un écart entre intentions et pratiques

La majorité des dirigeants reconnaît l’enjeu… mais **peu passent à l’action.** Les dispositifs existants sont **inégalement répartis**, souvent absents dans les **TPE/PME.**

Leviers d’action identifiés

À l’échelle individuelle

- Apprendre à repérer les signaux d’alerte pour mieux préserver son équilibre
- Ne pas hésiter à consulter un professionnel en cas de surcharge émotionnelle
- Réintroduire des temps de respiration et de déconnexion dans la semaine

À l’échelle de l’entreprise

- Instituer lorsque cela est possible des programmes de soutien psychologique, accessibles et confidentiels
- Mieux répartir les responsabilités pour éviter l’isolement décisionnel
- Intégrer explicitement la santé mentale dans la stratégie d’entreprise, au même titre que la performance ou la RSE
- Former les cadres dirigeants à la prévention des risques psychosociaux et à l’écoute active
- Encourager une culture managériale inclusive, fondée sur la confiance et le droit à la vulnérabilité

À l’échelle sociétale

- Déstigmatiser la santé mentale des dirigeants, via des campagnes nationales et des témoignages de leaders
- Renforcer l’offre de formation, de prévention et de repérage, en particulier pour les TPE et indépendants
- Faciliter la mise en place de dispositifs de relais (intérim de direction, binômes, congés préventifs)
- Inclure la santé mentale dans les indicateurs RSE des grandes entreprises
- Créer un accès facilité à des structures d’écoute spécialisées, animées par des professionnels formés à l’univers entrepreneurial

Sommaire

Introduction 13

I. Un stress structurel, largement ressenti mais encore peu reconnu 17

II. Une parole empêchée, un isolement renforcé par les représentations 27

III. Des inégalités d'accès et de traitement 34

IV. Vers un changement de culture : quelles pistes pour agir ? 39

Conclusion 46

À propos 49

Introduction

Introduction

Contexte et périmètre de la réflexion

La santé mentale des dirigeants – qu'il s'agisse de président(e)s de grands groupes, de dirigeant(e)s de PME, de responsables de très petites structures ou encore de cadres dirigeants – constitue un sujet essentiel et pourtant encore largement sous-estimé.

Confrontés à une succession de crises – **mouvements sociaux, impacts prolongés de la pandémie de COVID-19, inflation, tensions géopolitiques** – les dirigeants évoluent dans un **environnement de pressions constantes.** Ce contexte, conjugué aux responsabilités inhérentes à leur rôle, peut entraîner des répercussions significatives **non seulement sur leur équilibre psychologique, mais aussi sur la performance et la résilience de leurs organisations.**

Ces dernières années, la santé mentale des salariés a fait l'objet d'une attention croissante, notamment pour les métiers exposés à une forte intensité relationnelle ou à des rythmes soutenus. **En revanche, la santé mentale des dirigeants demeure un impensé**, rarement abordé sur la place publique. Le dirigeant reste souvent perçu comme un **« pilier infaillible »**, censé absorber une charge mentale importante, garantir la continuité des décisions, et assumer à la fois la responsabilité économique, morale et juridique de son entreprise.

Pourtant, les crises successives ont mis en lumière **la volatilité croissante de l'environnement entrepreneurial**, et avec elle, l'exposition accrue des chefs d'entreprise à un **stress chronique.** Les travaux de l'**Observatoire Amarok**, dirigé par le professeur **Olivier Torres**, rappellent un paradoxe structurant : alors même qu'une majorité de dirigeants se déclarent en bonne santé perçue (jusqu'à **86 %**), ils sont particulièrement vulnérables face aux chocs (**liquidation, conflit, perte de sens**), qui peuvent provoquer des situations d'**isolement, de burn-out, voire de détresse suicidaire.**[4]

> *Le capital santé du dirigeant est le premier actif immatériel de l'entreprise.*
>
> **Olivier Torrès** Président de l'Observatoire Amarok

Un enjeu stratégique à plusieurs niveaux

La santé mentale constitue un enjeu de premier ordre pour au moins **trois raisons** :

- **Une influence directe sur la performance des organisations**

Un(e) dirigeant(e) en équilibre est davantage en mesure de prendre des décisions stratégiques pertinentes, de fédérer ses équipes, et de bâtir une culture de travail durable. À l'inverse, une détresse psychologique peut fragiliser l'entreprise à court et moyen terme – en particulier dans les **TPE et PME**, où le dirigeant incarne une fonction pivot.

- **Une pression continue et multidimensionnelle**

La complexité des décisions à prendre, la gestion de l'incertitude, la pression économique et sociale, ou encore la gestion humaine des équipes, contribuent à une **charge mentale élevée**, souvent invisible.

- **Un rôle d'exemplarité structurant**

Prendre soin de sa santé mentale en tant que dirigeant, c'est aussi **ouvrir la voie à une parole plus libre dans l'entreprise** et créer les conditions d'un **climat organisationnel propice à la résilience collective.**

---

[4]Olivier Torres (dir.), « Santé et performance du dirigeant », Observatoire Amarok, 2012 et 2022.

Introduction

La reconnaissance politique : vers une Grande cause nationale

En France, le Gouvernement a désigné la **santé mentale comme Grande cause nationale pour l'année 2025**, succédant à l'activité physique et sportive. Cette initiative vise à **accélérer la prise de conscience**, la prévention et l'accompagnement sur l'ensemble du territoire.

Quatre grandes priorités ont été identifiées :

1. **Déstigmatiser les troubles mentaux**

   Changer le regard porté sur la santé psychique et favoriser une meilleure acceptation sociale.

2. **Renforcer la prévention et le repérage précoce**

   Développer la sensibilisation et la formation aux enjeux de santé mentale.

3. **Améliorer l'accès aux soins**

   Garantir des parcours coordonnés, en renforçant les dispositifs de proximité.

4. **Accompagner les personnes concernées dans toutes les sphères de vie**

   Emploi, formation, logement, etc.

Une contribution inédite de l'Institut Choiseul

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente initiative. En lançant une enquête inédite dédiée à la santé mentale des dirigeants, **l'Institut Choiseul entend contribuer à une prise de conscience large et documentée de ces enjeux.**

L'objectif de cette étude est double :

Mettre en lumière les **défis spécifiques rencontrés par les dirigeant(e)s**, souvent confrontés à une charge invisible.

Ouvrir un espace de **réflexion et de solutions concrètes**, pour mieux accompagner cette **population stratégique pour l'avenir de nos économies.**

Repères méthodologiques de l'enquête

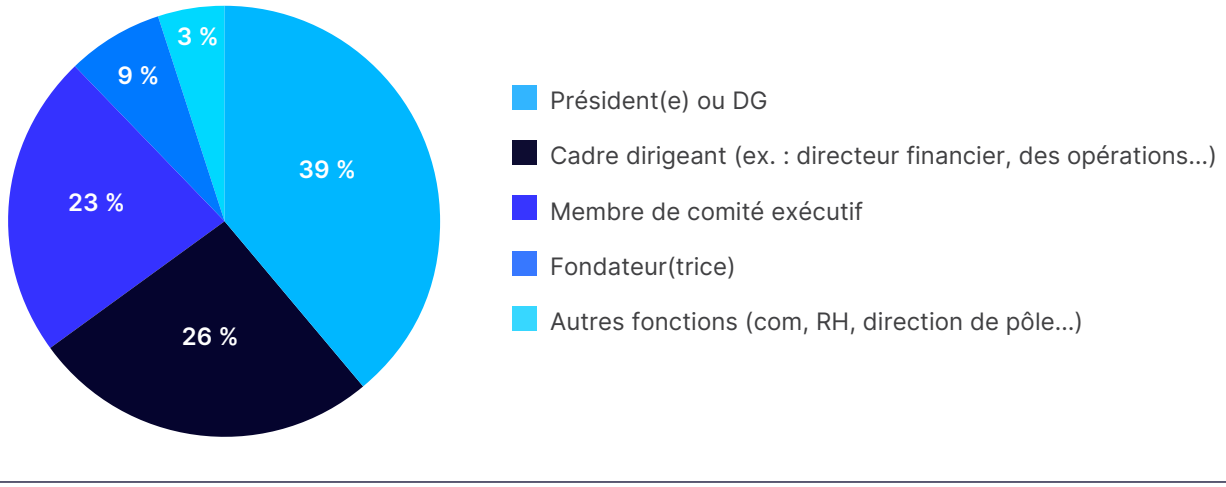
Période de diffusion

L'enquête a été administrée entre novembre et décembre 2024, via un questionnaire en ligne.

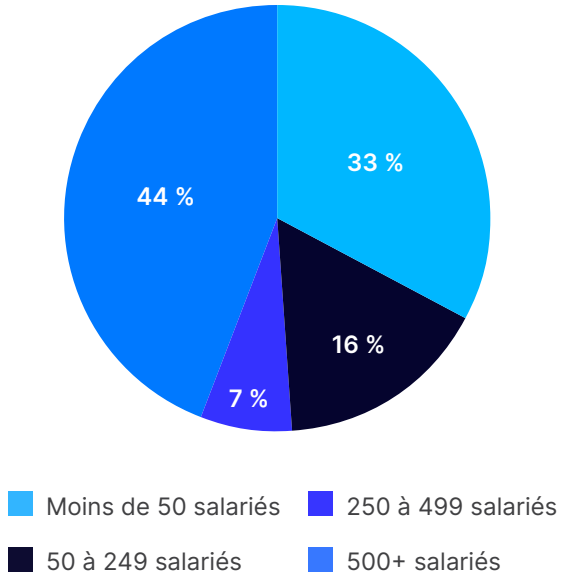
Échantillon

670 dirigeants ont répondu intégralement à l'enquête, sans aucun abandon de questionnaire.

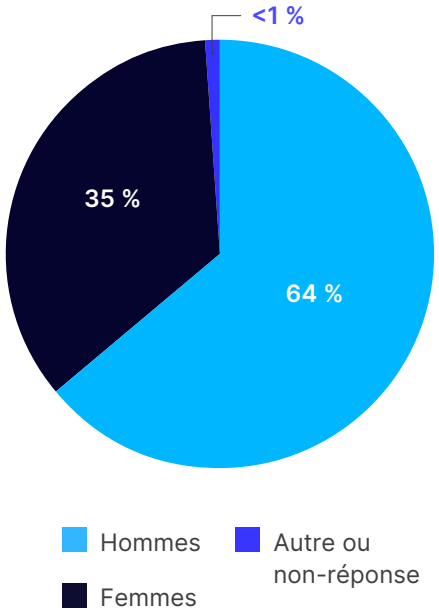
Fonction occupée



Taille d'entreprise



Genre



Confidentialité et traitement

Les réponses ont été collectées anonymement. Certains verbatims ont été utilisés avec l'accord explicite des personnes concernées ; d'autres ont été anonymisés pour préserver leur identité.

Partenariat

Cette étude a été rendue possible grâce au soutien du Groupe Baudelet, de la FHP Psy, de moka.care et de Petit BamBou. Elle a été conçue et réalisée de manière totalement indépendante par l'Institut Choiseul.

Partie 1

Un stress structurel, largement ressenti mais encore peu reconnu

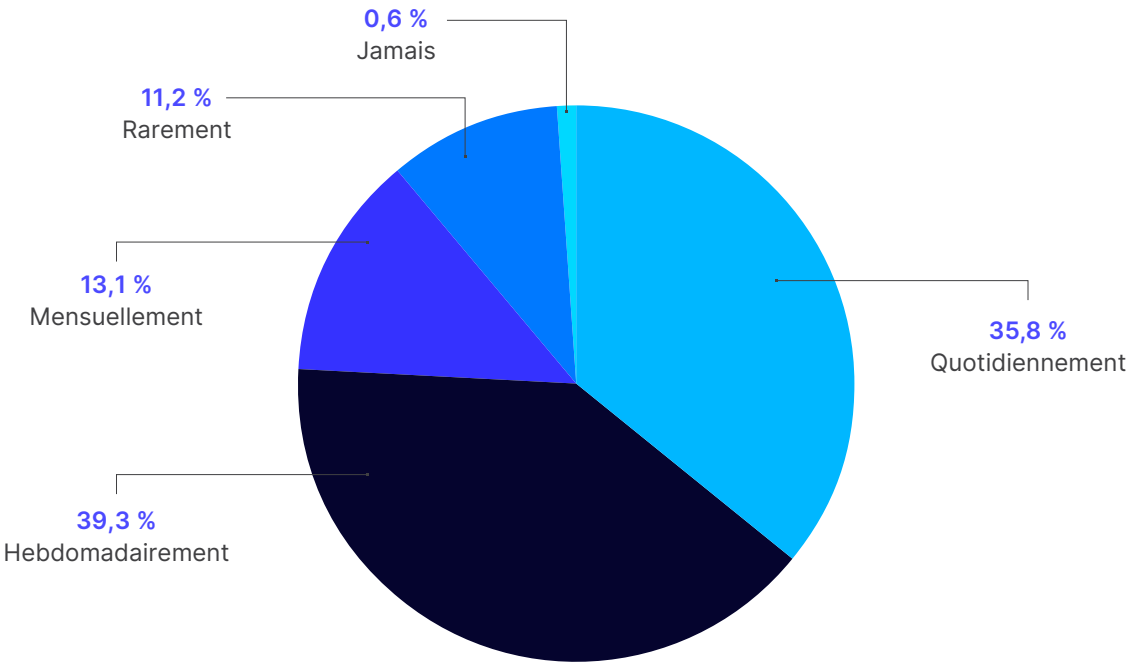
Souvent reléguée au second plan, la santé mentale des dirigeants s'impose pourtant comme un enjeu structurel de premier ordre, à la croisée des trajectoires individuelles et de la performance organisationnelle.

Le stress du dirigeant n'est pas nécessairement pathologique : il est inhérent à la fonction de décision, au pilotage de l'incertitude et à la gestion de responsabilités. Mais lorsqu'il devient chronique, qu'il n'est ni verbalement reconnu ni soutenu, il constitue un risque réel de déséquilibre personnel et organisationnel.

Dans un contexte de transformations accélérées et de crises successives, les fonctions de direction concentrent des niveaux de responsabilités et de pression rarement égalés. Cette tension, constante, dépasse les seuls aléas conjoncturels. Elle s'inscrit dans la durée, portée par la densité des attentes économiques, humaines et stratégiques qui pèsent sur celles et ceux qui pilotent.

L'enquête menée par l'Institut Choiseul vient objectiver ce ressenti, en documentant **un niveau de stress chronique élevé et généralisé.** Plus des trois quarts des dirigeants interrogés (75 %) déclarent ressentir des symptômes de stress au moins une fois par semaine — qu'il s'agisse de fatigue persistante, d'anxiété, de troubles du sommeil ou d'irritabilité. Parmi eux, **36 % disent en ressentir quotidiennement**, et **39 % de manière hebdomadaire.**

À quelle fréquence ressentez-vous des symptômes de stress (anxiété, fatigue, irritabilité, etc.) ?

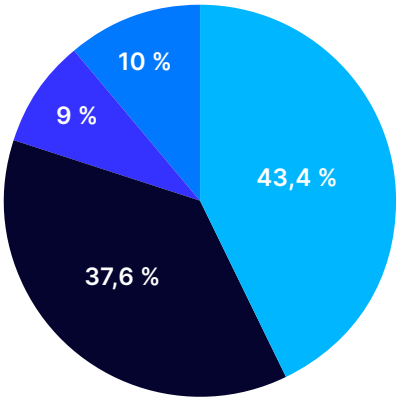


Plus de **3 dirigeants sur 4** (75,1 %) déclarent ressentir des **symptômes de stress** (anxiété, fatigue, irritabilité, etc.) **au moins une fois par semaine.**

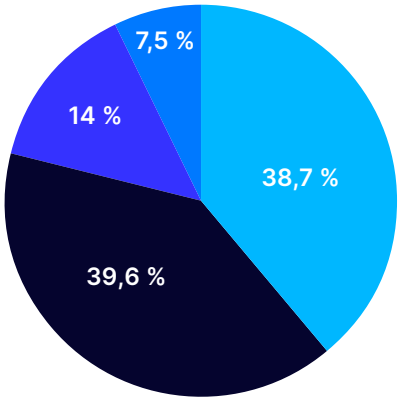
Ce stress touche l'ensemble des profils interrogés, avec une exposition plus marquée parmi les PDG et les entrepreneurs et dirigeants à la tête de petites structures. Plus l'organisation repose sur une gouvernance resserrée, plus le stress semble concentré.

Cette exposition au stress est connue des dirigeants eux-mêmes. Près de 90 % reconnaissent que leur état psychologique a un impact direct sur la performance de leur entreprise. Pourtant, la prise en charge reste marginale : seuls 36 % ont déjà consulté un professionnel, et moins d'un sur trois a mis en place un dispositif de suivi psychologique dans sa structure.

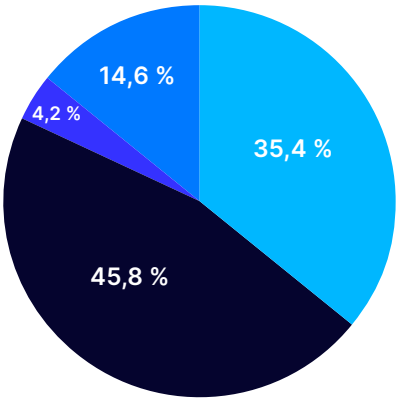
À quelle fréquence ressentez-vous des symptômes de stress (anxiété, fatigue, irritabilité, etc.) ?



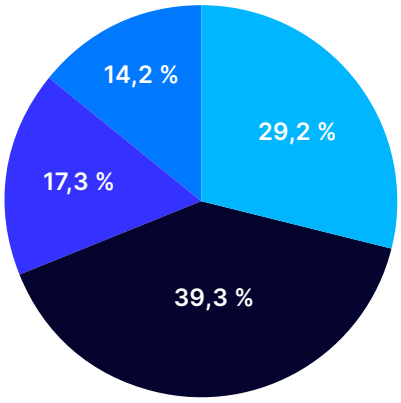
Taille d'entreprise **<50 salariés**



Taille d'entreprise **50-249 salariés**



Taille d'entreprise **250-499 salariés**



Taille d'entreprise **500+ salariés**

Les symptômes de stress au quotidien sont particulièrement marqués dans les petites (43,4 %) et moyennes entreprises (38,7 %), révélant une tension accrue dans les petites structures. Les chiffres restent toutefois élevés dans toutes les tailles d'entreprise, soulignant l'ampleur du phénomène.

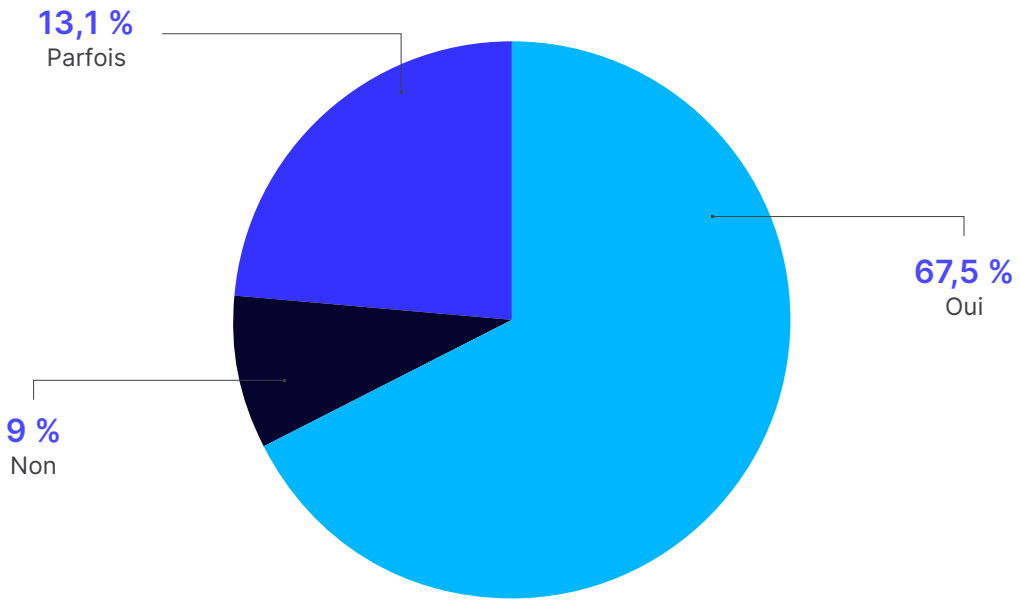
- Quotidien (%)
- Hebdomadaire (%)
- Mensuel (%)
- Rarement voire jamais (%)

Une pression qui déborde sur les temps de repos

L'enquête révèle que pour **plus de deux dirigeants sur trois (67,5 %)**, la pression psychologique liée à leurs responsabilités **se prolonge jusque dans leurs périodes de repos.** À cela s'ajoute un quart des répondants (23,6 %) qui déclarent ressentir cette pression **parfois**, laissant moins de **1 dirigeant sur 10** réellement capable de se détendre sans interférence mentale liée à ses fonctions.

Cette donnée souligne un phénomène préoccupant: l'**impossibilité fréquente de « décrocher »**, même en dehors des temps de travail. En brouillant les frontières entre engagement professionnel et récupération personnelle, cette pression continue alimente une **forme d'hypervigilance chronique**, qui épuise progressivement les ressources psychiques.

Ressentez-vous une pression psychologique liée à vos responsabilités, même pendant vos périodes de repos ?



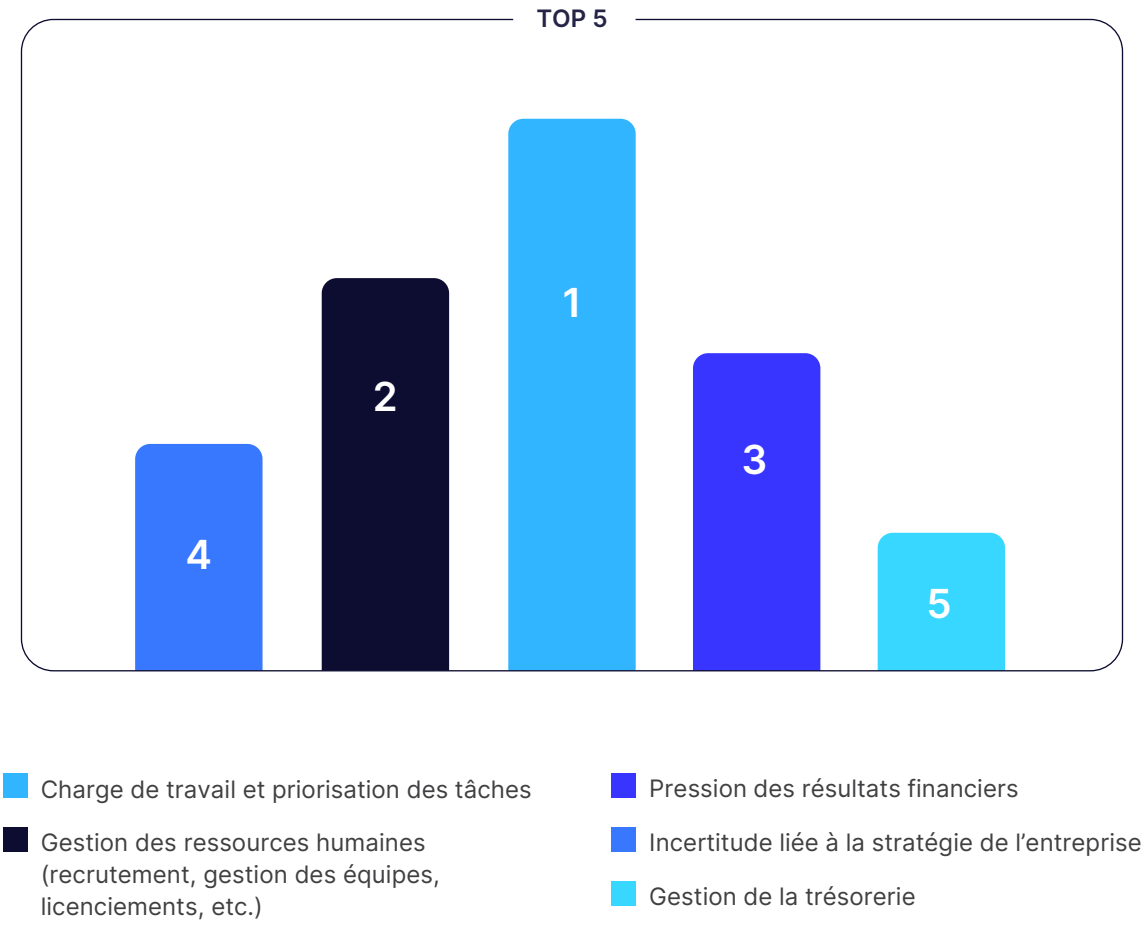
Une pression multifactorielle : surcharge, concentration des décisions, fatigue de fond

Les origines de cette pression sont à la fois **logistiques, émotionnelles et symboliques.** Les données confirment l'effet cumulatif de plusieurs facteurs :

- **La charge de travail**, citée par **62 %**, reflète un empilement de tâches souvent incompatible avec la prise de recul.
- **La gestion des ressources humaines** mobilise fortement les dirigeants **(51 %)**.
- Enfin, **la pression des résultats financiers**, mentionnée par **43 %**, constitue un levier de stress.

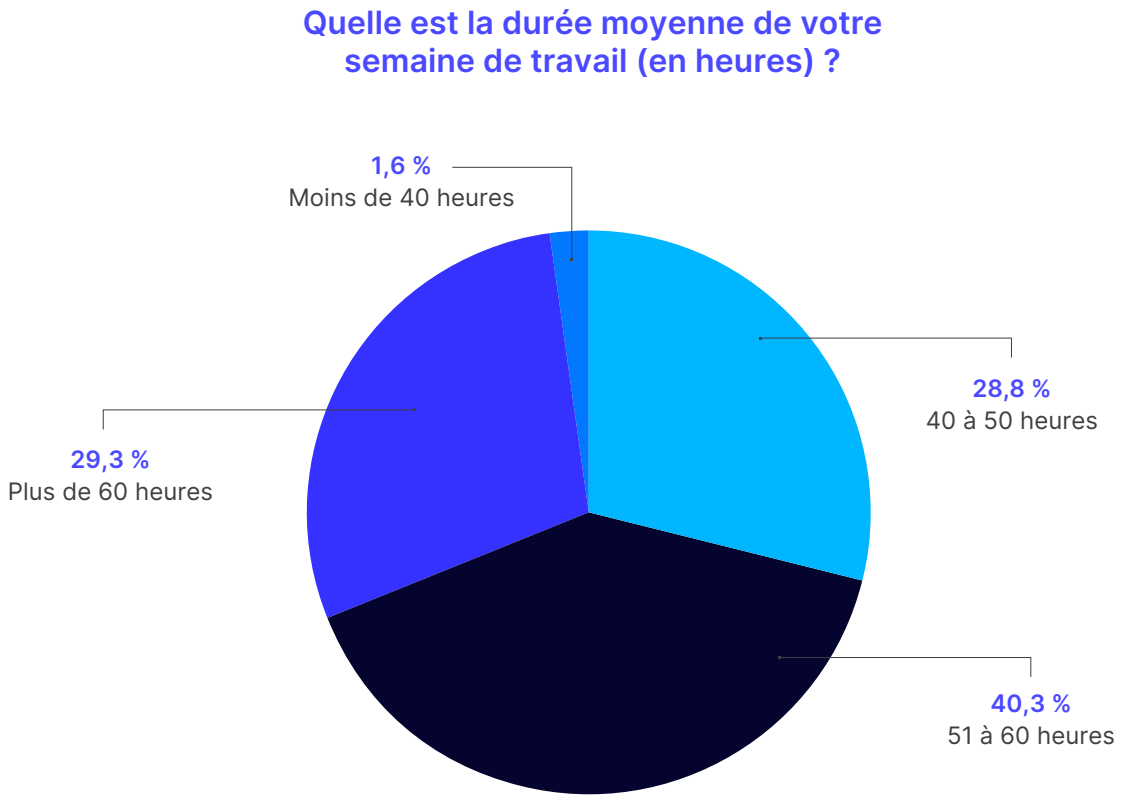
À terme, ce stress chronique peut entraîner un épuisement décisionnel, une perte de discernement, une moindre capacité à innover, et un climat de tension diffus dans l'organisation.

Principales sources de stress ou d'inquiétudes qui impactent la santé mentale des dirigeants au quotidien



Des rythmes de travail intenses et des frontières brouillées

L'intensité de l'engagement professionnel se traduit également dans les **horaires déclarés : 40 % des dirigeants travaillent entre 51 et 60 heures par semaine.** Ce volume horaire est prolongé par une disponibilité mentale continue: **67 % d'entre eux déclarent avoir des difficultés à se déconnecter**, y compris le soir et le week-end. Les limites entre temps professionnel et personnel sont souvent poreuses, en particulier dans les structures entrepreneuriales ou familiales.



À ces facteurs visibles s'ajoutent des éléments moins directement mesurables, mais bien présents : **temps de transport, conflits sous-jacents, instabilité RH, négociations complexes ou tension avec les parties prenantes.** Ces « charges grises » alimentent une forme de fatigue diffuse, difficile à verbaliser.

Une récupération physique et mentale compromise

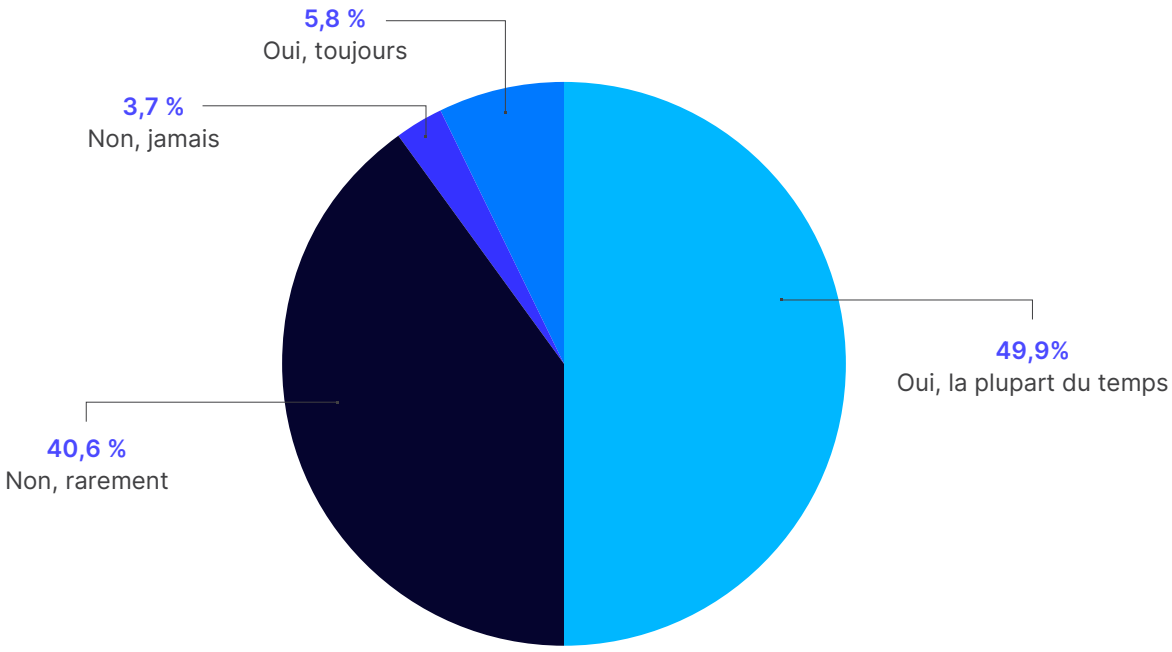
La qualité du sommeil, pourtant essentielle à l'équilibre psychologique, apparaît fragilisée chez une majorité de dirigeants. Seuls **5,8 %** d'entre eux déclarent **toujours dormir suffisamment** pour bien récupérer mentalement et physiquement. Près de la moitié **(49,9 %)** y parviennent **la plupart du temps**, mais **44,3 %** des répondants ne dorment **rarement voire jamais suffisamment** – un chiffre préoccupant.

Ce déficit de sommeil, bien que parfois banalisé – voire valorisé – dans certaines représentations du leadership, constitue en réalité un **facteur de risque majeur.** Les études en neurosciences et en psychologie du travail ont largement documenté les effets délétères d'un sommeil insuffisant : diminution des fonctions exécutives, altération des capacités attentionnelles et mnésiques, baisse de la tolérance au stress, troubles de l'humeur, voire somnolence diurne.

Les répercussions ne se limitent pas à l'individu : elles affectent la **qualité des arbitrages stratégiques**, la **clarté du jugement** et la **capacité à incarner une vision cohérente dans la durée.** Ce phénomène s'inscrit dans un contexte plus large décrit dans notre étude : rythmes de travail prolongés, faible capacité à la déconnexion et charge mentale persistante.

Pourtant, les données scientifiques soulignent que **la qualité du sommeil constitue un déterminant robuste de la santé mentale** : un sommeil réparateur est systématiquement associé à une **probabilité plus élevée de bien-être psychique**, et à une **probabilité plus faible de troubles mentaux ou d'idées suicidaires.** Dès lors, le sommeil doit être considéré comme **un levier stratégique de prévention** à part entière, et non comme une simple variable d'ajustement.

Estimez-vous que vous dormez suffisamment pour bien récupérer mentalement et physiquement ?



Près d'**un dirigeant sur deux** déclare **ne pas dormir suffisamment** pour bien récupérer mentalement et physiquement.

Des marges de progression dans l'équilibre vie pro / vie perso

L'enquête révèle que **plus de 6 dirigeants sur 10 (64 %)** déclarent **ne pas consacrer autant de temps qu'ils le souhaiteraient à leurs activités personnelles** (sports, loisirs, moments en famille). Au global, **18,7 %** reconnaissent **manquer souvent de temps** pour ce type d'activités.

Si **36 %** parviennent à entretenir une pratique régulière d'activités personnelles, cette proportion reste modeste au regard des bénéfices bien documentés du temps de loisir sur la récupération mentale, la prise de recul et la prévention des risques psychosociaux.

Accordez-vous suffisamment de temps à des activités personnelles pour maintenir votre bien-être (ex. : sports, hobbies, moment en famille...) ?

	Nombre	Pourcentage
Oui, régulièrement	241	35,97 %
Parfois, mais pas autant que je le souhaiterais	304	45,37 %
Non, je manque souvent de temps pour cela	125	18,66 %
Total	**670**	**100 %**

Plus de **6 dirigeants sur 10 (64 %)** déclarent **ne pas consacrer autant de temps qu'ils le souhaiteraient à leurs activités personnelles** (sports, loisirs, moments en famille).

Une conscience lucide de l’impact sur la performance

Malgré cette exposition au stress, les dispositifs d’accompagnement formels sont rarement activés. Le dirigeant reste souvent seul face à sa propre charge mentale. Pourtant, les résultats de l’enquête révèlent une **prise de conscience marquée :**

9 dirigeants sur 10 considèrent que leur état psychologique influence directement la dynamique et la performance de leur entreprise.

Cette lucidité ouvre la voie à un changement de culture. Elle montre que la santé du dirigeant **n’est pas un sujet périphérique ou strictement personnel**, mais qu’elle constitue un levier d’engagement, de vision et de cohésion collective. Dans certaines structures, notamment les PME, elle conditionne même **la survie de l’entreprise.**

> *La question de la santé mentale des dirigeants demeure souvent passée sous silence. Pourtant, ils occupent une position clé pour impulser une dynamique de prévention, à commencer par leur propre bien-être.*
>
> **Marc Laidet** Président de la FHP Psy

De la perception individuelle à la reconnaissance stratégique

La santé mentale des dirigeants ne saurait être réduite à une vulnérabilité individuelle. Elle est **un indicateur stratégique sous-exploité**, révélateur de la capacité d'une organisation à accompagner la complexité, à soutenir son leadership, et à anticiper les ruptures. Dans un monde traversé par l'instabilité, le capital psychologique du dirigeant devient une ressource aussi vitale que le capital financier.

La santé mentale est aussi un levier de performance économique encore sous-estimé. Les dirigeants en équilibre psychologique sont plus enclins à prendre des décisions stratégiques pertinentes, à entretenir un climat social apaisé, et à piloter dans l'incertitude avec discernement. À l'inverse, l'épuisement décisionnel ou la surcharge chronique favorisent les erreurs, les démissions en cascade, voire des décisions de rupture subies (cession précipitée, retrait brutal). Intégrer la santé mentale dans la stratégie globale de l'entreprise relève donc à la fois du bon sens humain et du pragmatisme managérial.

Partie 2

Une parole empêchée, un isolement renforcé par les représentations

Malgré l'intensité du stress ressenti et la conscience de ses effets sur l'organisation, **la santé mentale demeure un sujet peu abordé dans les cercles dirigeants.** L'enquête révèle une parole contenue, souvent tue, et des pratiques de prise en charge encore très minoritaires. Ce silence n'est pas fortuit : il s'enracine dans un ensemble de représentations sociales, de postures intériorisées, et de normes implicites attachées à la fonction dirigeante.

Un sujet encore tabou

Interrogés sur leur rapport à la parole, **près de 4 dirigeants sur 10 (37,6 %)** se disent plutôt mal à l'aise ou très mal à l'aise à l'idée de parler de leurs difficultés avec d'autres dirigeants.

Ce **refus de verbalisation** s'explique en partie par la **stigmatisation persistante du recours à l'aide psychologique : près de deux tiers des répondants (64 %)** estiment que **consulter un psychologue est mal vu dans leur environnement professionnel.**

Ce double frein — culturel et social — contribue à **entretenir un sentiment d'isolement**, même chez des dirigeants entourés. Le soutien émotionnel reste souvent confiné à la sphère privée, et marginal dans les cercles de gouvernance.

Pourquoi ce silence ?

- Crainte de perdre sa légitimité aux yeux des collaborateurs.
- Pression à l'exemplarité (« je dois tenir »).
- Absence de lieux de parole ou de relais internes.
- Culture de la surperformance.
- Inexistence d'un « droit à la fatigue » dans la posture dirigeante.

> *Un dirigeant épuisé, physiquement ou moralement, ne peut pas piloter efficacement son entreprise.*
>
> **Caroline Poissonnier** Directrice générale du Groupe Baudelet

Vers qui les dirigeants se tournent-ils en cas de difficulté ?

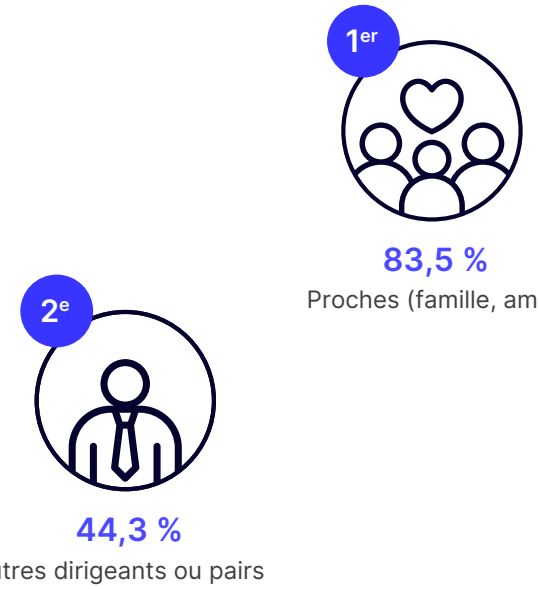
Lorsqu'ils rencontrent des difficultés, les dirigeants s'appuient d'abord sur leur **entourage personnel. Plus de 8 sur 10 (83,5 %)** mentionnent leurs **proches (famille, amis)** comme premier recours, bien avant toute aide professionnelle ou interne à l'entreprise.

Le **deuxième appui le plus fréquemment cité** est celui des **pairs : 44,3 %** se tournent vers d'autres dirigeants, confirmant l'importance de réseaux de confiance entre pairs, où la compréhension des enjeux vécus est parfois plus directe.

En troisième position, **seulement 22,8 %** évoquent leur **équipe professionnelle** comme ressource en cas de difficulté. Ce chiffre relativement bas souligne une forme de réserve à partager ses vulnérabilités en interne, et révèle un possible sentiment d'isolement au sommet.

À noter également :

Moins de 1 dirigeant sur 5 (19,6 %) déclare s'appuyer sur un **professionnel de santé mentale**, malgré l'intensité du stress signalée ailleurs dans l'enquête. Cela renforce l'idée d'un besoin de sensibilisation et de légitimation de ces démarches.



Seulement
19,6 %
citent un professionnel de santé mentale

> *Au début, j'avais presque honte de dire que je me faisais accompagner par un professionnel. Mais est-ce un signe de faiblesse de demander de l'aide ? En réalité, non. Chercher des solutions, c'est au contraire un signe de bonne santé mentale.*
>
> **Caroline Poissonnier** Directrice générale du Groupe Baudelet

> *Le message, c'est : ça peut toucher tout le monde, il n'y a pas de honte à avoir. Nous devrions porter autant d'attention à notre santé mentale qu'à notre comptabilité ou à nos indicateurs de performance.*
>
> **Dr Laurent Morasz** Vice-président de la FHP Psy

Une injonction à l'infaillibilité intériorisée

Cette posture découle d'un imaginaire du dirigeant comme figure de maîtrise, de contrôle, de solidité. **Dans les représentations dominantes, admettre un état de fatigue ou de fragilité revient à mettre en péril sa légitimité.** Cette dynamique est renforcée par l'absence de pairs à qui se confier, le poids du regard des équipes, et l'idée que « parler, c'est alarmer ».

Un isolement plus marqué dans certaines situations

Dans les petites structures, l'isolement est d'autant plus fort que le dirigeant cumule les rôles stratégiques, opérationnels, et humains. Du côté des dirigeantes, les témoignages évoquent une **pression redoublée**, faite d'injonctions contradictoires et de fatigue psychique masquée.

Certains témoignages recueillis montrent que **des pratiques concrètes émergent pour favoriser la parole**, y compris dans des contextes contraints comme les PME.

> *Dans ma PME, on a fait des « cartes d'humeur » en début de chaque réunion hebdomadaire, pour que chacun dise comment il va. On casse la glace, on se rend compte qu'untel va mal, qu'il a des soucis personnels, etc. Ça permet d'adapter le management. Évidemment, pour les dirigeants, c'est pareil, ça les soulage un peu de ce qu'ils portent.*
>
> Témoignage d'un **dirigeant de PME**

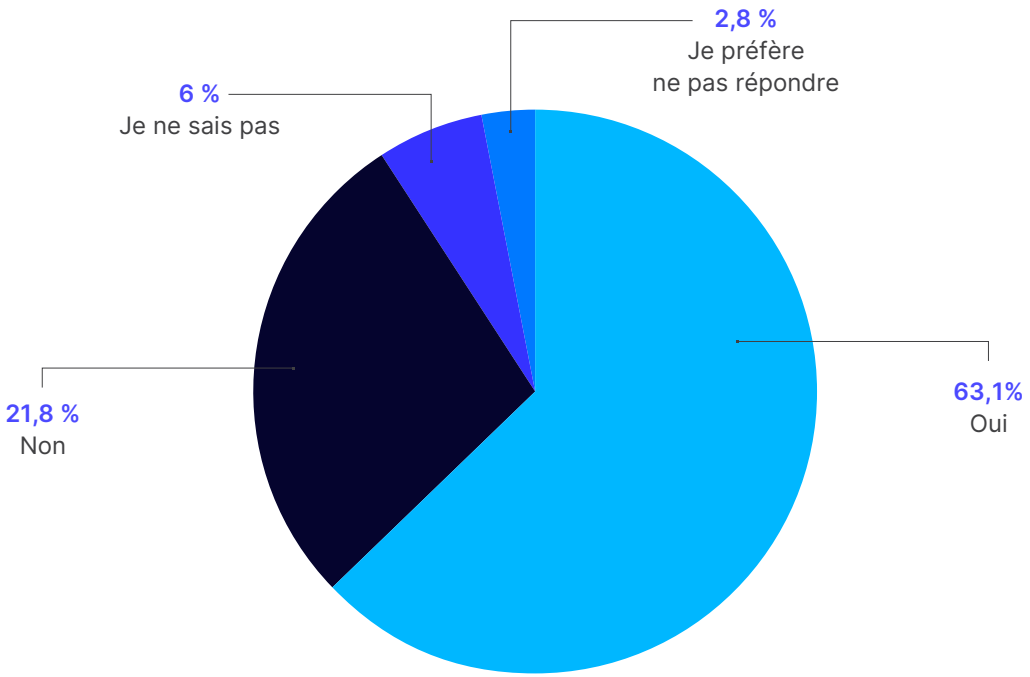
Une perte de sens qui interroge la durabilité de l'engagement

L'enquête révèle qu'**une majorité significative de dirigeants (63 %)** déclarent avoir déjà ressenti une **perte d'ambition ou d'envie** depuis leur prise de fonction. Ce chiffre, loin d'être marginal, interroge la **durabilité de l'engagement managérial** et la capacité à maintenir, dans le temps, une motivation intrinsèque face à la pression inhérente au rôle de dirigeants.

Parmi ces dirigeants concernés, **près de trois sur quatre (74 %)** associent ce sentiment à un **mal-être psychologique lié au travail.** Cette association directe avec les responsabilités exercées vient renforcer l'idée que l'environnement de travail – exigences constantes, charge mentale, solitude décisionnelle – peut progressivement éroder l'élan initial, jusqu'à provoquer une forme de désengagement ou d'épuisement latent.

Ces résultats plaident pour une **prise en compte plus explicite des risques de désalignement ou de perte de sens** dans les dispositifs de prévention, les parcours de formation continue et les échanges en comité exécutif.

Avez-vous déjà ressenti une perte d'ambition ou d'envie depuis votre prise de fonction ?



Des dispositifs encore rares et peu accessibles

Seuls 36 % des dirigeants ont déjà consulté un professionnel de santé mentale (psychologue, psychiatre, etc.), malgré un stress élevé.

Moins d'un tiers des dirigeants (30,5 %) déclarent avoir mis en place des mesures pour évaluer et suivre la santé mentale de leurs employés, que ce soit à travers un dispositif interne ou un partenariat externe.

Parmi les **freins** évoqués à plusieurs reprises lors des entretiens menés en complément de l'enquête, trois ressortent de façon récurrente :

- Le **manque de temps** pour engager une démarche d'accompagnement
- La **crainte d'être perçu comme affaibli ou vulnérable** dans son rôle de dirigeant
- Le **scepticisme** quant à l'efficacité concrète des dispositifs existants.

Chez les entrepreneurs, le recours à un professionnel de santé mentale apparaît légèrement plus fréquent que dans l'ensemble de la population dirigeante : 43 % déclarent avoir déjà consulté un psychologue, psychiatre ou coach spécialisé, contre **36 %** en moyenne. Cette ouverture relative peut s'expliquer par une prise de conscience plus précoce des risques liés à l'isolement ou par une culture de l'autonomie plus propice à la démarche de soin.

> *Consulter un psychologue ne devrait être ni un aveu de faiblesse, ni un dernier recours. Quand on se tourne vers le sport de haut niveau, les athlètes l'ont bien compris : la santé mentale est un levier de performance. Le dirigeant aussi est un athlète — sa santé mentale est clé.*
>
> **Guillaume d'Ayguesvives** Co-fondateur de moka.care

> *Le dirigeant épanoui diffuse une énergie positive, et cela se ressent sur les résultats de l'entreprise.*
>
> **Caroline Poissonnier** Directrice générale du Groupe Baudelet

> *La phrase que j'ai le plus souvent entendue est « je n'ai pas le temps d'être malade », comme si l'entrepreneur était en dehors des lois de la biologie.*
>
> **Olivier Torrès** Président de l'Observatoire Amarok

Signaux faibles à repérer chez soi ou chez un dirigeant

Ces indicateurs, souvent discrets ou banalisés, peuvent révéler une surcharge mentale ou un début d'épuisement psychique. Pris isolément, ils ne sont pas toujours inquiétants ; c'est leur accumulation, leur fréquence et leur intensité qui doivent alerter. Ils justifient, le cas échéant, un temps de recul, une réorganisation temporaire des responsabilités, ou un accompagnement ciblé.

Perte d'enthousiasme chronique

Délégations anormalement rares ou confuses

Fatigue physique visible (posture, sommeil, irritabilité)

Isolement ou retrait progressif des espaces d'échange

Oscillations marquées entre hyperactivité et vide décisionnel

Cynisme ou repli émotionnel soudain

Partie 3

Des inégalités d’accès et de traitement

Si la santé mentale est une préoccupation largement partagée par l'ensemble des dirigeants, l'enquête met en évidence de **fortes disparités dans les conditions d'exposition, d'accompagnement et de reconnaissance**, en fonction de la **taille de l'entreprise**, du **genre**, ou encore de l'isolement professionnel. Ces inégalités renforcent la difficulté à demander de l'aide, à identifier les ressources disponibles, et à mettre en place des pratiques de prévention à la hauteur des enjeux.

Les petites entreprises : un terrain de vulnérabilité

Les dirigeants de petites entreprises (moins de 50 salariés) sont particulièrement exposés. **L'absence de relais internes** (DRH, service RH, conseil de direction), la **confusion fréquente entre sphère personnelle et professionnelle**, ainsi que le **manque de temps pour penser leur propre santé mentale**, contribuent à fragiliser leur équilibre.

Selon notre enquête, **81 %** des dirigeants de petites entreprises déclarent subir un **stress fréquent (quotidien ou hebdomadaire). Aucun répondant de cette catégorie n'a rapporté l'existence d'une politique formalisée de soutien psychologique** au sein de son entreprise. La prévention reste souvent informelle, voire absente, par manque de moyens, de temps ou de repères clairs.

Le **cumul des fonctions** (gestionnaire, recruteur, animateur, commercial) alourdit la charge mentale, tout en entretenant une **culture du sur-engagement**. Comme le montrent **Darbus et Legrand (2023)**, cette réalité renforce la porosité entre sphères de vie et rend difficile toute prise de recul. En cas de difficulté grave, **aucun mécanisme de délégation ou de retrait temporaire** n'est généralement prévu.

En cas d'échec entrepreneurial (liquidation, cessation d'activité), **les conséquences sont souvent violentes** : perte d'emploi, de revenus, voire de logement. Ce type d'effondrement, typique des structures les plus fragiles, est vécu comme un **événement existentiel et stigmatisant**, avec un fort **sentiment de culpabilité envers les salariés ou partenaires.**

Plusieurs travaux académiques ont mis en lumière la gravité de ces situations : **l'échec est souvent ressenti comme un effondrement personnel**, difficilement surmontable en l'absence de dispositifs d'accompagnement (**Célérier, 2014**). Lorsqu'aucun **filet psychologique, juridique ou communautaire** n'est disponible, la rupture peut se révéler particulièrement déstabilisante (**Augustin, 2021**). Dans les cas les plus critiques, certains chercheurs identifient un **lien direct entre isolement du dirigeant, pression financière, fatigue chronique, et passage à l'acte suicidaire (Binnié & Douillard, 2018).**

Ces constats soulignent la nécessité d'une **approche différenciée** pour les TPE, incluant :

- Des **outils simples, accessibles et adaptés aux contraintes de temps** ;
- Des **relais de proximité** (réseaux de pairs, consultants, plateformes d'écoute) ;
- Et une **légitimation politique et sociale** de la santé mentale du dirigeant comme sujet d'intérêt général.

> *On ne culpabilise pas de recharger son téléphone, mais on culpabilise de se recharger soi-même. Pour un dirigeant, s'absenter 20 minutes pour méditer, c'est déjà un pas vers plus de performance globale.*
>
> **Ludovic Dujardin** Fondateur de Petit BamBou

Pratiques individuelles : ajustements et stratégies personnelles

Faute de dispositifs structurés, de nombreux dirigeants mettent en place leurs propres solutions d'ajustement :

- **35,67 %** déclarent avoir déjà consulté un professionnel (psychologue, psychiatre, coach) ;
- **47,5 %** pratiquent une activité physique ou sportive plus d'une fois par semaine ;
- **8,81 %** intègrent des pratiques de méditation ou pleine conscience à leur routine ;
- Plusieurs mentionnent des solutions spécialisées comme **moka.care, Vipali, Teale.io** ou **l'APESA**, qui peuvent offrir des (télé)consultations confidentielles.

Flexibilité du travail : un enjeu central pour 8 dirigeants sur 10

La question de la **flexibilité dans l'organisation du temps de travail** (télétravail, horaires aménagés, pauses structurées) émerge clairement comme un **levier stratégique pour la santé mentale des dirigeants**. Dans l'enquête, **46,1 %** des répondants jugent cette flexibilité **« très importante »**, et **39 %** l'estiment **« importante »**. Autrement dit, **plus de 8 dirigeants sur 10** reconnaissent son rôle central pour préserver leur équilibre.

Cette donnée vient souligner une attente forte vis-à-vis d'un modèle de travail **souple et adaptable**, capable d'absorber les aléas sans compromettre l'engagement professionnel. Elle reflète aussi une **prise de conscience croissante** : permettre aux dirigeants de s'octroyer des marges de manœuvre dans leur emploi du temps – même limitées – constitue un facteur protecteur face au surmenage, et un **amortisseur psychologique** dans les contextes tendus.

8 dirigeants sur 10 reconnaissent la flexibilité comme un levier essentiel dans l'équilibre vie pro/vie perso.

Des dirigeantes confrontées à une pression spécifique

Les résultats qualitatifs mettent en évidence une **expérience différenciée de la charge mentale chez les femmes dirigeantes**. Elles décrivent une forme de **pression d'exemplarité**, une surveillance implicite de leurs réactions, et une difficulté à s'autoriser un temps de repos ou à verbaliser leurs signaux de fatigue.

5 dirigeantes sur 6 interrogées estiment ainsi que leur **charge mentale est supérieure à celle de leurs homologues masculins**, en raison de responsabilités domestiques accrues, d'une pression d'exemplarité, ou encore d'un environnement managérial encore marqué par les stéréotypes de genre.

5 dirigeantes sur 6 estiment leur charge mentale supérieure à celle de leurs homologues masculins.

Une inégalité d'accès aux ressources et aux interlocuteurs

Les dirigeants évoluant dans des environnements structurés — grandes entreprises, réseaux d'entrepreneurs, incubateurs — bénéficient généralement d'un meilleur accès aux ressources : dispositifs RH, ligne d'écoute, conseil d'administration, ou cercle de pairs. À l'inverse, **nombre de dirigeants de PME et de TPE ne disposent d'aucun interlocuteur identifié** vers qui se tourner.

La culture de la rentabilité immédiate, la méfiance vis-à-vis des émotions dans les sphères capitalistiques, ou la difficulté à évoquer le sujet dans les boards contribuent à renforcer l'isolement au sommet. La prévention ne saurait être effective si elle reste cantonnée au périmètre RH sans intégrer les sphères de gouvernance et de financement.

L'absence de culture de la délégation, le défaut de formalisation du droit au retrait temporaire, et la peur de fragiliser son image renforcent cet isolement. **Le dirigeant devient souvent ce « pilier silencieux » sur lequel repose toute la structure**, sans relais, ni espace de respiration

Appel à une approche différenciée

Face à ces constats, l'étude appelle à reconnaître la **diversité des réalités dirigeantes**. Accompagner un chef de TPE, une femme entrepreneure ou un cadre exécutif d'une grande entreprise ne peut relever des mêmes méthodes. Les dispositifs de soutien doivent être pensés **selon les contraintes, les moyens et les vulnérabilités propres à chaque profil.**

La reconnaissance de cette hétérogénéité constitue une condition indispensable pour **bâtir des politiques de santé mentale ambitieuses, ciblées, inclusives — et surtout efficaces.**

> *Certaines cliniques développent une offre dédiée aux psychopathologies du travail qui s'adressent à tous les professionnels et aux dirigeants. Des Centres tels que Psypro implantés en France participent activement à ces prises en soin.*
>
> **Marc Laidet** Président de la FHP Psy

Partie 4

Vers un changement de culture : quelles pistes pour agir ?

Les résultats de l'enquête sont sans appel : si les dirigeants identifient leur propre santé mentale comme un enjeu stratégique, **peu d'entre eux disposent aujourd'hui d'un cadre clair pour s'en emparer**. Ce décalage entre conscience du problème et faiblesse des outils mobilisés appelle un véritable **changement de culture** — un basculement collectif, structurel, mais aussi personnel.

Trois niveaux d'action se dessinent : l'individu, l'entreprise et la société. À chacun correspond une série de leviers, de freins à lever, et de pratiques à encourager.

I À l'échelle individuelle : sortir de l'autocensure, s'autoriser à se préserver

L'un des premiers freins identifiés est l'**autocensure intériorisée** : le dirigeant hésite à reconnaître sa fatigue, par peur d'apparaître vulnérable. Cette posture, ancrée dans une culture de la surresponsabilité, empêche toute démarche de prévention.

Pourtant, les témoignages le montrent : **demander de l'aide n'est pas une faiblesse, mais une lucidité**. Prendre soin de soi n'est pas un luxe. C'est une condition de performance durable, de stabilité décisionnelle et de cohérence managériale.

De nombreux dirigeants engagés dans cette démarche évoquent trois formes d'actions concrètes :

- **L'activité physique comme régulateur de stress :** course à pied, yoga, arts martiaux, marche méditative… Ces pratiques favorisent le recentrage et diminuent la charge mentale.
- **Le recours à des professionnels de l'écoute :** 35,67 % ont consulté un psychologue, psychiatre ou coach. Ce chiffre, encore faible, montre que la démarche reste peu formalisée, bien qu'efficace lorsqu'elle est engagée.
- **La reconfiguration du rapport au temps :** nombreux sont ceux qui mentionnent l'importance de faire des pauses, de s'autoriser des moments sans sollicitations (digital detox), ou d'intégrer la flexibilité dans leur organisation quotidienne.

Par ailleurs, plusieurs témoignages suggèrent l'émergence d'un rapport plus décomplexé à la santé mentale chez une nouvelle génération de dirigeant(e)s, qui n'hésitent pas à évoquer la nécessité de ralentir, de se faire accompagner, ou d'introduire davantage d'humanité dans la gouvernance.

> *Accepter d'être vulnérable, en tant que dirigeant, devrait être vu comme une force, et pas une faiblesse C'est un signal fort pour les équipes, en faveur d'une culture d'ouverture et d'humanité. C'est aussi la preuve que l'on peut anticiper ses limites et être capable de s'entourer, au bon moment, des bonnes personnes.*
>
> **Guillaume d'Ayguesvives** Cofondateur de moka.care

II À l'échelle de l'entreprise : faire de la santé mentale un sujet de gouvernance

La santé du dirigeant est aussi celle de l'organisation. **Un leadership surchargé, solitaire ou épuisé finit par fragiliser toute l'entreprise** : mauvaise prise de décision, perte de vision, démobilisation des équipes, montée des tensions informelles.

Les dirigeants ayant intégré ces enjeux à leur pratique évoquent plusieurs leviers concrets :

- **Mettre en place des dispositifs accessibles et sécurisés :** lignes d'écoute, consultations anonymes, accompagnement psychologique ponctuel (interne ou via un prestataire), coaching ciblé.

- **Encourager la délégation réelle :** former un binôme de direction, construire un second cercle décisionnel, clarifier les zones de responsabilités partagées.

- **Former les managers à l'écoute active et à la prévention des signaux faibles :** permettre une remontée fluide des alertes sans crainte d'exposition ou de jugement.

- **Inscrire la santé mentale dans la stratégie :** en faire un sujet de gouvernance, avec des indicateurs de suivi, une politique RH dédiée, et des objectifs concrets à l'échelle du COMEX.

- **Faire évoluer les représentations du leadership :** valoriser des postures managériales plus humaines, capables de reconnaître la fatigue, d'accueillir le doute, et de créer les conditions d'un engagement soutenable.

La prévention efficace ne peut par ailleurs se limiter à des interventions ponctuelles (séminaire, cellule de crise). Elle suppose une inscription dans la durée, une logique d'anticipation, et des relais formalisés dans le temps, y compris en amont et en aval des périodes de fragilité.

Ces démarches ne concernent pas uniquement les grandes entreprises. Plusieurs dirigeants de TPE évoquent des pratiques simples mais efficaces : démarrage de réunion par un tour d'humeur, mise en place de pauses collectives, participation à un groupe de pairs local.

> *Un dirigeant qui prend soin de sa santé mentale réalise un investissement stratégique pour l'efficacité de son organisation et la pérennité de son entreprise.*
>
> **Caroline Poissonnier** Directrice générale du Groupe Baudelet

III À l'échelle de la société : reconnaître un enjeu collectif

Le troisième levier est **politique et collectif**. Il appelle à une reconnaissance officielle de la santé mentale du dirigeant comme **enjeu de politique publique, de formation professionnelle et de performance économique.**

Plusieurs axes prioritaires émergent :

- **Déstigmatiser le sujet** dans les discours publics, les campagnes nationales, les référentiels RSE.

- **Former à ces enjeux dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial :** chambres consulaires, incubateurs, banques, structures d'aide à la reprise.

- **Créer des dispositifs de répit ou de relais :** permettre à un dirigeant en difficulté de se retirer temporairement sans compromettre l'activité.

- **Soutenir les collectifs de pairs :** groupes anonymes, groupes de parole territoriaux, dispositifs intersectoriels encadrés par des professionnels.

- **Inscrire la santé mentale dans les outils de reporting extra-financier**, en particulier dans les grandes structures, les franchises ou les réseaux coopératifs.

Les leviers les plus plébiscités par les dirigeants

Invités à identifier les mesures les plus utiles pour **favoriser la santé mentale des dirigeants**, les répondants plébiscitent trois priorités :

- **Promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle**
- **Mettre en place des programmes de coaching ou de mentorat**
- **Renforcer la sensibilisation à la santé mentale des dirigeants**

Ces résultats montrent une attente équilibrée entre meilleure organisation du travail, accompagnement individuel et diffusion d'une culture plus ouverte sur ces sujets.

La santé mentale des dirigeants ne relève pas uniquement d'un enjeu personnel. Elle interroge aussi les conditions de gouvernance des entreprises. Elle devrait être abordée **au plus haut niveau**, dans les **comités exécutifs ou conseils d'administration**, au même titre que les indicateurs financiers ou climatiques. Reconnaître la **charge psychologique du leadership** comme une donnée stratégique, et non privée, serait une avancée majeure pour la résilience des organisations.

Si les salariés bénéficient, en théorie, d'un suivi médical régulier via la médecine du travail, **aucune obligation légale équivalente n'existe pour les dirigeants non-salariés**, qu'ils soient mandataires sociaux, entrepreneurs individuels ou présidents de structures. Pourtant, **plusieurs dirigeants interrogés dans l'étude recommandent fortement la création d'un droit au suivi médical préventif, à l'instar de ce qui existe pour les professions à risque**. Cette absence constitue un **angle mort du système de prévention français** : elle invisibilise les signaux de détresse qui pourraient être détectés en amont.

L'instauration d'un tel droit – voire à terme **d'une obligation encadrée de consultation régulière** – permettrait non seulement une meilleure détection des risques psychosociaux, mais aussi une **légitimation symbolique** de la santé mentale des dirigeants comme enjeu collectif.

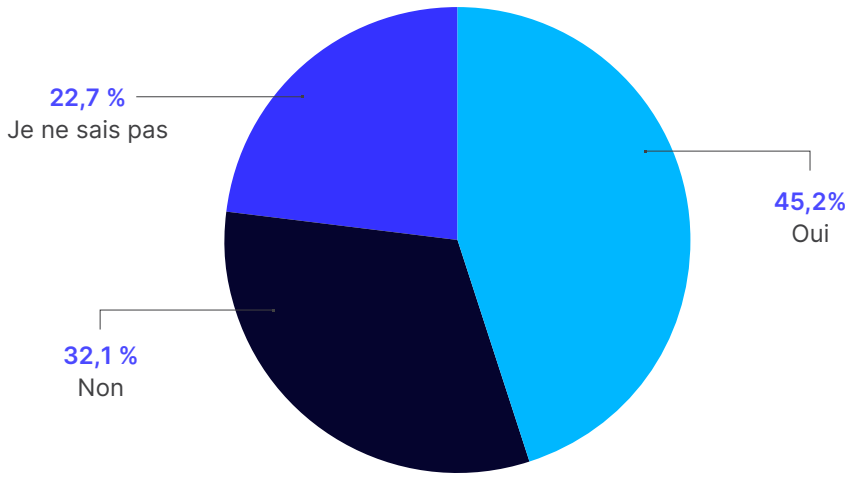
Vers un suivi médical régulier des dirigeants ?

Interrogés sur l'idée d'instaurer une **obligation légale de suivi médical pour les dirigeants, près de la moitié des répondants (45,2 %)** y sont **favorables**, contre **32,1 %** qui s'y opposent. **Un quart (22,7 %)** reste indécis, signe que le débat reste ouvert.

Cette adhésion relative montre une **prise de conscience croissante** : dans un environnement professionnel marqué par le stress, l'isolement et la surcharge, un **accompagnement médical régulier** pourrait constituer **un filet de sécurité pertinent** – au même titre que celui imposé à d'autres professions à responsabilité.

Toutefois, les réticences exprimées – notamment autour de l'idée d'obligation – traduisent aussi **l'attachement à l'autonomie des dirigeants**, et à une forme de responsabilité personnelle vis-à-vis de leur propre santé.

Pensez-vous qu'une obligation légale de suivi médical pour les dirigeants pourrait être bénéfique ?



IV Ressources et relais à mieux valoriser

Malgré la reconnaissance croissante du sujet, **seulement un tiers des dirigeants interrogés** ont mis en place un dispositif formel de soutien psychologique dans leur entreprise. L'accès à des structures spécialisées ou à des outils personnalisés demeure encore inégal, notamment dans les TPE/PME, où le manque de temps, de moyens et de connaissance des dispositifs existants constitue un frein majeur.

L'étude révèle que **les dirigeants manquent de repères clairs** sur les ressources disponibles, alors même que plusieurs **initiatives structurantes** sont déjà en place. Ces solutions, encore trop peu connues, mériteraient d'être mieux cartographiées, référencées et soutenues par les pouvoirs publics, les fédérations professionnelles et les acteurs de la prévention.

Parmi les leviers identifiés :

- **Les plateformes spécialisées de soutien psychologique**

Des services comme **moka.care, Vipali** ou **Teale.io** proposent un accompagnement confidentiel, en présentiel ou à distance, incluant téléconsultations avec psychologues, coaching individuel et contenus pédagogiques. Ces solutions sont déjà intégrées dans certaines entreprises comme leviers de qualité de vie au travail et de rétention des talents.

- **Les dispositifs d'urgence pour dirigeants en détresse**

L'**APESA** (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe) offre une veille psychologique en lien avec les tribunaux de commerce, permettant d'orienter rapidement les dirigeants en grande difficulté vers des psychologues formés aux réalités entrepreneuriales.

- **Les solutions collectives de pair-à-pair**

Le **Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)**, l'association **60 000 Rebonds**, ou certains **clubs d'entrepreneurs** mettent en place des espaces d'échange entre pairs, où la parole est plus libre, le soutien mutuel favorisé, et la prise de recul facilitée.

- **Les démarches de sensibilisation**

Parmi les initiatives structurantes, le programme **#LeaderKiff**, lancé par Caroline Poissonnier, co-directrice générale du Groupe Baudelet et fondatrice du programme (interviewée dans le cadre de cette étude), propose une approche innovante et proactive du bien-être des dirigeants. Né d'un vécu personnel, #LeaderKiff vise d'abord à sensibiliser les leaders et à prévenir l'épuisement, le burn-out, la perte de sens ou la rupture. Le programme met également à disposition de ses membres des ressources utiles, des outils concrets et actionnables, des parcours de transformation et une communauté engagée. Une approche qui allie sensibilisation et actions concrètes pour renforcer la prise de conscience et la mise en mouvement réelle des dirigeants.

En complément, l'étude de **Fernet et al. (2016)** souligne que la **capacité du dirigeant à entretenir un lien social professionnel de qualité** constitue un **facteur protecteur essentiel**. Le **sentiment de solitude**, souvent sous-estimé, apparaît comme un levier central d'explication du mal-être. Des dispositifs de mentorat, d'intervision ou de réseaux bienveillants peuvent faire barrière à la spirale de l'épuisement, notamment pour les dirigeants **moins enclins à adopter une posture proactive ou innovante**, qui sont, selon l'étude, les plus sensibles à l'isolement professionnel.

Au-delà de la prévention, certains établissements spécialisés comme **les cliniques psychiatriques** peuvent jouer un rôle d'appui décisif en cas de **décompensation ou d'épisode aigu**. Ces structures s'inscrivent en **complémentarité avec les acteurs de santé publique**, en particulier dans l'aval des urgences et en soutien à la médecine de ville.

Cette **diversité d'approches – psychologues spécialisés, réseaux de pairs, structures cliniques – renforce l'urgence d'un meilleur maillage territorial et d'une orientation claire**, pour que les dirigeants en difficulté ne soient plus laissés sans solution.

> *Les cliniques psychiatriques s'inscrivent en complémentarité avec les autres acteurs – hôpital public, médecine de ville –, qu'il s'agisse de l'aval des urgences pour les patients souffrant de troubles graves du comportement, du support à la médecine de ville pour des patients en décompensation ou des prises en charge immédiates.*
>
> **Marc Laidet** Président de la FHP Psy

5 leviers pour transformer la santé mentale en avantage stratégique

1

Intégrer la santé mentale dans les priorités de la gouvernance

Faire de la santé mentale un point à part entière dans les instances de direction (comités exécutifs, conseils d'administration, CODIR), au même titre que les indicateurs financiers, sociaux ou environnementaux. Exemple : suivi régulier d'indicateurs d'équilibre psychologique ou de charge mentale au niveau du top management

2

Créer des espaces de soutien adaptés aux dirigeants

Mettre en place des dispositifs accessibles et confidentiels : cellule d'écoute, accompagnement par des professionnels de la santé mentale, échanges entre pairs, etc. Exemple : offrir la possibilité de consultations anonymes ou d'un accompagnement régulier en dehors de la chaîne hiérarchique

3

Développer une culture de prévention et de prise de recul individuelle

Former les dirigeants à repérer les signaux d'alerte, favoriser des temps de recul et aménager leur organisation de travail en conséquence. Exemple : insertion de modules de sensibilisation dans les parcours de formation continue ou les séminaires de direction.

4

Faire évoluer les pratiques managériales vers plus d'ouverture

Encourager un climat de confiance, où la parole est libre et les fragilités peuvent être exprimées sans crainte de jugement. Exemple : intégrer des temps d'échange réguliers, promouvoir une posture d'écoute active

5

Adapter les actions de prévention à la réalité des structures

Dans les petites organisations, privilégier des approches souples et ciblées : outils simples, relais informels ou accompagnement ponctuel. Exemple : identifier une personne ressource, même extérieure, vers qui se tourner en cas de besoin.

Ces leviers peuvent être activés progressivement, selon la taille, les ressources et la culture de l'organisation. Leur objectif commun : favoriser un leadership plus soutenable et une gouvernance plus humaine.

Conclusion

Conclusion

Cette étude le montre avec clarté : la santé mentale des dirigeants n'est ni un sujet marginal, ni une affaire strictement personnelle. Elle constitue une **variable décisive de résilience, d'engagement et de performance** pour les organisations dans leur ensemble. Loin d'un « luxe psychologique », le soin de soi, pour un dirigeant, est devenu une compétence stratégique, un acte de lucidité face aux complexités du monde contemporain.

L'enquête révèle un paradoxe profond : **une conscience croissante des risques, mais une faible formalisation des réponses**. L'isolement, l'autocensure, le poids des représentations traditionnelles du pouvoir continuent de freiner la construction de dispositifs adaptés. Pourtant, les solutions existent : pratiques individuelles, outils de gouvernance, relais institutionnels, réseaux de soutien. Encore faut-il les légitimer, les structurer et les diffuser.

Dans un contexte de transitions multiples – technologique, écologique, sociale –, les dirigeants sont appelés à incarner une forme de leadership renouvelé, capable de tenir sur la durée, sans s'épuiser ni se replier. **Loin de toute injonction héroïque, il s'agit désormais de reconnaître la vulnérabilité comme une dimension normale, humaine et intégrante de la fonction dirigeante.**

Faire de la santé mentale des dirigeants un **enjeu collectif**, c'est bâtir une écologie du leadership qui ne sacrifie ni les femmes ni les hommes qui portent les décisions. C'est refuser la solitude structurelle des décideurs, et reconnaître leur besoin d'appui, de souffle, de recul. C'est, enfin, **créer les conditions d'un capital humain préservé et mobilisé au service de l'intérêt commun.**

L'objectif de cette étude n'est pas de dresser un tableau alarmiste ou dramatique, mais de **donner à voir une réalité encore trop peu exprimée.** En documentant les signaux faibles et les tensions structurelles, elle entend **outiller les acteurs économiques, publics et associatifs pour agir de manière ciblée et efficace.** Car sans dirigeants en capacité de préserver leur santé mentale dans la durée, il ne peut y avoir d'entreprise durable, ni de transformation soutenable.

Bibliographie

Binnié, M., Douillard, M., & Caillet, A. (2018). *La souffrance de l'entrepreneur.* Rennes : Presses de l'EHESP.

Célérier, S. (2014). *La belle vie désespérée des agriculteurs. Ou les limites de la mesure des risques psychosociaux liés au travail.* Études rurales, 193, 25–44.

Fernet, C., Torres, O., Austin, S., St-Pierre, J., & Bérard, J. (2016). *The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout.* Burnout Research, 3(2), 45–53.

Legrand, É., & Darbus, F. (2023). *Santé et travail dans les TPE : s'arranger avec la santé, bricoler avec les risques.* Toulouse : Érès.

Mubiayi Mamba, A. (2021). *Approche psychoculturelle dans l'accompagnement psychologique*. Paris : L'Harmattan.

Perreau-Linck, É. (n.d.). *Le point sur les fonctions exécutives.* Institut TA.

Torres, O. (Dir.). (2012 & 2022). *Santé et performance du dirigeant.* Montpellier : Observatoire Amarok

Institut Choiseul

À propos

L'Institut Choiseul est un think and do tank indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des évènements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de
prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

14, rue Gaillon
75002 Paris, France

EMAIL
contact@choiseul.info

www.choiseul-france.com

YOUTUBE
Institut Choiseul

TWITTER / X
@instchoiseul

LINKEDIN
Institut Choiseul

Cette étude ne peut être vendue.
Dépôt légal : juillet 2025
ISBN : 9782493839220
Imprimé en France.
© Choiseul 2025. Tous droits réservés.

INSTITUT
CHOISEUL

Avec le soutien de

Groupe Baudelet

FHP PSY
CLINIQUES PSYCHIATRIQUES DE FRANCE

MOKA CARE

Petit BamBou

9 782493 839220