Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or



GUIDE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Repères et actions pour les dirigeants de TPE et de PME

Rédigé en 2026 par le Groupe de travail Santé mentale au travail du MEDEF Côte-d'Or

ÉDITO

Prendre soin de celles et ceux qui font l'entreprise

Entreprendre, c'est décider, anticiper, prendre des risques, entraîner des équipes et faire face, chaque jour, à l'imprévu.
Mais derrière l'entreprise, ses projets et ses résultats, il y a avant tout des femmes et des hommes. Et parmi eux, des dirigeants qui portent souvent beaucoup, parfois seuls.

La santé mentale au travail ne peut donc plus être considérée comme un sujet périphérique, réservé aux situations de crise ou aux grandes organisations. Dans une TPE ou une PME, une fatigue qui s'installe, une tension qui perdure, un collaborateur qui se replie ou un dirigeant qui ne parvient plus à prendre de recul peuvent rapidement avoir des conséquences humaines, collectives et économiques. Ce guide nous rappelle ainsi une évidence : prévenir, c'est aussi mieux piloter son entreprise et lui permettre de durer.

C'est dans cet esprit que le Réseau Femmes du MEDEF Côte-d'Or a souhaité s'emparer de ce sujet. Ce guide est le fruit d'un travail collectif nourri de l'expérience concrète de dirigeantes et de l'expertise de professionnels de la santé au travail. Il a été pensé pour être utile : comprendre ce dont nous parlons, prendre conscience des signaux, savoir comment réagir et, surtout, identifier les bons interlocuteurs lorsque l'on ne peut ou ne doit pas agir seul.

Il ne s'agit pas de demander aux chefs d'entreprise de devenir psychologues ou médecins. Leur rôle est ailleurs : être attentifs, créer un cadre de travail protecteur, ouvrir le dialogue et savoir orienter. Observer sans diagnostiquer. Parler suffisamment tôt. Agir au bon niveau.

Au MEDEF Côte-d'Or, notre responsabilité est aussi d'accompagner les entreprises sur ces enjeux qui touchent directement à leur quotidien. Un réseau patronal est un lieu de représentation et d'actions, mais il est également un espace où les dirigeants peuvent échanger entre pairs, partager leurs expériences et ne pas rester seuls face aux difficultés. Le guide rappelle d'ailleurs combien ces réseaux et ces échanges entre dirigeants constituent une ressource précieuse.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui ont contribué à cette démarche, et tout particulièrement les membres du Réseau Femmes du MEDEF Côte-d'Or qui l'ont portée.

Prendre soin de la santé mentale au travail, c'est prendre soin de nos collaborateurs, de nos dirigeants et, finalement, de nos entreprises. C'est leur donner toutes les chances d'être solides aujourd'hui et de continuer à entreprendre demain.

Jean-Philippe PORCHEROT
Président du MEDEF Côte-d'Or

AVANT-PROPOS

Ce guide part d'un constat simple. Dans une TPE ou une PME, ce qui se gère ailleurs à plusieurs repose le plus souvent sur quelques personnes, parfois sur une seule : vous. Douze salariés ou cent cinquante, avec ou sans fonction RH, vous êtes le premier à voir le sujet de la santé mentale arriver dans votre entreprise. Et c'est souvent à vous d'arbitrer ce qu'il faut en faire.

Ce guide n'est pas un manuel théorique. Ce n'est pas non plus un kit de gestion de crise.

C'est un outil de pilotage, à hauteur de dirigeant. Quatre parties qui suivent une logique simple.

• **Suis-je concerné ?** Reconnaître que le sujet vous concerne, vous et votre entreprise, même si vous pensez initialement le contraire.

• **Me protéger, cadrer mon équipe**. Poser un cadre lisible, pour vous d'abord, pour l'équipe ensuite.

• **Repérer les signaux.** Savoir ce que l'on regarde, le qualifier, avant que cela ne devienne une urgence.

• **Par où commencer, vers qui se tourner.** Par où démarrer, et vers qui se tourner, pour vous et pour vos équipes, selon votre taille et votre situation.

Les engagements de ce guide

- Créer un déclic, sans culpabiliser.
- Rester concret, à hauteur de dirigeant, sans jargon.
- Ne pas vous transformer en expert, mais vous aider à y voir clair.
- Vous orienter vers des ressources fiables, pour vous et pour vos équipes.

Lu de bout en bout, ce guide vous aide aussi à situer où vous en êtes, dans votre propre état d'esprit comme dans ce que vous avez déjà mis en place. C'est aussi un support pour ouvrir le sujet avec vos équipes.

L'objectif n'est pas de faire de vous un expert. C'est de vous aider à y voir clair, à repérer ce qui compte vraiment, et à passer à l'action de manière concrète, à votre échelle.

COMMENT LIRE LES ENCADRÉS

Quatre couleurs reviennent tout au long du guide

Le vert pour les messages clés et les définitions.

L'orange pour les points de vigilance.

Le jaune pour les références (Code du travail, cadres théoriques)

Le bleu pour les exemples et les paroles d'adhérents.

SOMMAIRE

Un repère pour garder une vision d'ensemble. Voilà ce qu'est ce guide, ce qu'il aborde, et où aller selon ce que vous observez.

La santé mentale, de quoi parle-t-on ?
L'entrée du guide. Une définition claire, pour ne pas confondre difficulté personnelle et sujet d'organisation.

- **Partie 1 - Suis-je concerné ?** *page 6*

Un auto-diagnostic en deux volets, pour moi et pour mon équipe. Si je me reconnais, je lis la suite.

- **Partie 2 - Me protéger, cadrer mon équipe.** *page 11*

Trois principes et les questions pour faire le point. Le terreau qui rend la suite possible.

- **Partie 3 - Repérer les signaux.** *page 15*

Ce que j'observe, comment le qualifier, et selon quel niveau de gravité. À lire après la partie 2.

- **Partie 4 - Par où commencer, vers qui se tourner.** *page 20*

Une étape zéro, cinq étapes pour démarrer, et deux cartographies de ressources : pour mes équipes, et pour moi.

- **Pour aller plus loin.** *page 28*

Repères institutionnels, et les sujets qui mériteront d'être traités ensuite.

LA SANTÉ MENTALE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Avant d'entrer dans le « suis-je concerné », un mot sur ce dont on parle. Parce que le réflexe le plus courant, c'est l'amalgame : « il est déprimé, c'est sûrement un problème perso ». Or la santé mentale au travail n'est ni un diagnostic, ni une affaire strictement privée.

Définition

Selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé mentale est un état de bien-être qui permet à une personne de réaliser ses capacités, de faire face aux contraintes normales de la vie et de contribuer à la vie de la communauté. Ce n'est pas l'absence de pathologie. C'est un continuum, sur lequel chacun se déplace, selon ce qu'il traverse, au travail comme ailleurs.

Deux conséquences pratiques.
D'abord, on peut ne pas aller bien sans être malade : il y a toute une zone, entre la pleine forme et la pathologie, où un dirigeant a une prise réelle.
Ensuite, une part de ce qui se joue au travail relève du travail lui-même : l'organisation, la charge, les relations, le cadre. C'est précisément là que ce guide se situe. Pas pour diagnostiquer qui que ce soit, mais pour agir sur ce qui dépend de vous.

Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or

PARTIE 1 - SUIS-JE CONCERNÉ ?

La porte d'entrée du guide. Deux minutes de lecture pour comprendre pourquoi le sujet vous concerne, même si vous pensez le contraire.

Vous n'avez peut-être jamais parlé de santé mentale dans votre entreprise. Et pourtant, elle impacte déjà votre performance.

Dans une TPE ou une PME, la santé mentale ne se voit pas toujours. Elle se traduit concrètement par ce que vous observez déjà : fatigue, tensions, désengagement, turnover, absentéisme. Le sujet n'est pas réservé aux grandes entreprises, ni aux situations de crise. Il concerne chaque dirigeant, chaque manager, au quotidien.

Deux messages à garder en tête

• Dans une petite structure, chaque tension compte, chaque fatigue se ressent, chaque silence a un effet.

• Ce sujet ne concerne pas uniquement les entreprises en crise, il concerne celles qui veulent durer. C'est un sujet de pilotage.

Mélanger « est-ce que moi je vais bien » et « est-ce que mon équipe va bien » brouille la lecture. On sépare donc en deux.

Lisez chaque question et répondez, pour vous-même. Trois niveaux de réponse, posés dans le même sens :

• **Oui, de manière récurrente.** C'est installé, ça revient.
• **Oui, parfois, occasionnellement.** Ça arrive, sans s'installer.
• **Non.**

Pour moi, en tant que dirigeant.e				Pour mon équipe			
	RÉCURRENT	PARFOIS	NON		RÉCURRENT	PARFOIS	NON
1. Ces derniers mois, est-ce que je me sens souvent débordé(e), avec l'impression de manquer de temps ?				1. Certaines tensions, absences, démotivations ou incompréhensions reviennent-elles régulièrement dans l'équipe ?			
2. M'arrive-t-il de ne plus savoir où j'en suis, de manquer de clarté, d'attention ou de concentration ?				2. M'arrive-t-il de repousser des sujets humains (conflit, fatigue, charge, mal-être) faute de temps, ou parce que je ne sais pas comment les aborder ?			
3. Ai-je déjà pensé : « je sens que quelque chose ne va pas, mais je ne saurais pas dire quoi » ?				3. Est-ce que je remarque, chez un collaborateur, des signes que quelque chose ne va pas, sans bien savoir quoi en faire ?			
4. Ai-je des douleurs physiques qui reviennent (sommeil perturbé, maux de tête, nuque, ventre) ?				4. Est-ce que l'arrêt d'un seul collaborateur me mettrait, aujourd'hui, en grande difficulté ?			
5. Est-ce que je m'interdis de m'arrêter, même quelques jours, persuadé(e) que l'entreprise ne tiendrait pas sans moi ?							

Où vous situez-vous ?

Si vous avez répondu « oui, de manière récurrente » à au moins deux questions dans une colonne, vous êtes concerné. Pas par une crise, nécessairement, mais par un terrain qui mérite votre attention.
La dernière question, de chaque côté, pèse plus lourd : si vous vous interdisez de vous arrêter, et si l'arrêt d'un seul collaborateur vous mettrait en difficulté, le sujet n'est plus seulement un ressenti. C'est une organisation qui ne tient qu'à un fil. Et c'est, en soi, un facteur de risque.

Pour mesurer plutôt que ressentir

Cet auto-diagnostic capte l'attention, il ne mesure pas. Si vous souhaitez une évaluation outillée, l'Observatoire Amarok, laboratoire de recherche dédié à la santé du dirigeant, propose une mesure du stress psychologique et un repérage du

Un préalable, se reconnaître concerné

Le frein le plus fréquent n'est pas le manque d'information, c'est de ne pas se sentir concerné, ou de ne pas pouvoir s'arrêter. Certains dirigeants voient bien que ça ne va pas, mais n'arrivent pas à mettre un stop : ce n'est plus une question de volonté, ça les dépasse. Le refus de s'arrêter, pour soi comme pour un collaborateur, est en soi un signal. Si rien de ce qui suit ne vous parle, c'est peut-être le moment de relire ces questions, à tête reposée.

«Je pensais que tout allait bien»

Marc dirige une entreprise de douze salariés depuis huit ans. L'activité tourne. Pas de conflit majeur. Peu d'absences. Mais depuis six mois, il remarque une fatigue plus présente dans l'équipe, des initiatives qui se raréfient, des tensions mineures qui s'installent. Et lui-même se sent plus irritable, plus seul dans ses décisions. Rien de grave. Rien d'alarmant.

Pourtant il réalise qu'il passe plus de temps à éteindre des feux qu'à piloter sereinement.

C'est un signal. *Et souvent, les dirigeants agissent uniquement quand le problème devient visible. L'objectif de ce guide, c'est justement d'aider à agir avant.*

Référence cadre

Code du travail, article L.4121-1. L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation est une obligation de moyens renforcée : agir en prévention, et pouvoir le démontrer.

Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or

PARTIE 2 - ME PROTÉGER, CADRER MON ÉQUIPE

Un dirigeant qui ne se protège pas se met en danger et expose son entreprise.
Trois principes pour poser un cadre lisible, pour soi et pour l'équipe.

La santé mentale en entreprise se gère rarement en réagissant. Elle se prévient en posant un cadre. Trois principes opérationnels, qui démarrent avec vous et se prolongent dans l'équipe.

> **Message clé**
> **Ça démarre avec moi, et ça se gère avec l'équipe.**

Les trois principes, et les questions pour faire le point

À chaque principe, les questions qui permettent de se situer, puis ce que dit le principe. L'ensemble répond à une seule chose : est-ce que le terreau de mon organisation est là, pour que la santé mentale puisse devenir un sujet sans tout faire dérailler ?

1. Mon état

• Est-ce que je prends le temps requis pour faire le point sur mon propre état ? Comment je vais, vraiment ?
• Est-ce que j'observe une déviation par rapport à mon comportement habituel ?
• Et pour mon équipe : quand ai-je posé la même question, et observé les mêmes déviations ?

Si je suis bien dans ma tête, je peux être bien avec l'équipe. Votre état conditionne votre capacité à observer, à décider, à arbitrer. Un dirigeant en surcharge applique un filtre qui déforme sa lecture des situations et de ses collaborateurs. La première règle de protection est donc personnelle.

2. Les règles du jeu

• L'organisation du travail est-elle claire ? Chacun sait-il ce qu'il a à faire, et quand ?
• Mon comportement et celui de l'équipe respectent-ils nos règles de vie, notamment la déconnexion ?
• Les comportements déviants sont-ils traités, ou laissés s'installer ?

Si les règles du jeu sont définies et connues, elles peuvent être appliquées. Une organisation lisible protège tout le monde. Qui fait quoi, à quel moment, dans quelles conditions, jusqu'où on pousse, où sont les limites.

Une règle concrète, pour commencer : la déconnexion. Pas une charte pompeuse, une règle explicite, partagée, et respectée par le dirigeant lui-même. C'est souvent le premier cadre tangible à poser.

3. La mobilisation de l'équipe

• Est-ce que j'engage l'équipe pour qu'elle soit active sur le sujet ?Quand communiquons-nous sur le sujet ?
• Qu'est-ce que je mets concrètement à disposition des équipes ?

Où vous situez-vous ?

Si vous répondez non à plusieurs de ces questions, le terreau n'est pas encore là. C'est le point de départ : la partie 4 indique vers qui se tourner pour le construire, seul ou accompagné.

Si l'équipe est mobilisée, la santé mentale devient une responsabilité partagée.

La responsabilité de l'employeur est non négociable, mais elle n'est pas exclusive. Une équipe informée des ressources, qui sait que parler n'expose pas, devient elle-même un capteur. C'est ce qu'on appelle la sécurité psychologique : un environnement où signaler un dysfonctionnement, une erreur ou une difficulté n'expose pas celui qui le signale.

Sophie, dirigeante seule

Sophie a repris l'entreprise familiale il y a quatre ans. Quinze salariés, secteur des services. Pas de DRH, pas d'encadrement intermédiaire. Elle gère tout. Le téléphone le soir, les SMS le week-end, les décisions urgentes le dimanche, c'est devenu normal. Personne ne le lui demande explicitement. Mais l'équipe s'aligne sur son rythme. Depuis quelques mois, elle voit que certaines collaboratrices ne décrochent plus non plus. Elle ne sait pas comment poser un stop sans avoir l'air d'imposer une règle qu'elle-même ne respecte pas. Elle n'en parle à personne. Quand on lui demande comment ça va, elle dit que ça va.

Sophie n'est pas un modèle, c'est un contre-pied.
Le cadre, ce n'est pas un confort, c'est ce qui permet de tenir dans la durée.
Quand le dirigeant ne pose pas le cadre pour lui-même, il n'a aucune chance de le poser pour les autres.

Point de vigilance, l'obligation employeur

L'article L.4121-1 du Code du travail impose à l'employeur une obligation de moyens renforcée en matière de santé physique et mentale. Cela signifie deux choses concrètes : agir en amont, et pouvoir le prouver. Tenir une trace écrite des actions menées (sensibilisations, formations, échanges avec les services de santé au travail, mise à jour du document unique d'évaluation des risques) sécurise juridiquement votre démarche.

La vigilance se partage avec l'équipe. L'obligation de sécurité, elle, reste celle de l'employeur.

Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or

PARTIE 3 - REPÉRER LES SIGNAUX

Savoir ce que l'on regarde, comment le qualifier, et quoi en faire selon le niveau de gravité. Cette partie détecte ; les solutions arrivent en partie 4.

La détection des signaux faibles repose sur une hypothèse simple : la plupart des situations de souffrance au travail s'annoncent avant d'éclater. Pas toujours visiblement, pas toujours bruyamment, mais elles s'annoncent. Encore faut-il savoir lire ce qui se passe.

Message clé

Observer n'est pas diagnostiquer. Je regarde ce qui change, je le situe, j'agis à mon niveau.

Prérequis souvent oublié (rappel partie 2)

Pour repérer ce qui ne va pas chez l'autre, il faut d'abord aller bien soi-même. Un dirigeant ou un manager en difficulté psychologique perd son objectivité et son recul. Il applique un filtre qui biaise sa lecture des autres. La capacité à protéger l'équipe est proportionnelle à la vigilance qu'on s'applique à soi-même.

Si vous arrivez directement ici : lisez la partie 2 avant la partie 3. Sans le cadre, la détection tourne à la surveillance.

Ce qu'on regarde, et où le situer

Les signaux observables au travail ne sont pas des symptômes médicaux. Vous n'avez pas à diagnostiquer, et vous ne devez pas le faire. Vous observez ce qui se passe dans la situation professionnelle, vous en évaluez la fréquence, l'intensité et la multiplicité, et vous agissez à votre niveau.

Trois catégories de signaux à connaître : les signaux physiques (fatigue persistante, somatisations comme maux de tête, de dos, troubles du sommeil ou de l'appétit, conduites addictives), les signaux mentaux (perte de motivation, difficultés de concentration, anxiété perceptible, repli), et les signaux sociaux

Une règle mémothechnique utile, les trois I

Isolement. Repli sur soi, diminution drastique de la participation à la vie sociale de l'entreprise (pause, déjeuner, réunions).

Irritabilité. Réactions disproportionnées face à des frustrations mineures.

Instabilité émotionnelle. Fluctuations rapides de l'humeur au cours d'une même journée ou d'une même semaine.

Grille de lecture, chez soi et chez l'autre

La grille suivante reprend les signaux les plus fréquemment observables. Elle est à deux entrées, parce qu'un dirigeant doit pouvoir se l'appliquer à lui-même autant qu'à son équipe.

Chez moi	Chez l'autre
Je dors mal, je me réveille fatigué	Il ou elle paraît épuisé, traîne en arrivant
Je m'énerve pour des riens	Réactions disproportionnées, agacement visible
Je perds le fil, j'ai du mal à décider	Erreurs inhabituelles, indécision, oublis
Je n'ai plus envie de voir l'équipe	Retrait des pauses, des déjeuners, des réunions
Je porte ça seul, je n'en parle à personne	Mutisme inhabituel, évite les échanges
Mon corps me lâche : dos, tête, ventre	Plaintes physiques répétées, arrêts courts
Je bois ou je fume plus que d'habitude	Conduites de consommation visibles ou suggérées

Aucun signal pris isolément ne signifie quelque chose. C'est l'accumulation, la fréquence, la multiplicité, le caractère durable et l'apparition d'un changement par rapport au comportement habituel qui doivent alerter. Un événement particulier (décès, départ d'un collègue, réorganisation, conflit interne) augmente la vigilance attendue.

Une précision pour ne pas paniquer. Il est normal, en lisant cette grille, de se reconnaître un peu partout. C'est une partie de détection. Ce que l'on fait de ces observations, et vers qui se tourner, c'est l'objet de la partie 4.

Trois niveaux, trois réponses

Confondre les niveaux est l'erreur la plus fréquente. Une situation à surveiller ne se traite pas comme une urgence, et inversement. Pour chaque niveau, la même lecture en trois temps : ce que j'observe, comment j'agis, vers qui j'oriente.

	À surveiller	À traiter	Urgence
Ce que j'observe	Signal isolé, ponctuel, pas de cumul.	Signal qui se répète, ou plusieurs signaux qui s'accumulent.	Détresse manifeste, propos inquiétants, mise en danger.
Comment j'agis	Vigilance accrue, observation discrète, sans intrusion. Pas d'intervention immédiate, mais je note ce que je vois	J'ouvre un échange en tête-à-tête, factuel et non psychologisant.	Action immédiate, sans attendre.
Vers qui j'oriente	Personne pour l'instant. Je garde le fil.	Un collègue relais si utile, le service de santé au travail.	Médecin du travail, médecin traitant, dispositifs d'urgence. Le 3114 (prévention du suicide) est disponible 24h/24, gratuit et confidentiel.

Le signal qu'on n'a pas voulu voir

Pierre, technicien depuis sept ans, solide, fiable. Au printemps, ses collègues remarquent qu'il s'isole de plus en plus, qu'il s'agace pour des broutilles, qu'il ne déjeune plus avec eux. Le dirigeant le note de loin. Il pense que ça passera, qu'il y a peut-être un problème personnel. Il ne dit rien. Trois mois plus tard, arrêt maladie de deux mois. Au retour, conflit avec un collègue, mots durs, escalade. Aujourd'hui, rupture conventionnelle, ressentiment des deux côtés, perte d'une compétence rare et coût direct pour l'entreprise.

Un signal faible repéré et traité, c'est une discussion de quinze minutes. Le même signal ignoré, c'est une crise.

Point de vigilance, ne pas confondre

Mal-être. Sentiment subjectif de souffrance, ressenti par la personne. Premier signal à entendre, pas un diagnostic.

Conflit. Opposition d'intérêts ou de personnes. Peut générer du mal-être, mais relève d'abord d'une régulation organisationnelle.

Harcèlement. Qualification juridique précise (article L.1152-1). Suppose des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail. À ne pas employer à la légère.

Trouble psychique. Diagnostic médical, hors de votre champ. Vous orientez, vous ne diagnostiquez pas.

Références cadre

Facteurs de Gollac (rapport 2011). Six dimensions des risques psychosociaux à mobiliser pour qualifier une situation : intensité du travail et temps de travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux au travail, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail.

Niveaux de prévention (INRS). Prévention primaire : agir sur l'organisation pour supprimer ou réduire le risque. Prévention secondaire : former, outiller, sensibiliser. Prévention tertiaire : accompagner les personnes touchées.

Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or

PARTIE 4 - PAR OÙ COMMENCER, VERS QUI SE TOURNER

Une fois la lecture posée, le mouvement. Pas une procédure standard, une boîte à outils calibrée selon la taille et la situation.

Une crise se gère dans l'urgence, et ce guide n'a pas pour vocation d'être un manuel d'intervention. Sa vocation est plus en amont : installer une pratique régulière pour que les crises soient plus rares, et mieux traitées quand elles surviennent.

> **Message clé**
> **Parler tôt. Orienter vite. Au bon niveau.**

Étape zéro, suis-je prêt, mon équipe est-elle prête ?

Avant de sensibiliser, une question préalable. On peut donner trois slides à un dirigeant qui n'y est pas du tout disposé, cela ne sert à rien. L'étape zéro, c'est : est-ce que je suis prêt à aborder le sujet, et est-ce que mon équipe l'est ? C'est tout ce que décrivent les parties 1 et 2 : se sentir concerné, et avoir posé un minimum de cadre.

Si la réponse est non. Pas de honte, et pas de blocage : la réponse, c'est de ne pas y aller seul. Se faire accompagner, soi (un coach habitué aux dirigeants, un pair) ou l'entreprise (un IPRP, un cabinet externe qui vient aider à traiter le sujet au sein de l'équipe). On y revient plus bas, avec l'arbre d'orientation.

Cinq étapes pour démarrer :

1 Sensibiliser régulièrement

Parler du sujet régulièrement, sans en faire un événement. L'enjeu n'est pas la fréquence, c'est la régularité et la justesse : poser la question en boucle (« ça va, tout le monde est en forme ? ») ne sensibilise pas, et peut même braquer. En tête-à-tête, c'est souvent plus simple qu'en réunion d'équipe.
Un format simple, en réunion : poser le cadre une fois (« on parle souvent de santé mentale sans jamais en parler entre nous, voilà ce que c'est »), donner la définition de l'OMS, puis ouvrir : « est-ce qu'il vous arrive de voir, autour de vous, quelqu'un qui ne va pas ? et vous, comment feriez-vous ? ». L'objectif n'est pas de faire avouer qui que ce soit, c'est d'installer l'idée qu'on se soutient, que si on repère quelque chose, on se le dit.

2 Repérer les signaux

Avec la grille de la partie 3. Être attentif sans se mettre à surveiller. La nuance compte.

3 Réagir sans délai

Quand un signal apparaît, ne pas attendre. Un échange en tête-à-tête, factuel, court, est presque toujours possible. « J'ai remarqué que..., est-ce que tout va bien ? »

4 Identifier le degré, la gravité

À surveiller, à traiter, urgence. Le tableau de la partie 3 vous y aide. En cas de doute, traiter comme un niveau plus élevé est rarement une erreur.

5 Intervenir, action concrète

S'orienter vers les bons acteurs, internes ou externes, selon la nature de la situation.
Les deux cartographies ci-dessous vous y aident.

Avant d'orienter, distinguer la source

Le mal-être a une source. La distinguer évite d'orienter à côté.

Personnel. Le levier de l'entreprise est limité. On peut écouter, alléger, orienter vers un soutien, sans s'immiscer dans la vie privée.

Professionnel. Il y a souvent un levier avant de penser psychologue ou médecine du travail : d'abord le cadre, l'organisation, la charge. Et dans le professionnel, distinguer encore ce qui relève du système (à corriger côté employeur) et ce qui relève de l'individu (à accompagner).

Conséquence pratique : si le problème est systémique, envoyer la personne « Voir un psy » fait passer le message qu'elle est le problème. Ce n'est ni juste ni efficace.

Et si la personne donne le change, ou refuse l'aide ?

Le cas est fréquent : j'ai repéré plusieurs signaux chez un collaborateur, ou chez un pair dirigeant, je reçois la personne, elle me dit que tout va bien. Je recommence un mois plus tard, toujours rien. Certains sont très doués pour donner le change, parfois sans même se l'avouer à eux-mêmes.

Ce que vous pouvez faire : rester factuel et non intrusif (« j'ai remarqué que…, je ne cherche rien, je suis là si besoin »), nommer ce qui dépend du travail et proposer d'agir dessus (organisation, charge, conflit), et ouvrir la porte d'un tiers (service de santé au travail, professionnel extérieur) sans l'imposer. On ne peut pas aider quelqu'un qui ne le souhaite pas ; on peut rendre l'aide disponible et l'avoir clairement proposée.

À garder en tête : sauf situation d'urgence, l'objectif n'est pas de faire « avouer », c'est de tendre la main et de laisser la porte ouverte.

Les ressources A, pour accompagner un collaborateur

Quand, en tant que dirigeant, j'ai besoin d'orienter ou d'être appuyé pour un membre de l'équipe.

Interlocuteur	Quand mobiliser, pour quoi faire
Service de santé au travail interentreprises (SSTI), médecin du travail	Premier recours pour la majorité des TPE et PME, souvent sous-utilisé. On n'a besoin de rien pour les appeler. Conseil, visite à la demande de l'employeur ou du salarié, appui à l'évaluation des risques psychosociaux.
Carsat, ANACT	Pour structurer une démarche de prévention primaire. Diagnostic organisationnel, appui à la mise à jour du document unique, formation. Gratuit ou très accessible.
Psychologue du travail, consultant spécialisé RPS	Quand la situation dépasse le conseil ponctuel et qu'elle a une dimension organisationnelle. Audit, médiation, accompagnement. Privilégier les professionnels qualifiés (référencement FFPS, IPRP).
Psychologue clinicien, psychiatre	Quand la difficulté est d'abord individuelle et dépasse le champ du travail (épuisement avéré, détresse). À orienter avec tact, sans en faire le réflexe par défaut.
Dispositifs d'urgence	Médecin du travail (alerte immédiate possible), médecin traitant du salarié, services d'urgence. 3114, prévention du suicide, 24h/24, 7j/7, gratuit et confidentiel.

Les ressources B, pour moi, en tant que dirigeant

Quand c'est moi qui ne vais pas bien. Soyons honnêtes : on n'appelle pas une administration pour dire « je ne vais pas bien ». Mais il existe des appuis réels, à condition de savoir qui fait quoi.

Interlocuteur	Quand mobiliser, pour quoi faire
Pairs dirigeants, réseaux	Le levier le plus immédiat, et le plus sous-estimé. Réseau Entreprendre, Village by CA, et les instances du MEDEF : pas l'assemblée générale qui impressionne, mais les groupes commissions et réseaux où l'on parle vrai. On n'y va pas pour dire « je vais mal », on y va pour partager une situation et récupérer des contacts.
Coach professionnel habitué aux dirigeants	Pour creuser ce que vous vivez au quotidien et avancer sur vos problèmes de dirigeant. Aide à prendre du recul, à s'organiser, à décider. Voir aussi mentorat et tutorat.
Psychologue du travail, consultant spécialisé RPS	Regard sur l'organisation, pour ce qui relève du système et du collectif.
Médecine du travail	Accessible, sans démarche particulière. Un regard extérieur possible, y compris pour le dirigeant, selon le statut.
Avocat en droit social	Quand le mal-être est adossé à un sujet juridique. Il entend beaucoup de dirigeants, et fait partie de la cartographie des appuis possibles.

Si je réponds non à tout

On ne réinventera pas le système, et il n'existe pas de ressource magique. Mais répondre non à tout est, en soi, une information. La vraie question devient : « est-ce que je suis véritablement prêt à entamer une démarche ? » Et un conseil simple : ne pas miser sur une seule porte. Se donner un plan à trois pistes (un pair, un coach, un professionnel), pour pouvoir essayer autre chose si la première ne prend pas.

Une suite de questions simples, pour voir qu'on a de la ressource, et par quoi commencer. À chaque « oui », un contact à activer.

1. Suis-je prêt à entamer une démarche, pour moi ? Si non, la première étape est précisément de se faire accompagner pour le devenir (un pair, un coach).

2. Ai-je un pair dirigeant avec qui je me sens à l'aise d'en parler ? Si oui, je le contacte.

3. Est-ce que je fais partie d'un réseau professionnel (MEDEF et ses instances, Réseau Entreprendre, Village by CA) ? Si oui, j'y cherche un groupe, une commission, ou un contact de professionnel.

4. Le sujet est-il d'abord professionnel et organisationnel ? Si oui, un IPRP ou un cabinet externe peut intervenir sur le système, en plus de mon propre accompagnement.

5. Ai-je besoin d'un soutien plus personnel ? Coach pour la posture et l'organisation, psychologue clinicien ou psychiatre si la détresse est là, médecin traitant comme porte d'entrée.

Point de vigilance, les freins du dirigeant à passer à l'action

Souvent, ça s'arrête à « j'ai vu, j'ai senti que ça n'allait pas ». Plusieurs freins jouent : la peur que contacter la médecine du travail déclenche mécaniquement un arrêt et désorganise une petite équipe, la crainte de ne pas savoir qui vient et ce que cela implique, la difficulté à distinguer le perso du pro, et, pour soi, l'idée que s'arrêter serait un aveu de faiblesse.

À remettre à l'endroit : solliciter un service de santé au travail ou un médecin du travail n'enclenche pas automatiquement un arrêt, c'est d'abord du conseil. Et plus la structure est petite, plus se faire aider tôt protège l'entreprise.

Adapter à votre taille

TPE sans fonction RH. Recours prioritaire aux acteurs externes régulés. Service de santé au travail en premier lieu, réseau de pairs pour le soutien, dispositifs d'urgence en cas de signal grave.

PME avec embryon de fonction RH. Articuler relais internes (RH, référents formés) et externes. Former un référent santé mentale (formation PSSM, Premiers Secours en Santé Mentale, deux jours) est un investissement de quelques centaines d'euros pour un effet durable.

ETI et grandes entreprises. S'appuyer sur la fonction RH, le CSE, les référents internes, et structurer les relais en interne avant de mobiliser l'externe. Document unique, plan de prévention, indicateurs de suivi.

Annuaires pour trouver un professionnel qualifié

FFPS, fédérations de psychologues. Annuaires de psychologues praticiens, référencés et vérifiés.

Fédérations de coachs. Annuaires de coachs professionnels, utiles pour l'accompagnement du dirigeant.

Fédération des intervenants en risques psychosociaux. Annuaire de ses membres.

Carsat de votre région. Conseillers en prévention, ressources gratuites, ateliers.

Réseaux MEDEF et leurs instances. Le MEDEF n'est pas un bloc : ce sont des commissions, des réseaux, des groupes où l'on trouve des pairs, des retours d'expérience, et de quoi se faire recommander un professionnel.

Point de vigilance, psychologue, psychiatre, psychologue clinicien, coach

Psychologue du travail, consultant RPS. Regard sur l'organisation. Pour ce qui relève du système et du collectif.

Coach. Accompagnement de la posture, de l'organisation, de la décision. Pas un soin.

Psychologue clinicien. Accompagnement individuel de la souffrance, dont l'épuisement professionnel.

Psychiatre. Médecin, pose un diagnostic et peut prescrire. Pour les situations qui le justifient.

Le marché des prestataires en santé mentale au travail s'est considérablement développé, sans que la qualité soit toujours au rendez-vous. Sollicitez plusieurs devis. Demandez les qualifications, les références, la méthode. Privilégiez les professionnels passés par une instance régulatrice (FFPS, FIRPS, Carsat). En cas de doute, votre service de santé au travail saura vous orienter.

Femmes du MEDEF Côte-d'Or

Mouvement des Entreprises de France Côte-d'Or

POUR ALLER PLUS LOIN

Repères institutionnels

INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité. Dossiers et publications sur les risques psychosociaux, accessibles gratuitement.

ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Outils, formations, accompagnement.

DARES, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques. Données chiffrées sur la santé au travail.

Assurance Maladie, Risques professionnels. Statistiques, branches, dispositifs.

Observatoire Amarok, recherche dédiée à la santé du dirigeant. Mesures du stress et du burn-out.

FFPS, pour trouver un psychologue référencé.

Alliance pour la santé mentale, Charte et guide pratique à destination des entreprises

Agefiph, guide pratique sur les troubles psychiques en entreprise.

PSSM France, Premiers Secours en Santé Mentale. Formation de deux jours pour disposer d'un secouriste ou d'un référent en santé mentale dans l'entreprise, y compris le dirigeant lui-même.

CARSAT, Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail, un organisme qui accompagne les salariés et les entreprises sur les sujets de retraite, prévention des risques professionnels et santé au travail.

PSYCOM, site public de référence sur la santé mentale, qui propose des informations fiables, des ressources et des outils pour mieux comprendre, s'orienter et agir face aux questions de santé mentale.

Boîte à questions, ce que ce guide ne traite pas encore

Ce guide a fait un choix : être utile et succinct, plutôt que complet. D'autres sujets méritent d'être traités, et le seront dans de prochaines communications.

Parmi eux :
• le retour après un arrêt long ;
• la détection des signaux à distance, en télétravail ;
• la neurodiversité au travail ;
• le dirigeant et l'arrêt de travail, quand s'arrêter paraît impossible ;
• le solo et les très petites équipes, sans collectif où s'appuyer.

Une suggestion, un manque, un cas que vous aimeriez voir traité ?
Cette boîte à questions est ouverte.

Contactez nous à : contact@medef21.fr

LE MOT DE LA FIN

Comment ce guide a été conçu

Ce guide est le fruit d'un groupe de travail réuni en plusieurs sessions, à partir de l'expérience concrète de dirigeantes et de l'appui de professionnels de la santé au travail. Il s'appuie sur des références reconnues (INRS, OMS, Code du travail, facteurs de Gollac, travaux d'Amy Edmondson sur la sécurité psychologique).
Ces groupes ont été animés par Noémie Guerrin, experte en prévention en santé mentale au travail et prévention des risques psychosociaux, auteure

Crédits

Guide produit par le groupe de travail Santé mentale au travail du Réseau Femmes du MEDEF. Production collective d'un groupe de dirigeantes de sociétés adhérentes, avec les contributions individuelles de ses membres.

Ne restons pas seuls face aux difficultés !

La santé mentale est l'affaire de tous. Elle concerne les salariés, bien sûr, mais aussi les dirigeants et chefs d'entreprise, parfois confrontés à une pression importante, à la solitude de la décision et à des responsabilités qui laissent peu de place au recul.

Au MEDEF Côte-d'Or, notre rôle est aussi d'être présent à leurs côtés.
Informer, sensibiliser, prévenir, orienter et surtout créer du lien : nous agissons pour que les dirigeants et leurs équipes puissent trouver les bons interlocuteurs, les bonnes ressources et les bons outils lorsqu'ils en ont besoin.

À travers nos rencontres, nos actions de prévention, nos temps d'échange, la mobilisation d'experts et de partenaires, mais aussi grâce à la force de notre réseau, nous souhaitons contribuer à libérer la parole et à faire de la santé mentale un véritable sujet de dialogue dans l'entreprise.

Ce guide s'inscrit pleinement dans cette démarche : donner des repères pour mieux comprendre, mieux prévenir et mieux agir.

Parce que derrière chaque entreprise, il y a avant tout des femmes et des hommes, le MEDEF Côte-d'Or continuera à accompagner celles et ceux qui entreprennent, dirigent et font vivre notre territoire.