

# TPE / PME : les dirigeants doivent-ils être infaillibles au prix de leur santé mentale ?



La santé mentale est devenue un enjeu majeur de santé publique. Pourtant, celle du dirigeant reste un angle mort. Culture de la résistance, appétence pour le risque, injonction à faire face à l'incertitude et aux urgences, le dirigeant est entouré de représentations tenaces. Une obligation à tenir coûte que coûte, d'autant plus forte dans les TPE et PME où il concentre responsabilités et décisions, souvent sans appui dédié. Sa santé

mentale influence directement le climat de travail et la pérennité de l'entreprise.

## La Chaire de recherche « Santé mentale des dirigeants de TPE-PME »

Malakoff Humanis - emlyon business school lève le voile. Une enquête auprès de 1 750 dirigeants évalue leur bien-être mental et donne la parole à 52 d'entre eux, afin d'identifier les vulnérabilités et dessiner des leviers d'action.

**Ils ne vont pas plus mal que les autres,  
mais restent sous forte tension**

**25 %** des dirigeants présentent un score de bien-être mental faible ou très faible selon une évaluation objective vs. 33 % dans la population générale.

 L'étude révèle que, en moyenne, les dirigeants ne constituent pas la population la plus fragilisée. Cependant, à la différence des salariés, ils questionnent beaucoup moins leur santé mentale.

Mais dans le même temps :  
**55 %** déclarent des troubles du sommeil.  
**49 %** disent ne pas parvenir à « décrocher » de leur travail.

Je ne pars jamais en vacances sans mon ordinateur. (...) Quand on a un rôle comme celui-ci, il est normal de rester connecté tout le temps.

## Une auto-duperie détectée par les indicateurs

Parmi les dirigeants évalués objectivement avec un niveau de bien-être mental très faible,



**1/4**

**estime pourtant être en bonne santé mentale.**

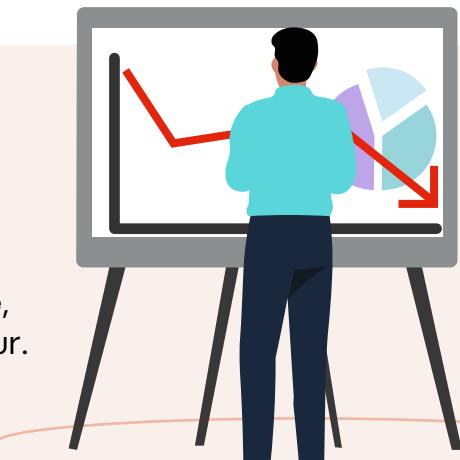
 Ce décalage révèle des mécanismes d'auto-duperie et de gestion de l'image, nourris par une culture de la résistance et de la responsabilité. La difficulté à reconnaître sa fragilité freine la reconnaissance du besoin, la prévention et la prise en charge précoce.

## Ce n'est pas le profil qui fragilise, c'est la réalité économique

La santé mentale des dirigeants varie peu selon le genre, l'âge, le secteur d'activité, la région, le statut de fondateur.

Elle est en revanche fortement corrélée à :

- des **tensions de trésorerie et de liquidité**,
- des **contraintes réglementaires et administratives**.



 La santé mentale apparaît ainsi comme un indicateur avancé de vulnérabilité de l'entreprise elle-même, plus que comme une caractéristique individuelle.

## La trésorerie, premier facteur de risque pour la santé mentale

Les difficultés financières constituent le déterminant le plus fortement associé à une dégradation du bien-être mental des dirigeants.

**30 %** déclarent se rémunérer moins de 1 000 € par mois.

Je compte constamment. Je ne sais pas si je vais gagner de l'argent. Parfois, je ne me verse pas de salaire.

 La pression sur la trésorerie agit comme un stress permanent, qui fragilise la capacité de projection, de décision et de récupération psychique.

## Plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant est exposé

À mesure que la taille de l'entreprise diminue, les niveaux de fragilité augmentent.

### Les dirigeants de TPE représentent les personnes les plus à risque.

 L'isolement décisionnel, l'absence de relais managériaux ou fonctionnels et la concentration des responsabilités font des dirigeants de très petites entreprises une population particulièrement vulnérable, cumulant pression économique et solitude face aux décisions.



Et j'avais besoin d'autres dirigeants autour de moi pour me sentir moins seul, pour partager, qui m'ont beaucoup aidé à prendre une décision...

## L'impossibilité de s'arrêter : un signal de risque majeur

**72 %** des dirigeants déclarent ne pas pouvoir se permettre de s'arrêter de travailler.

 L'engagement et la responsabilité vis-à-vis de l'entreprise conduisent de nombreux dirigeants à ignorer, voire à dépasser, les signaux médicaux. Cette difficulté à suspendre l'activité augmente le risque de rupture brutale.

Au cours des douze derniers mois :

**1/2** a continué à travailler malgré un arrêt de travail prescrit.  
**9 %** ont pris un arrêt, contre 42 % des salariés.

## Des dirigeants sans véritable filet de protection

**1/2** n'est pas couvert par un dispositif de prévoyance.



 Contrairement aux salariés, de nombreux dirigeants ne bénéficient pas d'une couverture sécurisant leurs revenus en cas d'arrêt, d'invalidité ou de maladie. Cette vulnérabilité assurantielle accroît leur exposition aux aléas de santé et le risque de bascule en cas de coup dur.

## La santé mentale du dirigeant, un enjeu collectif

La dégradation de la santé mentale d'un dirigeant a des répercussions directes sur :

- la **qualité du management**,
- la **continuité et la performance de l'entreprise**.

Aujourd'hui, je me fais accompagner (...) coach physique, préparateur mental, coach professionnelle (...) pour essayer de reprendre le dessus.

 Dans les TPE-PME, le rôle central du dirigeant fait de sa santé mentale un enjeu clé pour l'entreprise. Elle conditionne la capacité de l'organisation à faire face aux tensions, à prendre des décisions éclairées et à maintenir une dynamique collective durable.

## PROTEGER ET ACCOMPAGNER LA SANTÉ MENTALE DES DIRIGEANTS

En combinant prévention, protection sociale et accompagnement humain, Malakoff Humanis vient apporter **des réponses concrètes aux dirigeants de TPE-PME** avant que les fragilités psychiques n'atteignent un point de non-retour.

### PRÉVOYANCE ET PROTECTION FINANCIÈRE

Une protection pensée spécialement pour les dirigeants indépendants qui assurent la stabilité financière et sécurise en cas d'accident ou de maladie.

[En savoir +](#)

### PRÉVENTION ET ACCÈS AUX SOINS

Dispositifs de prévention santé, bilans, téléconsultations et accompagnement psychologique pour agir en amont.

[En savoir +](#)

### ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET SITUATIONS COMPLEXES

Ligne d'écoute, aides financières et dispositif pour un suivi personnalisé des situations de polyfragilité.

[En savoir +](#)



**Méthodologie :** Étude Chaire de recherche emlyon business school x Malakoff Humanis « Santé mentale des dirigeants de TPE/PME », 2025. Menée de juin à août 2024 auprès d'un échantillon de 1 750 dirigeants de TPE-PME, dont 150 dirigeants d'entreprises à impact et 52 interviewés individuellement, ainsi que 1 000 personnes représentatives de la population française.