

# Le tabou de la santé mentale des patrons de petites entreprises

**SANTÉ**

**Après avoir frôlé le burn-out, Caroline Poissonnier, à la tête d'une entreprise nordiste, publie un livre pour alerter sur les risques pesant sur les dirigeants.**

Nicole Buysse  
—Correspondante à Lille

« Au début, j'ai foncé, pas question de pause, juste du travail : 70 heures par semaine. Jusqu'au jour où tout a déraillé : perte de sens et d'envie. Je suis entrée dans une spirale négative avec hyperactivité, fatigue extrême et divorce. » C'est un accident de voiture, en 2021, qui fait prendre conscience à Caroline Poissonnier qu'elle n'était plus « alignée » avec elle-même. Après avoir frôlé le burn-out, la codirigeante du groupe nordiste Baudalet, spécialisé notamment dans le traitement des déchets et qui totalise 900 salariés, veut « briser le tabou de la santé mentale des dirigeants et des managers » avec le livre qu'elle vient de publier, « Leader Kill : réconcilier ambition et équilibre » (Éditions Eyrolles). Elle a créé le mouvement du même nom, qui propose des formations dans le même but.

La multiplication des crises — droits de docteur, inflation, hausse des coûts de l'énergie, guerre au Moyen-Orient... — est venue accentuer les angoisses des dirigeants, déjà quotidiennes. Selon l'Apesa, un dispositif de soutien psychologique dont le réseau de 6.000 « sentinelles » (tribunaux de commerce, experts-comptables, associations...) signale les souffrances aiguës, voire les risques suicidaires chez les chefs d'entreprise, le nombre de ces alertes est passé de 2.228 à 2.430 entre 2024 et 2025. Au 9 avril, il s'élevait déjà à 635.

« Sans soupape » Pour Caroline Poissonnier, les patrons de PME-TPE sont plus exposés « car plus isolés, portant seuls les responsabilités, sans soupape de décompression ». Selon une enquête de l'Institut Choiseul réalisée en 2025 auprès de 670 dirigeants, notamment avec le groupe Baudalet, 36 % subissent du stress chaque jour et 67 % ressentent une pression psychologique liée à leurs responsabilités, même en période de repos. Mais 38 % n'osent jamais parler de

leurs difficultés. Jean (\*) ne se confiait à personne, par honte. Après avoir bien vendu ses deux premiers cabinets d'architecte dans une première vie, ce Lilleois a lancé une première start-up qui s'est « fracassée » avec le Covid. « Mon erreur a été de repartir avec une deuxième », analyse-t-il. Car ce modèle économique spécial, reposant sur subventions et levées de fonds, « brûle du carburant sans en rentrer. Au bout d'un an, je m'enfonçais, mais je donnais le change sans en parler à personne ».

**Signaux d'alerte** Pour faire rentrer de l'argent, il va jusqu'à distribuer des tracts publicitaires la nuit, sous la pluie en plein hiver. « Personne ne vous dit : "tu ne crois pas que tu es assez doré, là tu entres dans une zone rouge, tu vas te faire du mal..." C'était insidieux », se rappelle celui qui prolongeait alors les après-le soir devant ses tableaux de trésorerie.

Les insomnies chroniques n'ont pas non plus alerté Vincent Bostou quand il dirigeait l'antenne nordiste d'un cabinet de conseil international de 200 salariés. Jusqu'à ce que la prise d'un somnifère en avril 2022 le fasse tomber dans le coma, conséquence de ce qu'on appelle un « effet paradoxal » d'un médicament. Son corps avait lâché. Il lui faudra du temps pour comprendre qu'il s'agissait d'un burn-out et surtout l'aide d'un psychotérapeute pour calculer qu'il travaillait 70 heures par semaine depuis des mois, voire des années. « Je mangiais bien, j'étais du sport, prenais des compléments alimentaires, mais en fait c'était pour être performant dans mon travail et non pour mon bien-être. Il buvait un café à 18 heures pour veiller tard, partait courir après 22 heures pour être avec ses enfants avant et travaillait ensuite. » « J'étais physiquement avec eux entre 18 et 20 heures. Mais ma tête n'était pas vraiment là. »

**« Quand on est DG, on est tout seul : on ne mange plus avec les salariés, on ne rit plus avec eux, on est épié, regardé, la moindre parole est analysée... »**

**VÉRONIQUE**  
Dirigeante d'une PME de la tech



82 % des dirigeants de TPE-PME déclarent souffrir d'au moins un trouble physique ou psychologique. Photo (iStock)

Il ignore les alertes de son épouse et de ses collègues. En analysant les choses dans la foulée de cet arrêt forcé, il se rappelle cet épuisement permanent, ces deux accidents de voiture, ces nuits blanches : « Je me levais parfois la nuit pour noter des choses à régler dans le travail. » Selon le baromètre de la fondation MMA des Entrepreneurs du futur publié fin 2025, 82 % des dirigeants de TPE-PME déclarent souffrir d'au moins un trouble physique ou psychologique (mal de dos, troubles anxieux ou du sommeil, etc.).

Il y a deux ans, Véronique (\*), alors dirigeante d'une PME nordiste de la tech, a, elle aussi craqué. De retour d'un arrêt maladie, elle ne parvient pas à sortir de sa voiture sur le parking de l'entreprise. « J'étais pourtant une vraie machine de travail. Ma tête me disait de sortir, mon corps ne pouvait pas », dit-elle. Elle comprend avec un coach spécialisé qu'elle était « sous la pression de la performance en permanence », avec trop de responsabilités. « Les salariés se reposaient entièrement sur moi. » Elle ignore certains signaux comme la perte de vie sociale. « Quand on est

DG, on est tout seul : on ne mange plus avec les salariés, on ne rit plus avec eux, on est épié, regardé, la moindre parole est analysée, on s'enferme dans la solitude », affirme-t-elle.

Caroline Poissonnier liste dans son livre tout ce qui devrait alerter : perte d'appétit, migraine, insomnies, cynisme, irritabilité... Le Centre des jeunes dirigeants, qui a mis en place des dispositifs d'intelligence collective pour aider à trouver des solutions à des problématiques de gestion d'entreprise, estime toutefois que « quand on parle de santé mentale, cela inclut la santé tout court », comme le dit Betty Boland, l'une de ses membres actives. « Effectivement il n'y a pas que le burn-out et les dépressions. Il y a aussi des AVC, des crises cardiaques, des gens qui tirent sur leur corps », appuie Caroline Poissonnier. Selon elle, prendre soin de soi n'est pas un luxe, mais « une condition nécessaire à la performance ». Ce n'est pas pour rien, ajoute-t-elle, que la santé mentale a de nouveau été déclarée grande cause nationale en 2026, comme en 2025.

(\*) Les prénoms ont été modifiés.

## Les Casques Bleus au chevet des dirigeants en souffrance

Né en 2018 après le suicide d'un adhérent de la CPME du Nord Franche-Comté, le dispositif a accompagné 169 dirigeants en 2025, et fait face à de plus en plus de demandes.

Monique Clemens  
—Correspondante à Besançon

L'association des Casques Bleus est née en 2018 à Belfort après le suicide d'un adhérent de la CPME du Nord Franche-Comté. « Plus jamais ça », s'était alors dit Caroline Debouvy, agent d'assurances, elle aussi adhérente du syndicat patronal de ce territoire industriel à cheval sur le Territoire de Belfort, le Doubs et la Haute-Saône, et cheville ouvrière du projet.

Son idée, lancée avec l'appui de la CPME locale : un réseau de chefs d'entreprises formés à l'écoute, qui vont rendre visite à leurs pairs dans la détresse, en binôme, au plus vite, à leur demande, gratuitement et en toute confidentialité, pour les aider à résoudre leurs difficultés et leur proposer un soutien psychologique si nécessaire.

### Réseau de psychologues partenaires

Car à la question - Et vous, comment ça va ? -, dans trois cas sur dix, la réponse déclenche un accompagnement de l'Apesa (Aide psychologique pour les entrepreneurs en souffrance aiguë), un réseau de psychologues devenu partenaire du dispositif. Les Casques Bleus sont aussi partenaires de l'association 60.000 Rebonds, qui accompagne les entrepreneurs ayant liquidé leur entreprise. « Dans ce cas, on ne les lâche pas dans la nature », précise Caroline Debouvy. Huit ans après sa création sous

la forme d'un groupement de prévention agréé (GPA), elle préside toujours l'association locale, qui fait office de laboratoire, mais également l'association nationale lancée en 2023. Cette dernière a vocation à déployer le dispositif et ses outils : une ligne téléphonique par département, une solution logicielle sur-mesure, une plateforme statistique anonymisée, un dispositif de formation pour les bénévoles et un kit de communication.

Des contacts ont été pris en Occitanie, dans les Hauts-de-France, le Grand Est et le Centre-Val de Loire. En Bourgogne-Franche-Comté, depuis mi-2025, les huit départements sont couverts par une association. « En 2025, 169 dossiers ont été traités, dont 62 dans le Nord Franche-Comté », détaille Caroline Debouvy. « Nous avons des demandes par-dessus la tête. Au début, nous avions des entreprises de moins de 5 salariés, aujourd'hui, les entreprises en difficulté sont de taille plus importante », confirme la fondatrice de l'association.

### 150 bénévoles

Si le dispositif repose sur le bénévolat, son financement reste le nerf de la guerre pour coordonner et former ses 150 patrons volontaires au droit, à l'économie ou encore pour leur apprendre à prendre du recul face aux situations complexes. Dans le cadre du GPA. Etat et région soutiennent l'association à hauteur de 50.000 euros par an chacun, ce qui permet de financer le poste d'un coordinateur régional. Fin 2025, une campagne sur HelloAsso a permis de réunir 12.000 euros, et les Casques Bleus ont également sollicité des banques. « On attend des réponses, on aimerait aussi un vrai soutien de Bercy », confie Caroline Debouvy. ■

## Ariona accompagne les managers avec « l'équicoaching »

Créée par un spécialiste de la santé — sécurité au travail, la société bretonne propose aux dirigeants et à leurs équipes d'améliorer leur posture managériale ou de lutter contre le stress grâce aux chevaux.

Guillaume Roussange  
—Correspondant à Rennes

Il y a les hommes qui murmurent à l'oreille des chevaux, souvent pour les dresser. Il y a aussi les chevaux qui parlent à celles des humains pour révéler leur caractère ou leur état psychologique. C'est en tout cas la conviction de Thibaut Buisson, le dirigeant de Proinsec, un cabinet de prévention des risques professionnels, qui a lancé, en septembre 2024 dans le Morbihan, la société Ariona, spécialisée dans l'équicoaching. « Le cheval, c'est un miroir vivant,

Très sensible au non verbal, à l'attitude, aux émotions. Il est un partenaire d'apprentissage exceptionnel pour les dirigeants et managers, notamment dans le développement du leadership et de la posture managériale », estime le chef d'entreprise.

### Méthode validée

Thibaut Buisson a passé plusieurs mois à valider l'efficacité de la méthode. Reposant sur l'utilisation de doubles poncys — moins impressionnants pour les participants — laissés libres dans un manège, celui-ci peut prendre la forme de séances individuelles ou de groupe. Dans tous les cas, les interactions créées entre l'homme et l'animal ont pour but de mettre en lumière des pratiques de management, d'analyser la qualité de coopération entre les membres d'une équipe, ou la capacité des individus à gérer leurs émotions. « Notre objectif est finalement

d'améliorer le fonctionnement collectif de ces organisations », résume le responsable, précisant qu'un bilan individualisé est réalisé à l'issue de chaque séance.

Outre les questions de management, Ariona a aussi fait de la prévention des risques psychosociaux, du burn-out en particulier, l'un de ses axes de travail. « Le cheval est un expert de l'instant présent. Il réagit fortement aux émotions non maîtrisées, comme le stress, la fatigue, la perte de repères, qui se traduisent dans la posture », ajoute le responsable.

La petite équipe de trois équicoaches a débuté la commercialisation de ses services durant l'été 2025, d'abord dans le Morbihan, puis en région parisienne. En moyenne, trois à quatre séances sont organisées chaque mois, comme, début avril, auprès d'une PME de Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis)

et du comité de direction d'une ETI allemande. « Les retours d'expérience sont bons. Pour les managers, ces séances sont aussi vécues comme un moment de détente, qui permet de souligner du recul sur son activité », explique Thibaut Buisson.

« Mon équipe était un peu sceptique lorsque j'ai proposé ce séminaire. Le résultat a été à la hauteur de l'investissement, c'est assez bluffant », confirme Ariane Perhson, créatrice de l'entreprise Lyophilise & Co, une spécialiste de la distribution de repas pour activités de plein air, qui emploie 20 salariés à Lorient (Morbihan).

Pour sa première année d'activité, Ariona compte réaliser quelque 150.000 euros de chiffre d'affaires. Un chiffre qui devrait progresser très fortement à l'avenir, selon les prévisions du dirigeant, compte tenu des multiples manifestations d'intérêt qu'il reçoit. ■