

# GUIDE HISCOX : LES DIRIGEANTS ET LA SANTÉ MENTALE

PRATIQUES DE TRAVAIL POUR LES DIRIGEANTS DANS LA GESTION ET LA PRÉVENTION DE LA SANTÉ MENTALE



# INTRODUCTION



*La santé mentale est aujourd'hui un enjeu central pour les collaborateurs, les entreprises et leurs dirigeants. Pourtant, des chiffres révèlent que la prévention des risques psychosociaux reste insuffisante dans de nombreuses organisations : seuls 4 employés sur 10 déclarent qu'un plan d'action existe réellement. Parmi les principales raisons de l'échec de ces initiatives, on retrouve le manque d'intérêt des managers, le manque d'engagement de la direction générale et la surcharge de travail des managers.*

*Ces chiffres illustrent la nécessité pour chacun et notamment les dirigeants de s'impliquer activement dans la création d'un environnement de confiance et de soutien. C'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur et que je considère comme majeur dans notre vision chez Hiscox : bâtir une culture d'entreprise fondée sur le respect et la bienveillance, accompagner les collaborateurs et les managers afin qu'ils puissent exercer leur travail et leurs responsabilités avec sérénité. Bien que nous ayons encore du chemin à parcourir, nous nous efforçons chaque jour de progresser et de créer un lieu de travail où chacun peut s'épanouir pleinement.*

**Valentine Studer, Directrice Générale Hiscox France**



*Il est crucial que la santé mentale soit au cœur des préoccupations des dirigeants, non seulement pour le bien-être de leurs salariés et le leur, mais aussi pour la santé financière de l'entreprise. En effet, ces trois aspects représentent des enjeux majeurs d'un point de vue assurantiel, notamment en ce qui concerne la "Responsabilité des Dirigeants".*

*Prendre soin de la santé mentale permet de prévenir des répercussions négatives sur les performances économiques et la productivité, tout en réduisant les risques de litiges.*

*Depuis 20 ans, Hiscox couvre ces professionnels et leurs entreprises contre les risques auxquels ils sont confrontés grâce à notre assurance "Responsabilité des Dirigeants". Dans cette optique, nous avons conçu ce guide pour fournir des outils concrets permettant d'identifier les signaux d'alerte et savoir comment agir."*

**Louis Lacroute, Responsable Marché Responsabilité des Dirigeants**



# SOMMAIRE

## 1. Pourquoi ce guide ?

- 1.1. Importance de la santé mentale au travail
- 1.2. Travail et santé mentale en quelques chiffres
- 1.3. Rôle du dirigeant dans la santé mentale de l'organisation

## 2. Qu'est-ce que la santé mentale ?

- 2.1. Impact sur le fonctionnement des organisations
- 2.2. Principaux problèmes de santé mentale liés au milieu de travail

## 3. L'environnement de travail : à la fois protecteur et menaçant

## 4. Prévention et promotion d'un environnement sain

- 4.1. Comment se préserver en tant que dirigeant ?
- 4.2. Comment préserver ses équipes ?

## 5. Détection et évaluation :

- 5.1. Signaux d'alerte de l'équipe
- 5.2. Signaux d'alerte du dirigeant

## 6. Lignes d'action

- 6.1. Lignes d'action du dirigeant lorsqu'il ressent des problèmes de santé mentale
- 6.2. Bonnes pratiques face aux problèmes de santé mentale des équipes



# POURQUOI CE GUIDE ?

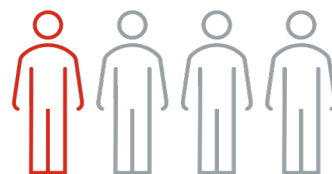
## 1.1. Importance de la santé mentale au travail

**Il existe une relation étroite entre santé mentale et travail. Le travail peut ...**

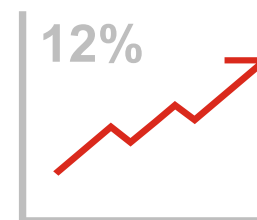
- être un facteur protecteur et promoteur d'une bonne santé mentale
- être à l'origine de certains problèmes de santé mentale
- aider les personnes ayant des problèmes de santé mentale à se rétablir

Indépendamment de leur cause, les troubles de santé mentale affectent la performance professionnelle.

## 1.2. Travail et santé mentale en quelques chiffres



En 2025, 1 salarié sur 4  
se déclare en mauvaise santé mentale <sup>3</sup>



En 2024, le désengagement coûte  
**14 840€**  
par an et par salarié selon l'IBET®  
(Indice de Bien-Être au Travail)  
soit une augmentation de 12%  
par rapport à 2023

1. ADP Research. "People at Work" (2024)

2. Opinionway x Empreinte Humaine Baromètre (2023)

3. Qualisocial x IPSOS. "Le baromètre Santé mentale et QVCT Edition #2" (2025)



### 1.3. Rôle du dirigeant dans la santé mentale de l'organisation

#### **Le dirigeant est un acteur clé dans la construction d'un environnement de travail sain.**

Son influence se reflète dans la façon dont il dirige et gère les équipes, dans l'impact que leur bien-être a sur leurs propres performances et celles de l'organisation et dans l'exemple qu'il donne par ses soins à toute l'entreprise :





## QU'EST-CE QUE LA SANTÉ MENTALE ?

**La santé mentale est une composante essentielle de notre bien-être, tant individuel que collectif.**

Il ne s'agit pas seulement de l'absence de maladie, mais d'un état intégral qui englobe le bien-être psychologique, émotionnel et social. Cet état peut fluctuer sur un spectre allant du bien-être psychologique à la détresse grave, maladie voire même au trouble mental.

### MALADIE MENTALE

#### **Trouble psychologique diagnosticable**

Symptômes qui affectent le comportement, l'humeur, la pensée et/ou la cognition.  
Leur durée, gravité ou nature limitent le fonctionnement adaptatif de la personne dans son environnement.

### BIEN-ÊTRE PSYCOLOGIQUE

#### **État de bien-être et satisfaction personnelle**

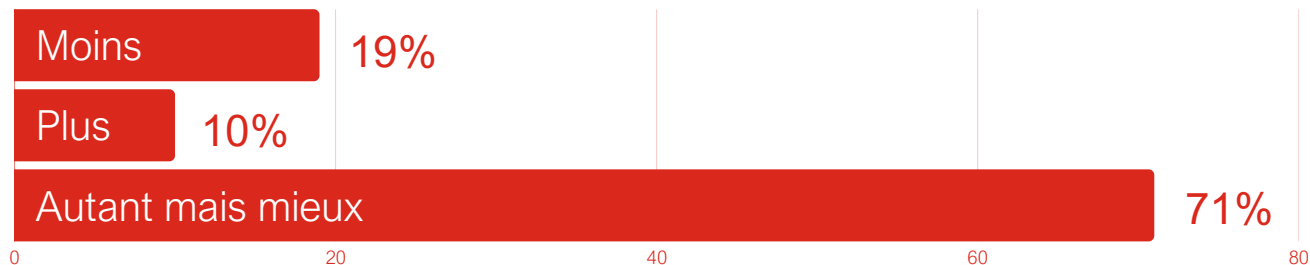
Capable de faire face au stress quotidien, travailler de manière productive et contribuer positivement à la communauté.

Au cours de la vie, divers facteurs peuvent accroître notre vulnérabilité à l'apparition de problèmes de santé mentale ou au contraire nous protéger et aider à les prévenir.

Les conditions de travail sont un des principaux déterminants de notre santé mentale et de notre bien-être émotionnel.

## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL PERÇUE PAR LES SALARIÉS<sup>1</sup>

La qualité de vie au travail signifie travailler :



1. Opinionway x Empreinte Humaine Baromètre (2023)

## 2.1. Impact sur le fonctionnement des organisations

Dans des conditions normales, notre santé psychologique peut varier d'un état de bien-être optimal à un état où nous éprouvons des difficultés mineures qui nous permettent de travailler efficacement et de manière productive.

Notre état de santé mentale n'affecte pas seulement notre capacité individuelle à accomplir des tâches efficacement, mais il a également un impact sur la dynamique d'équipe et peut donc avoir un impact significatif sur le fonctionnement global de l'entreprise :



### EFFETS DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE SUR LE DIRIGEANT

Prendre des décisions efficaces et éclairées

Il est résilient et exerce un leadership dans les périodes d'incertitude

Il est accessible et gestionnaire émotionnel avec son équipe

Il est perçu comme un modèle à suivre



### EFFETS DU MALAISE PSYCHOLOGIQUE SUR LE DIRIGEANT

A une perception déformée et des biais dans ses décisions

Ignore les problèmes et commets des erreurs

Risque de traitement négligent ou abusif

Érode la culture et le climat organisationnel



### EFFETS DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE SUR LES ÉQUIPES

Relations interpersonnelles positives et collaboratives

Satisfaction et engagement au travail

Flexibilité et adaptation aux changements et à l'incertitude

Sécurité pour exprimer des idées et résoudre les désaccords

Capacité de moduler l'impact des situations négatives



### EFFETS DU MALAISE PSYCHOLOGIQUE SUR LES ÉQUIPES

Détérioration de la collaboration et augmentation des conflits.

Baisse de la productivité et de la qualité du travail

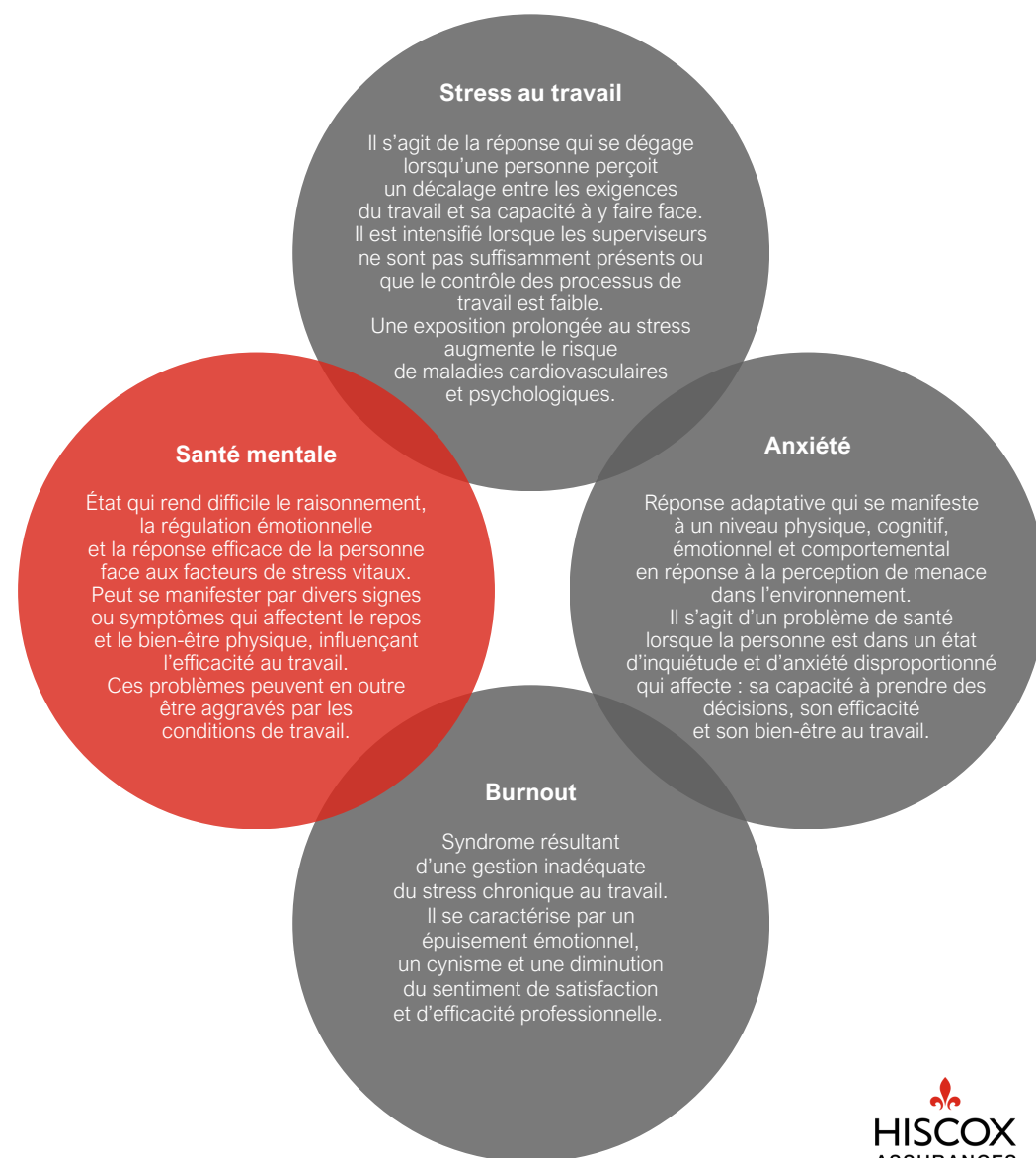
Augmentation des coûts organisationnels dus à l'absentéisme au travail

Aller au travail en étant malade, affecte la performance et la santé de l'équipe

Turn over

## 2.2. Principaux problèmes de santé mentale liés au milieu de travail

Les problèmes de santé mentale les plus courants dans le milieu professionnel comprennent le stress au travail, le syndrome d'épuisement (burnout) et l'anxiété.







# L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, À LA FOIS PROTECTEUR ET MENACANT

L'environnement de travail peut être à la fois une opportunité d'améliorer la santé mentale et un risque de l'aggraver :

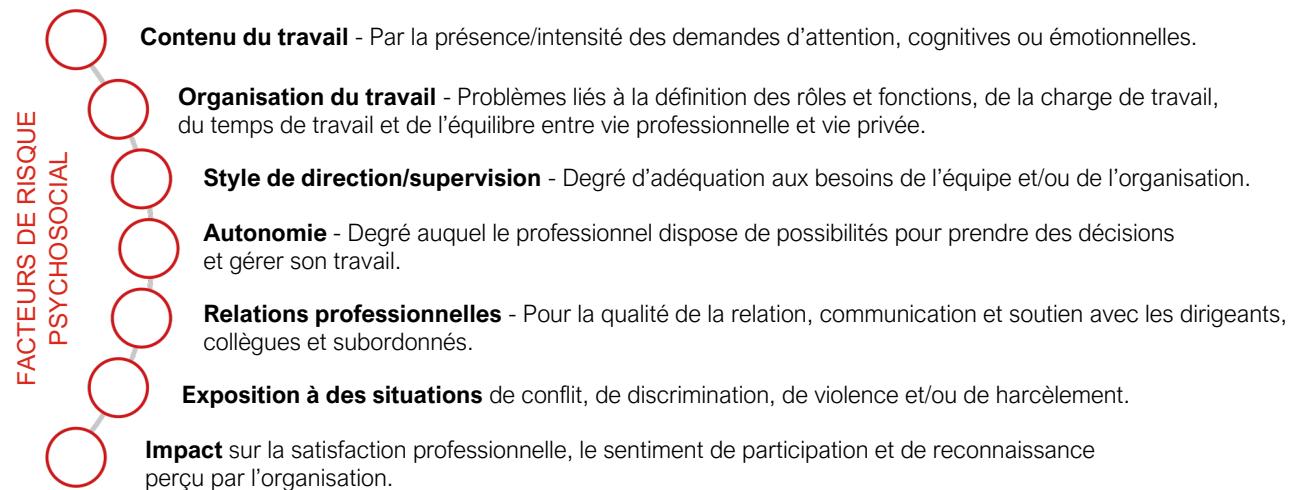
## EFFETS NÉGATIFS DU TRAVAIL

Lorsqu'il existe des  
facteurs de risques  
psychosociaux

## EFFETS POSITIFS DU TRAVAIL

Lorsque cela apporte  
satisfaction et contribue  
à la réalisation personnelle

Les facteurs psychosociaux sont des conditions organisationnelles qui peuvent être positives ou négatives. Nous parlons de facteurs de risque psychosocial de ces éléments du travail qui peuvent affecter négativement la santé physique, mentale ou sociale des employés ainsi que leur performance. Ces facteurs peuvent être présents dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur :



Si les conditions psychosociales ne sont pas adéquates, des attitudes et des comportements peuvent apparaître et provoquer entre autre : stress, épuisement émotionnel, fatigue, violence, accidents ...

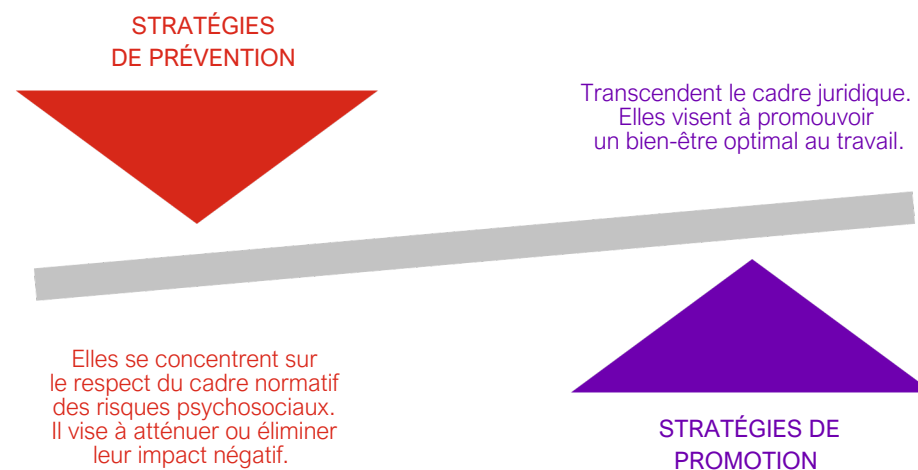




## PRÉVENTION ET PROMOTION D'UN ENVIRONNEMENT SAIN

Les actions les plus efficaces et rentables pour créer des environnements de travail sains sont celles qui sont mises en œuvre de manière proactive plutôt que réactive.

**Ces actions sont de deux types : les stratégies de prévention et les stratégies de promotion.**



Toute entreprise qui aspire à être reconnue comme "saine" doit respecter la législation en vigueur sur la prévention des risques professionnels et effectuer des interventions supplémentaires qui donnent la priorité à la promotion de la santé et du bien-être.

Dans de nombreux cas, une même action servira de stratégie de prévention et de promotion, et sera idéalement dirigée vers l'ensemble de l'organisation ou de l'équipe.

**Ces mesures peuvent être correctives, informatives, de formation ou de contrôle.**

## Comment se préserver en tant que dirigeant ?

### Trouver un bon équilibre

Gérer le stress de manière proactive en utilisant des stratégies telles que l'activité physique régulière, la déconnexion numérique et la relaxation.

Établir des limites claires entre le travail et la vie personnelle, notamment en protégeant votre repos : facteur clé pour une meilleure performance

Identifier et éliminer les pratiques qui affectent le bien-être psychologique.

Créer un réseau de soutien avec des homologues pour éviter la solitude dans le leadership.

### Créer un lien et une relation avec les équipes

Participer activement aux pratiques de soins et de cohésion de l'équipe.

Encourager les évaluations à 360 degrés, où l'équipe peut également évaluer le dirigeant pour obtenir une vision constructive et complète de votre leadership.

Établir des relations de confiance avec vos collaborateurs, ce qui facilite l'exercice de la délégation.

### Communication et attitude

Communiquer de manière transparente pour renforcer la confiance et la coopération des équipes.

Adopter une attitude compatissante, analytique et constructive face aux erreurs propres au dirigeant comme à celles des autres collaborateurs.

Renforcer ses compétences en gestion et en leadership grâce à la formation continue et au mentorat.

## Comment préserver ses équipes ?

### Promouvoir des dynamiques saines

Impliquer les collaborateurs dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives de bien-être au travail.

Mettre en place des actions de sensibilisation et de promotion de la santé mentale à l'intention des cadres et des collaborateurs.

Promouvoir le bien-être par le biais de prestations, d'ateliers ou d'initiatives qui encouragent des habitudes et des dynamiques saines dans l'entreprise.

Promouvoir une culture organisationnelle de tolérance zéro à l'égard de la violence et des discriminations.

### Accompagner l'épanouissement professionnel

Promouvoir une communication claire et directe, en encourageant l'empathie et l'affirmation de soi.

Concevoir des dynamiques de travail qui facilitent l'autonomie et le sentiment de contrôle chez les collaborateurs sur leurs propres performances.

Mettre en œuvre des mesures de conciliation et de flexibilité du travail.

### Anticiper au mieux les potentiels conflits

Favoriser la cohésion et le soutien au sein des équipes.

Effectuer des évaluations préventives et de suivi des risques psychosociaux.

Adopter un plan d'organisation qui assure la gestion constructive des conflits.



## DÉTECTION ET ÉVALUATION

L'évaluation des risques pour la santé au travail et la mise en œuvre de mesures visant à les atténuer constitue une obligation légale pour l'entreprise (art. L.4121-1 du Code du Travail).

Pour les PME cela peut représenter un défi supplémentaire car elles n'ont souvent pas les ressources ou les informations nécessaires pour le faire de manière adaptée.

**Heureusement, il existe plusieurs stratégies et outils qui peuvent aider à évaluer les risques psychosociaux dans n'importe quel type d'organisation :**



5.



Des évaluations préventives régulières sont essentielles pour identifier les indicateurs de risque à temps. De manière réactive, il est important de prêter attention aux indicateurs d'alerte qui peuvent signaler l'origine ou la présence de problèmes de santé mentale, tant chez soi-même que dans le chef, et dans les équipes.





## LIGNES D'ACTION

### 6.1. Lignes d'action du dirigeant lorsqu'il ressent des problèmes de santé mentale

#### 1. Surmonter la stigmatisation associée aux problèmes de santé mentale

Ce faisant, il réduit son malaise lié à la peur du rejet et élimine les obstacles qui l'empêchent d'adopter les changements nécessaires pour son bien-être.

#### 2. Activez votre réseau de soutien

Partager les difficultés avec des personnes de confiance, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ou chercher le soutien de professionnels de la santé mentale. Aide à se renforcer personnellement et à obtenir des ressources précieuses pour gérer la situation.

#### 3. Apporter les modifications nécessaires

Réévaluer les exigences professionnelles et personnelles, établir de nouvelles priorités, ajuster les attentes. Déléguer des tâches lorsque nécessaire et réorganiser le travail pour mieux prendre en charge sa santé mentale et physique.

### 6.2. Bonnes pratiques face aux problèmes de santé mentale des équipes

#### 1. Surveiller la santé psychologique dans l'organisation

Mettre en œuvre des outils pour détecter l'état de santé psychologique de l'équipe, tels que les évaluations des risques psychosociaux, les réunions périodiques et des enquêtes de stress. Cela permet de créer un environnement de confiance où les collaborateurs peuvent exprimer leurs difficultés.

#### 2. Offre accompagnement

Maintenir un contact régulier et respectueux avec le collaborateur concerné, préservant sa confidentialité et renforçant la confiance. Offrir un accompagnement continu pendant son arrêt ou sa réadaptation, en collaborant à la définition des meilleures stratégies de soutien et de retour.

#### 3. Facilite le retour au travail

Faciliter un retour progressif et planifié, en adaptant les conditions de travail aux besoins du collaborateur. Ajuster les tâches, les horaires ou les responsabilités pour assurer une transition sans pression.

#### 4. Solliciter des conseils d'experts

## BIBLIOGRAPHIE

1. Deloitte. "Global Human Capital Trends" (2025)
2. ADP Research. "People at Work" (2024)
3. The Institute by Eurogroup Company. "Baromètre des Dirigeants Français" (2025)
4. Qualisocial x IPSOS. "Le baromètre Santé mentale et QVCT Edition #2" (2025)
5. Malakoff Humanis X IFOP. "Baromètre annuel Absentéisme" (2024)
6. Mozart Consulting. IBET (Indice du Bien-Être au Travail) (2024)
7. Opinionway x Empreinte Humaine Baromètre (2023)
8. INRS Santé et sécurité au travail.



04.2025



Adresse postale : Hiscox SA - Hiscox France – 12, quai des Queyries - CS 41177 - 33072 Bordeaux – Tél : 01 53 21 82 82.  
Siège social : 35 avenue Monterey, L-2163 Luxembourg, Luxembourg - Capital social : 91 730 000 Euros.  
Numéro d'enregistrement au Luxembourg : B217018 - R.C.S. Paris 833 546 989 - N° TVA Intracommunautaire FR88833546989.