



## PRÉVENTION

## QUAND LA SANTÉ MENTALE S'INVITE EN CABINET

**Aujourd'hui, les pathologies liées à la santé mentale (stress chronique, anxiété, dépression, épuisement professionnel) explosent : un Français sur cinq est touché<sup>1</sup>. Elles entraînent pour les salariés une dégradation de leur santé avec pour les entreprises une forte augmentation de l'absentéisme, du turn-over et donc une perte réelle d'attractivité et de performance. L'enjeu est tellement important que la santé mentale est la grande cause nationale en 2025. Pour les cabinets d'expertise comptable, la prévention de la santé mentale devient une priorité et un nouveau rôle pour les entreprises qu'ils conseillent comme pour eux-mêmes.**

Par **Florence Bénichoux**, médecin, spécialiste en prévention santé et qualité de vie au travail

1. Chiffre issu du 4<sup>e</sup> baromètre annuel de la fondation Aésio, « Les Français.es et leur bien-être mental », octobre 2024.

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

La santé mentale est définie par l'OMS comme « un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

### DES RISQUES INVISIBLES AUX CONSÉQUENCES DRAMATIQUES

Les troubles psychiques liés au travail trouvent leur origine dans les risques psycho-sociaux, un ensemble de facteurs regroupant stress et violences en milieu professionnel.

Ces risques s'inscrivent dans un continuum, allant de l'anxiété au burn-out, voire dans les cas les plus graves, jusqu'au suicide.

Le stress chronique est un déséquilibre entre les contraintes du travail et les ressources de l'individu pour y faire face. Il est souvent le résultat de tensions accumulées face à une pression constante, un manque de reconnaissance ou une surcharge de travail.

Côté violences, deux types sont identifiés : les violences internes (conflits, incivilités, harcèlement

moral ou sexuel, discriminations) et les violences externes auxquelles sont exposés les professionnels en contact direct avec le public (insultes, menaces proférées par des clients ou des usagers, etc.). Malgré une prise de conscience progressive, le sujet reste largement tabou.

### UNE EXPLOSION DES MALADIES MENTALES

Les affections psychiques reconnues d'origine professionnelle ont été multipliées par 35 en 13 ans. Elles sont la première cause d'absentéisme en France depuis 2022.

Le monde du travail s'est profondément transformé, laissant une place de plus en plus grande à la charge cognitive.

Ce phénomène, aujourd'hui connu sous le nom de « surcharge mentale », illustre la pression constante exercée sur les individus, sommés de jongler entre des tâches complexes, une hyperconnectivité et une organisation de plus en plus morcelée.

Cela entraîne fatigue, épuisement cognitif avec difficultés de mémorisation ou de concentration, dépression, burn-out.



Dans ce monde VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu), le changement est devenu la norme avec de nombreuses contraintes extérieures et sources d'anxiété. Mais aussi avec des changements internes dans les entreprises : le travail est devenu plus intense, plus rapide, plus normé, plus précaire, plus compétitif et plus solitaire. Dans les métiers de l'expertise comptable, la réglementation change tout le temps, la pression des délais est importante, la digitalisation est majeure avec la future facture électronique et demain l'intelligence artificielle révolutionnera le travail.

**Important**

Ce n'est jamais le travail qui rend malade, mais les conditions dans lesquelles on l'exerce.

En Europe, la France présente les scores les plus bas d'autonomie et de participation des travailleurs à l'organisation de leur travail<sup>2</sup>. Notre management est trop descendant, trop prescripteur, peu reconnaissant. Les attentes des salariés ont aussi beaucoup évolué. Ils veulent un meilleur équilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle, et plus de flexibilité. Le télétravail qui s'est généralisé, pour ceux qui le pouvaient, pendant la pandémie de 2020 en est le parfait exemple.

Il est souvent plébiscité par les salariés mais il faut veiller à ce qu'il ne dépasse pas 2 jours par semaine pour préserver le lien avec les collègues et l'entreprise.

**COMMENT DÉPISTER LE MAL-ÊTRE DANS MON ÉQUIPE ?**

Le plus important est d'être à l'écoute pour repérer les collaborateurs qui vont mal. Certains savent très bien cacher leur jeu et ne veulent pas montrer leurs difficultés. Parce que le déni est souvent la première réaction, il n'est pas facile de suspecter cette dégradation de l'ambiance de travail et de l'état de santé de vos salariés. Il faut pour cela apprendre à développer ses capteurs pour identifier les premiers signaux faibles. Les trois principaux sont les « 3 i » : irritabilité (emportement, violence verbale), isolement et instabilité de l'humeur (entre le rire et les pleurs), mais ils ne fonctionnent pas forcément ensemble et sont en soi chacun une alerte. Leur répétition est importante, et le fait que cela se concentre dans une équipe doit vous alerter. Avec le temps arrivent ensuite des symptômes plus importants, comme, par exemple, les troubles du sommeil avec fatigue chronique, du comportement alimentaire et les infections à répétition dues à la baisse de l'immunité, mais cela peut prendre des formes très diverses et toucher tous les organes.

**À noter**

Pas d'inquiétude, personne ne vous demande de devenir médecin ! Votre mission est de savoir identifier les signaux d'alerte ; d'où l'importance d'échanger régulièrement, même autour d'un simple café, avec vos équipes.

**CAUSES**

Nous avons déjà tous du stress dans nos vies personnelles : les difficultés de la vie auxquelles s'ajoute du stress professionnel. Ce qui est clair, c'est que l'on connaît bien aujourd'hui les 6 causes professionnelles identifiées par le Collège d'expertise sur les risques psychosociaux<sup>3</sup>. Le tableau ci-dessus les résume. Apprendre à dépister ces causes par une écoute régulière de vos collaborateurs ou par un dialogue social riche et structuré, est une des garanties pour éviter ces risques psychosociaux.

2. Selon l'IGAS, « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche », rapport en date du 19 mars 2025.  
 3. « Les six familles de risques », rapport Gollac, Collège d'expertise pluridisciplinaire sur les RPS, à la demande du ministre du Travail www.college-risquespsychosociaux-travail.fr, avril 2011.

## PRINCIPALES CONSÉQUENCES

Lorsque le stress ou les violences s'installent au travail, c'est la santé mentale des collaborateurs qui est touchée, avec, à terme, des répercussions physiques.

Les 3 principales sont les troubles musculosquelettiques (douleurs cervicales ou lombaires par contrainte de corps derrière un ordinateur), les dépressions et les maladies cardio-vasculaires (infarctus, AVC).

Au bout d'un certain temps, la santé de votre entreprise se dégrade. La performance est réduite par l'absentéisme, des départs non prévus, une mauvaise ambiance, de la démotivation, des difficultés à être innovant et même des accidents du travail.

Enfin, des cas de harcèlement moral ou sexuel peuvent également entacher l'image de l'entreprise, notamment en cas de plaintes ou de poursuites judiciaires.

### Le nombre de jours perdus progresse depuis plus de 10 ans :

- En 2023, le taux moyen d'absentéisme était de 6,11 %, soit 22,3 jours d'absence par salarié<sup>4</sup> en France (vs 14 en 2011 !)
- 42 % des salariés ont été arrêtés au moins une fois, avec une forte progression de 10 % dans les TPE et PME<sup>5</sup>.

## QUELLES ACTIONS MENER ?

En tant qu'expert-comptable, vous maîtrisez vos domaines techniques mais le management est un sujet qui ne s'improvise pas, et il est tout aussi essentiel à la pérennité de votre entreprise.

Si vous sentez qu'un collaborateur va mal, n'attendez pas pour prendre de ses nouvelles en tête-à-tête. Dites-lui que vous vous inquiétez pour lui, demandez-lui si vous pouvez l'aider, s'il a besoin que l'on réorganise son travail. Ce dialogue peut souvent suffire à l'aider à remonter la pente.

L'objectif est d'éviter que votre collaborateur ne tombe malade. Pour mettre en place une véritable prévention, voici une check-list des principales actions :

### Manager avec la tête, mais surtout avec le cœur :

- Donner du sens au travail avec une vision partagée, une mission claire et des objectifs précis ;
- Se former au management par la confiance et apprendre à développer la bonne santé mentale et la qualité de vie au travail en identifiant les signaux faibles de mal-être ;
- Apprendre à écouter (formation à l'écoute active), à rester positif et objectif ;
- Développer l'esprit d'équipe, la convivialité et la solidarité entre collègues ;
- Développer le respect, la considération et tous les types de reconnaissance financière (pour le collectif), symbolique (félicitations pour le travail accompli et encouragements) et projective (possibilités d'évolution).

### Bien accueillir et suivre ses collaborateurs :

- Accueil et présentation de l'équipe (outils de travail, logiciels, goodies et livret d'accueil) ;
- Compréhension des motivations et des talents de chaque collaborateur, bien lui expliquer ce que l'on attend de lui ;
- Dialogue régulier : à 1 mois, avec un rapport d'étonnement à 3 mois pour faire le point sur les résultats et au moins trois fois par an pour un dialogue équilibré sur le travail. La vision du collaborateur (sens du travail, capacité à faire un travail de qualité et à être bien dans l'équipe, conditions de travail) doit être

prise en compte autant que celle de la direction sur les résultats, les efforts/progrès accomplis et les objectifs d'évolution.

### Fidéliser ses collaborateurs :

- Adapter l'organisation du travail avec de la flexibilité, mais aussi de la rigueur (ex. : comment équilibrer le télétravail et la solidarité dans l'équipe) ;
- Améliorer les conditions de travail de chacun ;
- Créer une culture du feedback constructif et régulier ;
- Favoriser l'autonomie de vos collaborateurs dans le cadre précis de leur domaine de compétence, les responsabiliser tout en les assurant de votre soutien en cas de besoin ;
- Faire grandir vos équipes (formations régulières) et favoriser l'évolution professionnelle.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Florence Bénichoux est l'auteurice de *Et si on travaillait autrement ? La méthode Haute Qualité Humaine® en pratique* (éditions Eyrolles, 2014), une mise en pratique de la méthode HQH qu'elle a inventée.

Son nouvel ouvrage, *Refusons de tomber malades ! Comment la prévention révolutionne notre santé*, paraîtra fin 2025 aux éditions du Cherche midi.



docteur.benichoux@gmail.com

4. Cf. Ayming & AG2R La Mondiale, 16<sup>e</sup> Baromètre de l'absentéisme et de l'engagement, 2023.

5. Cf. l'analyse de l'absentéisme 2023 par Malakoff Humanis.

# REGARDS CROISÉS D'UN AVOCAT EN DROIT SOCIAL ET D'UNE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL

## Prévention : obligation légale ou opportunité ?

Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Cette épée de Damoclès passe davantage pour une sanction que pour une opportunité. Or, intégré aux réflexions et aux pratiques managériales, cet impératif légal peut constituer une véritable opportunité.

Alors, plutôt que de contourner cette obligation au risque contentieux sévère, intégrons-la aux bonnes pratiques managériales.

Le législateur invite en effet à prévenir le risque en :

- favorisant des actions de formation et de sensibilisation (C. travail, art. L. 4121-1) ;
- traquant les risques pour les évaluer et les combattre à la source (C. travail, art. L. 4121-2, al. 1 à 3) ;
- adaptant le travail à l'homme et non l'inverse (C. travail, art. L. 4121-2 à 4).

## Une obligation de résultat

C'est donc dans l'adaptation des conditions de travail que réside la solution.

Cette obligation n'est pas de simple « moyen » (il ne suffit pas, ici, de « faire

de son mieux ») mais bien de résultat, ce qui impose de faire en sorte que le « risque » ne se réalise pas. Dès lors, les comportements managériaux en place doivent cadrer avec cette obligation et il convient de veiller à :

- être attentif à tous les signaux faibles de l'organisation ;
- traiter sans tarder et sans juger les allégations de harcèlement moral (enquêtes, droits d'alerte, etc.) ;
- travailler de concert avec le collectif (CSE, représentants du personnel) et les experts habilités (médecins du travail, avocats, etc.) pour circonscrire les risques et leur apporter une solution adaptée.

## Personnaliser les relations de travail

Les changements générationnels dans nos organisations nous invitent à repenser nos relations de travail :

les jeunes générations ont un rapport à la vie professionnelle différent, cause d'écueils managériaux sources de contentieux et d'incompréhensions à l'origine d'un stress au travail.

Ainsi, réfléchir l'organisation du travail autrement et répondre aux besoins du collectif pour anticiper ces risques sont des challenges à intégrer. L'obligation de sécurité a de beaux jours devant elle.

Le psychologue du travail libéral émerge comme un partenaire externe précieux, à la croisée de la santé au travail, de la régulation des dynamiques collectives et de la prévention des risques psychosociaux.

## Écouter pour prévenir : un soutien individuel face à l'usure professionnelle

Il ne s'agit pas seulement d'un soutien psychologique, mais d'un travail d'analyse du rapport au travail. Résultat : une meilleure prévention du burn-out, et un retour à l'équilibre qui profite aussi à l'entreprise.

## Diagnostiquer les tensions : agir sur le collectif avant qu'il ne se fracture

Le psychologue observe le système dans son ensemble : règles implicites, culture du cabinet, circuits de communication. Cette lecture systémique permet de sortir des conflits interpersonnels pour traiter les racines structurelles des dysfonctionnements. Ce professionnel propose des recommandations concrètes pour restaurer la coopération et prévenir les crises. Par exemple,

avec des équipes fragilisées, il peut animer des « espaces de dialogue sur le travail » pour retrouver un échange apaisé.

**M<sup>e</sup> Alexis Coiseur,**  
avocat : « Une obligation de sécurité qui peut coûter cher »

**Valéry Hollier,**  
psychologue sociale du travail et des organisations :  
« Psychologue du travail : un allié discret mais essentiel »

## Faire la lumière : des enquêtes sensibles en cas de risques psychosociaux, de harcèlement

L'employeur ne peut rester passif. Confier une enquête à un psychologue du travail indépendant garantit une analyse rigoureuse, respectueuse des personnes et des faits. Cette investigation outille le dirigeant pour prendre des décisions éclairées, dans le respect de ses obligations légales.

## En conclusion : un regard extérieur pour un climat intérieur sain

En s'appuyant sur un cadre déontologique clair (confidentialité, positionnement neutre), le psychologue du travail offre un espace d'analyse et d'action qui échappe aux logiques internes. Dans un métier exigeant comme l'expertise comptable, il contribue à préserver ce capital immatériel souvent sous-estimé : la santé psychologique des équipes.