

# Le burn-out des dirigeants de PME : un tabou français en train de sauter

— Lundi 3/Nov —

— Les ECHOS —

● L'observatoire montpellierain Amarok, pionnier sur le sujet, se penche depuis 2009 sur la santé des petits patrons.  
 ● Plusieurs dispositifs associatifs ou issus des tribunaux de commerce tentent de prévenir ce phénomène en hausse.

LANGUEDOC-ROUSSILLON

**Hubert Vialatte**  
 — Correspondant à Montpellier —

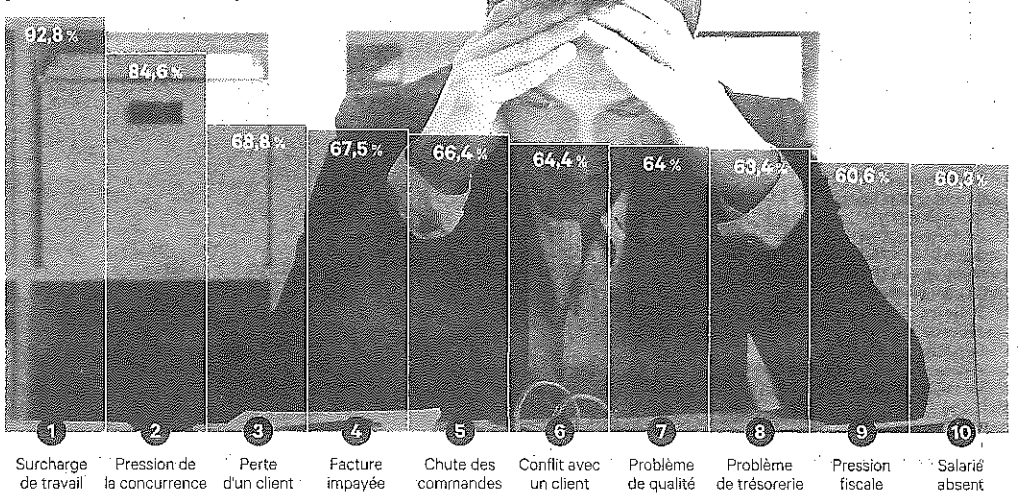
La détresse des petits patrons n'est plus un sujet honteux. Le 10 juillet dernier, à Montpellier, se tenait la première journée nationale traitant du sujet. Au cœur du dispositif : Olivier Torrès, un chercheur montpellierain, créateur en 2009 de l'observatoire Amarok, spécialisé dans l'étude de la santé des dirigeants de PME, artisans, commerçants et professions libérales. « *Le suicide d'un salarié d'Orange, ça fait le "20 heures". Un artisan qui se pend dans son garage, c'est trois lignes dans la rubrique faits-divers du journal local. Rien n'existait auparavant, alors que c'est un vrai sujet de société ! Dans une PME, si le dirigeant disparaît ou tombe malade, cela peut entraîner le dépôt de bilan* », précise-t-il. Soutenu par Malakoff Médéric et une trentaine de fédérations syndicales et patronales – bâtiment, métallurgie, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Medef... –, Amarok veut jeter les bases d'un service préventif pour la santé au travail des dirigeants. « *Je souhaite porter cette question au plus haut niveau de la recherche universi-*

taire », insiste Olivier Torrès. Quatre thèses sont soutenues en cette fin d'année à l'université Montpellier-I. L'observatoire Amarok a « *ausculté* » 1.000 patrons français à ce jour. Les premiers résultats montrent que les deux tiers d'entre eux travaillent plus de 50 heures par semaine. Ils font moins de sport que les salariés (deux fois moins de sport quotidien chez les dirigeants), ont un mauvais équilibre alimentaire (35 % des dirigeants contre 30 % des salariés) et dorment moins (trente minutes de différence avec les salariés).

**Un fort besoin d'accompagnement**  
 Les patrons interrogés sont appelés tous les deux mois, avec une batterie de questions portant sur les problèmes de sommeil, le stress et la situation financière de leur affaire. La fiche est transmise à un médecin de travail et à un psychologue du travail, l'entrepreneur restant anonyme. Le spécialiste envoie ses préconisations au dirigeant par l'intermédiaire d'Amarok. 60 % des patrons de PME suivis disent avoir modifié depuis leurs comportements quotidiens. Arrêt du tabac, aménagement de microsiestes, reprise du sport, non-consommation de café au-delà d'une certaine heure, temps libre pour voir davantage les proches, telles sont les préconisations.

Côté entrepreneurs, le besoin d'accompagnement est bien là : « *Parler avec des psys et des confrères permet de dédramatiser et de rester sur le factuel*, glisse Elisabeth Guillaumond, patronne de Fabrix, une PME (70 salariés) spécialisée dans les menuiseries extérieures et la radioprotection. *On se rend compte également que l'on a tous les*

## Les dix principales sources de stress professionnel selon les patrons de PME



LES ECHOS / SOURCE : OBSERVATOIRE AMAROK. ETUDE MENEÉ AUPRÈS DE 252 DIRIGEANTS DE PME FRANÇAISES. / PHOTO : SHUTTERSTOCK

mêmes soucis : *délais d'exécution intenable, pénalités injustes, difficultés à être réglés, ou encore problèmes de management en interne. Les collaborateurs jouent sur le côté affectif propre au dirigeant de PME, sachant qu'ils ont le droit du travail avec eux.* » Un autre patron de la Vienne raconte : « *Un salarié me poursuit aux prud'hommes pour racisme. Cette accusation me minait. Je suis sorti de la séance collective lessivé, mais avec un nœud en moins dans le ventre, ayant compris que je n'étais pas responsable de la situation.* »

Sur le terrain, certaines associations, SOS Entrepreneur,

60.000 Rebonds, ou encore le Centre d'informations sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP) des tribunaux de commerce, tentent d'aider les chefs d'entreprise. « *L'échec professionnel est encore stigmatisé en France. Mais les lignes sont en train de bouger. Certains investisseurs américains en font même une condition préalable. Pour eux, on ne devient senior que quand on a connu l'échec et travaillé dessus* », affirme Philippe Rambaud, président de 60.000 Rebonds.

Lire l'éditorial d'Arnaud Le Gal Page 11

## Mesures chocs au tribunal de commerce de Saintes

**La juridiction a mis en place une cellule de détection et de suivi psychologique des patrons les plus fragiles.**

Atténuer la détresse d'un dirigeant dont la boîte vient de couler, prévenir les envies de suicide ou les cas de burn-out, accompagner les veuves lorsqu'il est trop tard. C'est l'objectif choc que se fixe le tribunal de commerce de Saintes, en Charente-Maritime, à travers le dispositif Apesa (aide psychologique pour les entrepreneurs en souffrance psychologique aiguë). « *Nous sommes aux avant-postes d'une grande souffrance et voyons toute la journée des gens au bout du rouleau* », explique Marc Binné, greffier à ce tribunal de commerce. Avec le psychologue clinicien Jean-Luc Douillard, il est le créateur de ce dispositif, né en septembre 2013. Depuis, une équipe de quinze praticiens, spécialisée dans les addictions, la prévention du suicide et la médiation familiale, a aidé 70 chefs d'entreprise – des TPE du BTP, des artisans, des femmes dirigeantes seules avec enfants ou encore des pharmaciens. Les patrons identifiés se voient offrir cinq séances avec un thérapeute. « *Beaucoup de choses peuvent être dites en peu de mots. Le seul fait que l'on s'intéresse à la personne du chef d'entreprise, et non pas seulement à son affaire, le touche et l'apaise* », poursuit-il.

Le succès du dispositif, qui essaime (Draguignan, Bordeaux, Bergerac, Coutances, Cherbourg, Thonon-les-Bains, Lille...), renforce Marc Binné dans une double

conviction : « *Il faut sortir les entrepreneurs en difficulté de leur solitude et le droit ne peut pas tout.* » La particularité d'Apesa est de croiser les compétences juridiques et psychologiques. D'un côté, les mandataires judiciaires sont formés aux méthodes de détection d'envies suicidaires – certaines phrases, du type « faites ce que vous voulez », « je n'ai plus rien à perdre », « je ne vois plus mes enfants », ou certains comportements, comme l'irritabilité, le mutisme, la dévalorisation de soi...

**Le maître mot : agir vite**  
 De son côté, l'équipe médicale apprend les arcanes des procédures collectives. Le maître mot : agir vite. « *Pour bloquer une crise suicidaire, il ne faut pas attendre deux mois* », résume Marc Binné. Stéphane S., quarant et un ans, gérant depuis mars 2011 d'une boulangerie-viennoiserie en Charente-Maritime, a déjà suivi trois séances depuis août. « *Mon entreprise est en procédure de sauvegarde, après qu'une vendeuse a longtemps piqué dans la caisse. J'ai mis du temps à m'en rendre compte et à la licencier. Un jour, épuisé par les menaces de saisie de ma maison, je me suis emporté au tribunal. On m'a tout de suite proposé d'intégrer le dispositif.* » Résultat : il a instauré un jour de fermeture, le mercredi, pour prendre du temps pour lui et sa famille. Le patron s'est résolu « à ne pas culpabiliser ». La reconstruction mérite quelques séances de divan : la vendeuse voleuse était sa propre mère. « *Un coup de poignard. J'en ai pas pu porter painted.* » — H. V.

**SUICIDE TOUS LES DEUX JOURS**  
 En moyenne, le suicide touche un patron de PME, un agriculteur ou un artisan. Source : Observatoire Amarok

## Le bâtiment au chevet de ses entrepreneurs

« **Casques bleus** » dans le Nord, « **Point de rupture** » dans la Vienne... la Fédération française du bâtiment met en place des outils d'accompagnement.

Les « gars du bâtiment » ne sont pas réputés pour verser dans la confiance et l'intropection. « *L'entrepreneur a une forme de pudeur à dire que ça ne va pas* », relève Christophe Marquis, délégué régional à la relation client à la Fédération française du bâtiment (FFB) Nord-Pas-de-Calais, créateur du dispositif de soutien « Casques bleus » en 2013. « *Le côté psy, je voyais ça comme un signe de faiblesse, confie Alain, patron d'une PME de 20 salariés dans la Vienne spécialisée en plomberie et chauffage. Dans notre milieu, il faut que ça aille.* » Jusqu'au jour où Alain déclare un burn-out, du fait d'un « *climat généré par les clients et les architectes* » : « *Sous prétexte de la crise, nous sommes à leur merci, et souvent traités comme des chiens.* »

L'ère de la communication instantanée rajoute, d'après lui, une couche de pression. « *Comme on peut être joignable tout le temps, ils exigent des réponses instantanées. J'en ai balancé mon téléphone portable !* » Alain a alterné périodes d'agressivité et « *longues absences, où [s]on cerveau n'imprimait plus rien.* »

**Repérer les entrepreneurs en souffrance**

Pour traiter des cas comme Alain, la FFB de la Vienne a créé en 2013 un dispositif d'accompagnement psychologique. « *Un de mes adhérents, perclus de dettes, s'était suicidé*, explique Philippe Huet, secrétaire général. *J'ai vu la situation devenir critique pour beaucoup d'entrepreneurs. J'ai senti un vrai besoin.* » « *Depuis deux ans, je vois des gaillards de 35-40 ans craquer, ne plus dormir et répéter que rien ne va* », renchérit, à Lille, Christophe Marquis.

Dans la Vienne, six salariés de la FFB se sont formés à la détection

des cas les plus aigus. Le dispositif comprend un site Internet (www.point-de-rupture.com), un numéro vert, des entretiens approfondis (de deux à trois heures) avec un consultant pour identifier la nature du mal-être, des groupes d'analyse collective, animés par deux psychologues, pour que les patrons échangent sur leurs problématiques (souvent communes), et parviennent à décupabiliser... Une trentaine d'entrepreneurs en souffrance ont été repérés. Dans le Nord-Pas-de-Calais, grosse fédération de 2.000 adhérents, les « Casques bleus » ont suivi 170 entreprises en dix-huit mois. « *De plus en plus de dirigeants appellent, regrette Christophe Marquis. Il y a un grand écart entre les déclarations sur les aides aux entreprises et la réalité du terrain* – baisse des cotations Banque de France, difficulté d'obtention de prêts... »

Grosses semaines, horaires décalés liés aux contraintes du chantier et créant une dette de sommeil, délais d'exécution à tenir... Pour les

« **Les patrons culpabilisent de devoir libérer des collaborateurs qu'ils connaissent depuis des années.** »  
**CHRISTOPHE MARQUIS**  
 Délégué régional à la relation clients à la Fédération française du bâtiment (FFB) du Nord-Pas-de-Calais

patrons du BTP, les facteurs de surmenage sont nombreux, souligne l'économiste Olivier Torrès. Plus insidieux, le manque de reconnaissance : « *Le Premier ministre a déclaré prendre des mesures pour les entreprises et pas pour les chefs d'entreprise. Ces propos font mal à des patrons qui se défontent soixante-dix heures par semaine* », assène Marc Binné, greffier au tribunal de commerce de Saintes. — H. V.