

DIPLOME D'EXPERTISE COMPTABLE – Session de Novembre 2018
MEMOIRE

Le risque de Burn Out du dirigeant de PME :
Proposition d'un guide méthodologique permettant à
l'expert-comptable de limiter les éléments
déclencheurs et d'accompagner le chef d'entreprise
en souffrance

LENNE NOURRY Laetitia
3, Rue du Petit Nanot – 64 340 BOUCAU

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
NOTE PRELIMINAIRE	6
LISTE DES ABREVIATIONS	7
NOTE DE SYNTHÈSE	8
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : DETECTER ET LIMITER LE RISQUE DE BURN OUT DU CHEF D'ENTREPRISE : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PERMETTANT D'APPREHENDER LES ELEMENTS DECLENCHEURS	20
Chapitre 1- Recueil permettant d'apprécier les principaux éléments déclencheurs	21
Section 1 – Les facteurs de charges externes :	21
1- Des éléments financiers et conscients.....	21
2- Surcharge de travail pour réussir : des éléments moraux et inconscients	27
Section 2 : Les facteurs de personnalités intérieurs.....	32
1- Lien établi entre personnalité et burn out.....	32
2- Les trois traits de personnalités augmentant la production des hormones du stress	33
Chapitre 2- Proposition d'une démarche permettant de maîtriser et limiter les éléments d'origine financière.....	36
Section 1 – La pression liée à la crise : un contexte financier de plus en plus compliqué.....	36
1- Lien établi entre la crise et le nombre de suicides	36

2-	Une recherche permanente de la performance	38
3-	Liquidation judiciaire et redressement : une réalité omniprésente ..	40
Section 2 – Le rôle de l’administration française		42
1-	La pression de l’administration française	42
2-	La pression des organismes sociaux : expériences vécues	45
Section 3 – Démarche permettant de maîtriser et limiter les éléments déclencheurs financiers		47
1-	Maitriser les éléments déclencheurs financiers : Mise à disposition d’un « stressomètre » recueillant les principaux stressseurs financiers des dirigeants	47
2-	Mise en place d’outils informatiques avec la création d’alarmes automatisées sur les situations financières critiques de nos clients.....	48
3-	Autres pistes évoquées.....	48
Chapitre 3- Proposition d’une démarche permettant d’appréhender et limiter les éléments d’origine morale		51
Section 1 – L’entreprise : une place importante dans la vie du dirigeant		51
1-	Des entreprises à caractère familial.....	52
2-	La gestion en bon père de famille : une notion exacerbée.....	53
3-	Des liens forts avec leurs salariés	55
Section 2 – Le travail comme développement personnel.....		57
1-	Le développement personnel à travers le travail : une obligation sociale.....	57
2-	La réussite professionnelle : une reconnaissance sociale	59
Section 3 – Démarche permettant la détection et la limitation des éléments moraux.....		63

1- L'importance de la prévention : organisation de lieux d'échange avec des spécialistes pour sensibiliser les experts comptables au rôle primordial de la prévention	63
2- Apprendre à détecter le burn out via les actes manqués.....	66
3- Le rôle de la formation : intégrer des bases de psychologie dans la formation de l'expert-comptable : création d'un manuel sur les risques psychosociaux du dirigeant.....	70

PARTIE 2 : ACCOMPAGNER LE CHEF D'ENTREPRISE AVANT D'ATTEINDRE LE BURN OUT : PROPOSITION D'OUTILS PRATIQUES POUR AIDER L'EXPERT COMPTABLE A SAVOIR COMMENT REAGIR FACE A UN CLIENT EN DETRESSE72

Chapitre 1 : Les axes d'accompagnement permettant de soulager la pression financière.....	72
---	----

Section 1 : Savoir-faire de l'expert-comptable d'un point de vue financier 72

1- Conseils et stratégie, l'expert-comptable un véritable allié	73
2- L'expert-comptable en tant que conseiller fiscal et social	76

Section 2 : Des éléments d'aide pour lutter contre le burn out..... 77

1- Les tribunaux de commerce.....	77
2- Les institutions	81
3- Le réseau CIP	83
4- Le réseau ECTI.....	84

Section 3 : Outils pour accompagner un client en situation financière critique. 85

1- Interrogation nécessaire sur la pression administrative (fiscale et sociale) : propositions de nouvelles règles d'imposition d'office : cas particuliers	85
2- Mise en place d'un annuaire sur les aides existantes mis à disposition de tous les cabinets d'expertise comptable.....	86
3- Création d'une prise de relais en cas de situation financière difficile : assistance du client.....	86

Chapitre 2 : Les axes d'accompagnement permettant de soulager la pression morale	88
Section 1 : L'expert comptabilité : un interlocuteur privilégié.....	88
1- La relation expert-comptable – client : une relation de confiance ...	88
2- L'expert-comptable : première personne détectrice des signaux de burn out du dirigeant	91
Section 2 : Des éléments d'aide pour lutter contre le burn out.....	93
1- Les tribunaux de commerce et les fiches d'alerte	93
2- L'APESA : aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aigue.....	95
3- La fondation des entrepreneurs en détresse et autres dispositifs.	101
Section 3 : Outils pratiques pour accompagner le dirigeant en souffrance	103
1- Création d'un annuaire pour informer sur les associations et organisations existantes	103
2- Créer au sein du cabinet un planning adapté aux situations critiques : l'obligation morale de non abandon d'un client.....	103
3- Partager nos expériences dans le cadre de la reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle	105
CONCLUSION.....	107
BIBLIOGRAPHIE	109
ANNEXES	120

NOTE PRELIMINAIRE

Afin de tenir compte des observations mentionnées dans l'agrément de la notice, le plan du mémoire n'a pas été modifié, mais nous avons effectué quelques modifications dans son contenu, comme suit :

- Les outils pratiques ont été privilégiés afin d'apporter un véritable soutien technique aux experts comptables. Ces outils (manuel, guide de recommandations, annuaire...) sont présentés en annexe pour être plus simplement dissociés.

- Les chapitres 1 et 2 de la Partie 2 ont été agrémentés d'exemples concrets et de recommandations afin que ce mémoire mette en évidence un véritable apport technique à la profession.

- La bibliographie a été développée.

Enfin, pour davantage de clarté, une attention particulière a été portée sur la forme de ce mémoire en général, mais également sur les outils présentés, pour que ceux-ci soient rapidement identifiables et agréables à appréhender.

LISTE DES ABREVIATIONS

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
APESA : Aide psychologique pour les entrepreneurs en souffrance aiguë
BOS : Burn out syndrome
CIP : Centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises
CJD : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise
CNCC : Compagnie nationale des commissaires aux comptes
CPME : Confédération des petites et moyennes entreprises
CODEFI : Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises
CRP : Commissaire au redressement productif
CSOEC : Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables
CCSF : Commission des chefs de services financiers
DGFIP : Direction générale des finances publiques
DGT : Direction générale du travail
ETI : Entreprise de taille intermédiaire
IFRAP : Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques
INRS : Institut national de recherche et de sécurité
INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRIS : Institut de Recherche et d'informations socioéconomiques
LRME : La république en marche
MEDEF : Mouvement des entreprises de France
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
OEC : Ordre des experts comptables
PME : Petites et moyennes entreprises
SARL : Société à responsabilité limitée
SI : Système d'information
TPE : Très petites entreprises
UNPS : Union nationale de prévention du suicide

NOTE DE SYNTHÈSE

« Le capital humain est le premier capital immatériel de l'entreprise ». (Olivier Torrès). Pourtant, « la santé de l'entrepreneur est probablement une ressource sous-estimée pour le comportement entrepreneurial et le développement de l'organisation » (Vinberg, Gundersen, Nordenmark, Larsson et Landstad, 2012) ; de plus, « Étonnement, compte tenu de son importance, la question de sa santé a été très peu abordée ; (...) la gestion des risques en PME ne peut pas faire l'économie de l'analyse du risque santé du dirigeant, car de sa santé dépendent en grande partie la stabilité et la pérennité de sa petite entreprise ». (Torrès, Lechat). Réaliser l'importance de la santé de ce dernier pour la survie de la société nous paraît primordial pour un expert-comptable notamment. Notre mémoire veut faire prendre conscience aux experts comptables de ce risque, que nous ne pouvons plus négliger, en plaçant l'humain au cœur de notre métier, mais également proposer des outils pratiques pour accompagner les experts comptables face à ce risque chez nos clients. Il nous semble urgent que notre profession soit sensibilisée à ce phénomène, pour savoir mieux y répondre, et tenter de rendre notre profession actrice dans ce fléau, pour faire diminuer ce constat : deux dirigeants par jour se suicideraient. (Données Amarok)

L'objectif de notre mémoire est de répondre à la problématique, « Comment l'expert-comptable peut-il limiter les éléments déclencheurs du burn out et accompagner un client en souffrance ? », en proposant des outils pratiques pour détecter le burn out et accompagner le dirigeant en souffrance.

Pour atteindre cet objectif, notre mémoire s'organise donc autour de deux thèmes relatifs au burn out : la prévention et l'accompagnement.

Dans notre première partie, nous traitons davantage de la prévention du burn out. Pour cela, nous considérons qu'il convient d'informer les experts comptables sur ce qu'est le burn out, afin de comprendre ce phénomène, et d'expliquer les éléments déclencheurs, qui peuvent être divisés en deux sous

éléments : les éléments conscients, et financiers, et les éléments inconscients que nous qualifierons de « moraux ». Une fois ces éléments maîtrisés, en expliquant notamment leurs « origines », nous proposons des démarches permettant de les limiter, mais également de détecter un client en burn out. D'un point de vue financier, nous présentons un manuel reprenant « les principaux stressseurs ». Nous nous interrogeons également sur la place des systèmes informatiques pour nous aider à détecter les éléments financiers et enfin nous étudions des pistes évoquées par des membres des tribunaux de commerce. Concernant les éléments moraux, nous rappelons les règles simples de prévention (conseils pratiques et « bonnes pensées ») et nous mettons à disposition un guide sur les différents symptômes qui doivent nous alerter. Le rôle de la formation reste donc essentiel.

Notre deuxième partie est consacrée à l'accompagnement du client en souffrance. Nous rappelons ce que notre profession maîtrise, et que nous devons conserver, pour accompagner nos clients en souffrance. Nous étudions, et surement découvrons, également tous les dispositifs existants et qui ont déjà été mis en place pour accompagner les clients en souffrance aigue, et qui nous semble primordial de maîtriser pour savoir réagir. En effet, nous insistons sur le fait que « nous pouvons être un acteur efficace de la prévention du suicide sans être nécessairement un professionnel de la santé mentale » (Marc Binnié). Il n'est pas question de développer nos compétences en psychologie, mais bien de savoir comment réagir à temps. Nous créons des annuaires reprenant les principaux dispositifs existants, et nous attirons l'attention sur la nécessité de la mise en place au sein de cabinets d'organisations capables de pouvoir réagir face à un client en détresse. Enfin, nous nous interrogerons sur deux thèmes que nous classifions de « légaux » : une interrogation à mener sur la taxation d'office pour un client en burn out, et le rôle que nous avons à jouer pour faire prendre conscience aux pouvoirs publics de ce fléau, devenu « le mal du siècle », et faire évoluer la place du burn out, particulièrement chez les dirigeants qui ne bénéficient d'aucune couverture sociale en cas de burn out.

INTRODUCTION

Définition

Nous souhaitons commencer ce mémoire par une définition du burn out, même si les divers auteurs étudiés pour ce mémoire présentent des définitions différentes.

Dans une étude de Yosr Ben Tahar (2014) il est rappelé que le burn out est à la fois un concept de recherche et un concept de psychopathologie.

En tant qu'objet de recherche, il concerne la souffrance intense des travailleurs liée aux situations chroniques de stress auxquels ils sont confrontés (Boudhouka, 2009). Le burn out correspond à un état d'épuisement émotionnel causé par des demandes psychologiques et émotionnelles excessives (Jackson, Schwab et Schuler, 1986). La recherche d'accomplissement à travers le travail conduit à la manifestation de symptômes dont l'ensemble définit le syndrome du burn out. Ce concept explicite, entre autres, les effets d'une culture individualiste axée sur le don de soi par le travail (Boudoukha, 2009).

En tant que concept de psychopathologie, le burn out désigne les personnes qui souffrent tellement de stress chronique que leur état nécessite une prise en charge psychothérapeutique. Pour le distinguer du précédent, il est appelé burn out pathologique, burn out dysfonctionnel, burn out clinique ou trouble de burn out (Boudhouka, 2009).

Une autre définition du burn out est donnée par Schaufeli, Leiter et Maslach (2009) : « Comme une métaphore drainant l'énergie, le burn out est l'étouffement d'un incendie ou la consommation d'une bougie. Le feu ne peut plus continuer car il n'a pas suffisamment de ressources ».

L'origine anglophone du terme burn out (Le B.O.S. « Burn Out Syndrome») conduit à ces diverses tentatives de traduction. Dans ce terme anglais il y a la notion « brûler de l'intérieur, « se consumer ». Certaines traductions sont actuellement plus répandues que d'autres : l'usure

professionnelle, la fatigue professionnelle, l'épuisement au travail, en font partie. Toutefois, comme le soulignent Mauranges et Canouï (1998), elles ne rendent que partiellement compte de la portée anglophone du terme. D'ailleurs, les traductions proposées portent un risque de confusion avec d'autres états notamment physiques (Lebigot et Lafont, 1985). L'expression la plus répandue pour exprimer le burn out est celle d'épuisement professionnel. Cette terminologie élargit le champ de ce que peut couvrir le burn out et l'utilisation du terme épuisement interroge la spécificité et la valeur scientifique du burn out (Scarfone, 1985). Pour ces raisons, Mauranges et Canouï (1998) incitent à maintenir la terminologie anglo-saxonne et sont, notamment, soutenus dans cette démarche par Boudoukha (2009).

Pour ce mémoire, nous concluons sur ce terme générique de burn out, désignant un état d'épuisement émotionnel, mental et physique caractérisé par un manque de motivation et de performance après des mois ou voire des années de surmenage et de surenchère. Nous considérerons donc que « Burn out », « Burnout », « syndrome Burn out », « épuisement professionnel », « syndrome d'épuisement professionnel » désignent la même chose.

Un sujet d'actualité... connu depuis longtemps

Bien que devenu un sujet d'actualité plutôt récemment, cette pathologie est pourtant connue depuis un certain temps. Au XIV^e siècle le stress signifie l'épreuve, l'affliction. Il s'élargit aux notions d'efforts, de contraintes, d'attaque, d'invasion, tout terme qui précise bien ce que ressent une victime du burn out, envahie, agressée, « consumée » par le travail.

En 1768, le Dr Tissot décrivait les méfaits de l'acharnement au travail sur la santé. Précurseur d'une psychopathologie du travail, il proposait une approche hygiéniste et préventive. Selye en 1936, et Cannon en 1942 étudient la physiopathologie du stress. En 1959, Claude Veil, psychiatre, développe le concept d'épuisement professionnel. Dans les années 70, un psychanalyste américain, Herbert J. Freudenberger est le premier à parler de

burn out, et nomme « Burn-Out Syndrome » l'état d'épuisement qui atteint des soignants très investis dans une relation difficile auprès des toxicomanes, dans les toutes nouvelles « Free Clinics » et ajoute « En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ». Mauranges et Canoui (1998) considère ce syndrome à la confluence de la psychopathologie, du social et du professionnel.

Aujourd'hui, c'est Olivier Torres, professeur d'économie à l'université de Montpellier, mais également chercheur, qui a choisi de se pencher sur ce sujet quasi vierge, mais qui concerne tout de même 2 millions et demi de personnes en France : la souffrance patronale. Il mène des recherches sur les « petits patrons » : ceux qui sont à la tête de PME, voire de TPE. Il s'intéresse aux commerçants, aux artisans... en règle générale, à ceux qu'il considère être de grands oubliés, et qui représentent plus de 98% des patrons français. Il est d'ailleurs devenu le spécialiste de la santé de ces dirigeants. En 2009, il a créé l'observatoire Amarok (observatoire de la santé des dirigeants de PME), la première organisation scientifique dédiée à la santé des travailleurs non-salariés. Il étudie le stress, la qualité du sommeil, la relation entre la santé du patron et celle de son entreprise, la relation entre la santé du patron et celle de ses salariés.

Le burn out, ou le mal du siècle, aux conséquences dramatiques

Le burn out est un phénomène en pleine expansion, qui semble être devenu le mal du siècle. Selon un sondage de la fondation Bertelsmann (2009) et de l'institut Suisse « Sciencetransfer », 70% des dirigeants interrogés souffrent de façon perceptible d'épuisement psychique et physique chronique. La moitié d'entre eux n'a aucune possibilité de se régénérer pendant leur travail. Recréation et repos ont lieu uniquement durant les fins de semaine, si repos il y a. Notre profession s'est également intéressée à ces dirigeants. Ainsi, TNS SOFRES, en 2010, a réalisé une

étude pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables, et les résultats étaient alarmants. Cette étude a été menée auprès de 800 dirigeants de très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) dont 63% déclarent être stressés. En moyenne 34% d'entre eux rapportent qu'ils souffrent de problèmes de santé en relation avec le travail.

Des dirigeants interrogés estiment n'avoir presque plus ou aucun temps pour leur famille ou leurs amis. Selon le Medef, un patron de PME mettrait fin à sa vie tous les deux jours. Selon l'Amarok, on serait même à deux par jour ! Même si les chiffres et les personnes concernées varient selon l'émetteur de l'information, une chose est sûre : le suicide concerne aussi les patrons, et plutôt plus que d'autres : on compte plus de 38 suicides pour 10 000 agriculteurs au plus haut de la fourchette, 8 pour 10 000 professionnels libéraux, en bas. La réalité est donc sans doute entre les deux, et aujourd'hui, on peut sans peine affirmer qu'au moins un patron de TPE, de PME, un artisan, un agriculteur ou un artisan se suicide, chaque jour, en France.

Nous retrouvons en principale cause de ces suicides le stress du dirigeant, ce mal méconnu qui a longtemps constitué un tabou, pour tout le monde. Les chiffres mettent bien en avant ce fléau qui pénalise toute la société : car quand un patron fait une dépression ou se suicide, c'est généralement toute l'entreprise qui en fait les frais, avec liquidation et licenciements à la clé.

Le burn out, un phénomène encore trop peu étudié

Bien qu'il s'agisse d'un grave sujet d'actualité comme nous venons de le voir, le burn out, et la santé du dirigeant en général, sont des éléments encore trop peu abordés et étudiés. « La santé de l'entrepreneur est probablement une ressource sous-estimée pour le comportement entrepreneurial et le développement de l'organisation » (Vinberg, Gundersen, Nordenmark, Larsson et Landstad, 2012). D'autres études, et notamment celle de Lechat et Torres (2016) soulève ce point : « Etonnement, compte tenu de son importance, la question de sa santé a été très peu abordée ».

C'est également en partant du constat de l'absence de données fiables sur la santé des dirigeants de PME, qu'Olivier Torrès a créé l'observatoire de l'Amarok.

La souffrance patronale est une réalité méconnue et pourtant réelle. Si la souffrance patronale est une réalité, elle est méconnue, d'après lui, pour deux raisons :

« - Les spécialistes de la souffrance au travail considèrent que la souffrance résulte d'un état de domination. Le patron étant le dominant, il ne peut pas souffrir.

- Les dirigeants de PME sont, quant à eux, prisonniers de l'idéologie du leadership qui ne cesse de donner au dirigeant une image narcissique de lui-même. Le dirigeant est un « leader », un « winner », un « gagnant », un « battant » ... il ne peut donc pas souffrir. »

« La souffrance patronale est donc inaudible pour les « souffrologues » et inavouable pour les patrons » (Torrès). C'est ce dialogue entre sourds et muets qui explique l'existence d'une zone aveugle que l'observatoire Amarok cherche à investiguer : la santé des dirigeants de PME. Cette méconnaissance est d'autant plus alarmante au vu du nombre de personnes en souffrance.

Nous nous rendons compte également de cette absence d'études, peut avoir diverses conséquences, par exemple l'inexistence de structure équivalente à la médecine du travail, réservée aux dirigeants, ou encore le « vide juridique » existant, permettant de reconnaître le burn out comme maladie professionnelle, bien que ce phénomène soit au cœur des débats politiques, notamment à l'Assemblée Nationale le 1^{er} février 2018, avec une proposition de loi autour du syndrome d'épuisement professionnel.

Mais dont nous ne pouvons « faire l'économie de l'analyse »

Il convient également de prendre bien conscience que « Le capital humain est le premier capital immatériel de l'entreprise ». (Torrès). D'après la même étude que celle évoquée plus haut de Lechat et Torrès, « La gestion

des risques en PME ne peut donc pas faire l'économie de l'analyse du risque santé du dirigeant, car de sa santé dépendent en grande partie la stabilité et la pérennité de sa petite entreprise ».

Nous savons combien la vie d'une entreprise ne peut tenir parfois qu'à son dirigeant, et réaliser l'importance de la santé de ce dernier pour la survie de la société nous paraît primordial pour un expert-comptable notamment.

En replaçant l'humain au cœur de cette société, nous constatons que lorsque les difficultés surviennent, le capital santé, comme le capital financier est parfois soumis à de rudes épreuves... Or s'il est naturel de se préoccuper du second, qui se soucie du premier ?

C'est dans ce contexte, réalisant de la nécessité de traiter ce problème, si peu abordé, que ce mémoire a donc vu le jour.

Intérêts du mémoire

Notre mémoire veut faire prendre conscience aux experts comptables de ce risque, que nous ne pouvons plus négliger, en plaçant l'humain au cœur de notre métier, mais également proposer des outils pratiques pour accompagner les experts comptables face à ce risque chez nos clients. En effet, ce thème reste peu (voire pas) abordé en formation, et lors du stage menant à l'expertise comptable. En réussissant à faire évoluer cette perception, tous les acteurs du métier, pourraient alors y constater également davantage de valeur ajoutée. Ce mémoire permettra aux experts comptables de mieux maîtriser le burn out, et il nous paraît urgent que notre profession soit sensibilisée à ce phénomène.

De plus, le burn out, ce phénomène en pleine expansion, est susceptible d'intéresser toute personne. Les différentes études que nous avons consultées pour ce mémoire montrent que le suicide reste, à bien des égards et dans tous les milieux, un sujet tabou dans notre société. Mais il est intéressant de constater que, d'après l'enquête de la SOFRES sur les français et le suicide (2000), 70% de la population et 90% des adolescents

souhaitent que l'on en parle. Il s'agit donc d'un sujet pouvant intéresser bon nombre d'experts comptables mais également nos clients qu'ils soient en burn out ou non.

Il s'agit donc par ce mémoire d'étudier le burn out, mais surtout d'en informer une profession qui se retrouve quotidiennement face à ces dirigeants en difficulté afin de l'aider à savoir comment réagir face à un client en souffrance. En effet, le dernier et principal intérêt de ce sujet est de répondre aux experts comptables sur l'attitude à adopter s'ils sont confrontés à un client en burn out, information nécessaire pour grand nombre d'entre eux.

Problématique

Chacun est en mesure de se demander : « Comment l'expert-comptable peut-il limiter les éléments déclencheurs du burn out et accompagner un client en souffrance ? »

Objectifs

Le premier objectif de ce mémoire est d'informer les experts comptables sur le burn out, afin de comprendre ce phénomène, ce que nous pouvons faire pour limiter les éléments déclencheurs, et les détecter.

Le second objectif est de mettre à disposition des méthodes pour accompagner un client en burn out, si nous l'avons détecté, et ainsi savoir comment réagir et ainsi éviter de se retrouver face au geste fatal.

Pour atteindre ces objectifs, notre première partie traitera des éléments déclencheurs du burn out pour mieux les connaître et ainsi limiter ce risque. Après avoir établi un recueil sur ces éléments (externes et internes) dans le premier chapitre, nous proposerons des guides méthodologiques pour comprendre, repérer et limiter ces éléments externes, d'ordre financiers et moraux, ces derniers étant souvent inconscients, mais bien considérés comme éléments déclencheurs par de nombreuses études. Dans le second et troisième chapitres, nous expliquerons ainsi les difficultés financières et morales rencontrées par les dirigeants, et les raisons de cette mise en état de souffrance. Cela permettra d'établir un guide pratique qui

aidera à appréhender ces éléments, afin d'en prendre conscience pour mieux les détecter et les limiter, et de présenter des questionnaires existants permettant de détecter le burn out.

Dans une seconde partie, après avoir rappelé les axes d'accompagnement existants pour soulager ces pressions financières et morales, qu'elles soient liées directement à l'expert-comptable, ou créés par « des associations indépendantes », nous proposerons des outils pratiques pour apprendre à réagir face à un client en souffrance, pour en limiter sa portée et lui éviter de se retrouver en burn out, et surtout face au geste fatal.

Limites

Ce mémoire possèdera quelques limites. La première reste les personnes visées par ce mémoire. L'angle envisagé pour aborder ce sujet sera principalement celui de l'expert-comptable ; mais ces propositions de solutions sont également applicables aux commissaires aux comptes. Surtout, nous abordons le burn out des dirigeants, mais principalement des TPE et des PME. En effet, une étude de Torres et Chabaud (2013) montre que plus l'entreprise est petite, plus sa santé dépend de celle de son dirigeant, mais également que plus une société est grande, moins la pression subie par le dirigeant est élevée, car partagée par les différentes strates hiérarchiques de la société. Nous ne traiterons pas non plus de la santé des salariés, nous concentrant sur les dirigeants.

Une seconde limite de ce mémoire sera le fait que la psychologie, d'un point de vue plus « médical » ne sera pas abordée. En effet, cet aspect sera traité dans la première partie de ce mémoire, puisque les facteurs de personnalités intérieurs sont également considérés comme des éléments déclencheurs, mais nous ne traiterons pas des moyens pour les prévenir et les guérir, cela faisant appel à la psychologie, attrait que nous considérons plus « médical ».

Enfin, nous allons proposer dans ce mémoire des méthodes pour accompagner le dirigeant en souffrance. Cependant, nous ne pouvons proposer des outils pour guérir un client en burn out (nous n'en n'aurions pas

les compétences). Nous considérons que l'expert-comptable doit intervenir en amont, et c'est là tout l'enjeu de ce mémoire : « Informer pour mieux prévenir ». En effet, dans le cas où le burn out ne se manifeste pas par un geste fatal, nous ne pourrions tout de même pas aider un client déjà « en état d'épuisement total », si ce n'est en sachant le diriger vers les bons interlocuteurs (ce qui serait déjà une excellente chose).

Apport du mémoire

Cette étude apportera une nouvelle ouverture d'esprit aux experts comptables, plaçant l'humain au cœur de notre mémoire et de notre métier.

De plus, il aidera tous les lecteurs à avoir une meilleure maîtrise de ce que nous appelons communément le « burn out ». Il permettra ainsi aux experts comptables et futurs experts comptables, de mieux maîtriser le sujet, et de savoir « bien réagir », pour aider un client dans une telle situation.

Enfin, comme nous l'avons vu précédemment, la santé des dirigeants est un thème très peu abordé à l'heure actuelle. Si les études existantes et notamment les enquêtes de l'Amarok permettent de porter l'attention sur ce grave sujet, il me semble devoir également aborder ce dernier dans la profession de l'expertise comptable, ce que ce mémoire me permet. Je souhaite modifier le regard de la profession sur la santé des dirigeants, et rappeler que la prévention de la santé des dirigeants est cruciale tant pour la survie de leur entreprise, que pour nous, interlocuteurs humains de nos dirigeants. Or, qui mieux que nous pouvons prévenir les effets néfastes et parfois irrémédiables du burn out, si ce n'est nous, interlocuteurs souvent privilégiés des dirigeants de PME ?

Lien avec notre expérience vécue

Une réponse d'un collaborateur à la question posée lors d'un challenge organisé au sein du cabinet qui était « et vous que faites-vous dans le cabinet ? », qui fut « Je sauve des vies ; les patrons de PME sont seuls, souvent à bout, même proches du geste fatal. Ils n'ont pas de cellule psychologique pour les assister. En les écoutant attentivement et en les

aidant à réorienter leur entreprise, j'ai sauvé quelques vies... » m'a prouvée que je n'étais pas seule à penser que nous avons un rôle important à jouer dans la vie de nos clients. Pourtant, c'est également dans ce cadre que j'ai pris conscience que nous ne connaissons pas les différents dispositifs mis en place pour aider les personnes en détresse. Comment pourrions-nous alors conseiller et aider nos clients sans connaître les aides existantes ?

Dans ma future vie d'expert-comptable (je l'espère), je sais que je pourrais être amenée à vivre des situations extrêmes, et la maîtrise de ce phénomène de burn out me paraît inévitable, ne souhaitant pas apporter à nos clients uniquement des outils financiers. De plus, c'est bien une expérience vécue qui me convainc de la nécessité d'aborder ce sujet dans ce métier de l'expertise comptable.

PARTIE 1 : DETECTER ET LIMITER LE RISQUE DE BURN OUT DU CHEF D'ENTREPRISE : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PERMETTANT D'APPREHENDER LES ELEMENTS DECLENCHEURS

Dans chaque cas les agents de déclic concrets du syndrome de burn out peuvent être très individuels. Cependant, en général les scientifiques sont d'accord sur le fait qu'un syndrome de burn out se forme à la suite d'un stress chronique où deux facteurs agissent mutuellement sur deux niveaux. Au premier niveau sont présents des facteurs de charges externes qui causent du stress. Dans un contexte de travail, ces facteurs d'influence pourraient être au niveau de l'organisation, une mise à disposition de ressources inadaptées, certains mécanismes d'astreintes administratives. D'ultérieurs agents potentiels de stress se trouvent dans le milieu social, c'est à dire dans l'interaction avec les salariés ou à l'extérieur du contexte professionnel, au sein de la famille ou avec son partenaire. En outre il y a aussi des facteurs déclencheurs de pression situatives. Au deuxième niveau se trouvent les facteurs de la personnalité intérieurs offrant un terrain favorable au syndrome de burn out. Quand deux constellations déterminées coïncident sur les deux niveaux, une grande ampleur de stress et de frustration sont inévitables et augmentent de façon dramatique le risque de burn out. (Burn out – info)

Nous allons présenter les éléments déclencheurs qui favorisent le burn out en les classifiant de façon « externe » et « interne ». Parmi les éléments externes, nous allons considérer des éléments conscients (davantage financiers), et des éléments inconscients (éléments davantage moraux). Ensuite, nous analyserons les éléments internes. Cependant, afin de ne pas entrer dans un mémoire trop psychologique, nous n'aborderons pas les facteurs de la personnalité intérieurs dans nos propositions de démarche pour limiter les éléments déclencheurs.

CHAPITRE 1- RECEUIL PERMETTANT D’APPRECIER LES PRINCIPAUX ELEMENTS DECLENCHEURS

Comme nous venons de le voir, les éléments déclencheurs peuvent s’analyser sur deux niveaux : les éléments déclencheurs externes au dirigeant, et les éléments déclencheurs internes (dépendant davantage de la personnalité du sujet). Ce premier chapitre va donc présenter ces éléments sous ces deux niveaux.

Section 1 – Les facteurs de charges externes :

Au sein des éléments déclencheurs externes, nous pourrions considérer deux « sous niveaux » : les éléments externes financiers, et ceux davantage moraux. Nous allons donc dans cette section les présenter, pour mieux les appréhender.

1- Des éléments financiers et conscients

Lorsque nous souhaitons étudier une société, notamment pour en définir les facteurs clés de succès, l’analyse se base sur deux axes : une analyse externe et une analyse interne de la société. C’est ce que nous allons présenter dans un premier temps, avant de présenter les résultats de l’étude de l’Amarok de 2014, et les résultats d’une recherche de Torrès de Lechat de 2016.

1-1 L’analyse externe : Les 5 forces de Porter

Michael Porter, auteur du livre « L’avantage compétitif », a créé un modèle qui redéfinit la notion de concurrence, modèle élaboré en 1979. Il s’appuie sur cinq forces (dites « cinq forces de Porter ») qui influent sur une entreprise :

- Le pouvoir de négociation des clients : ce pouvoir est plus ou moins grand selon leur nombre et leur force respective. En effet, plus le nombre de clients est réduit, plus la force exercée est forte, car ces derniers se retrouvent en position de force pour négocier, exercer une pression sur la qualité, le prix, ect...

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : il varie s'ils sont nombreux, s'ils ont un savoir-faire unique ou qu'il existe une autre offre similaire. En effet, comme pour les clients, l'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux sociétés leurs conditions (en termes de coût, de qualité notamment). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

- La menace des produits de substitution : ce sont les alternatives à un produit. Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte.

- Le risque de nouveaux entrants sur le marché : c'est l'arrivée d'un nouveau concurrent. La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent.

- L'intensité de la rivalité entre les concurrents : plus cette rivalité est vive, plus le marché est difficile. Il existe entre les concurrents des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

- Une sixième force est souvent évoquée. Elle est définie par les normes, les règles et la législation qui influencent également le monde de l'entreprise. En effet, bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, agences de régulation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions. Porter s'est opposé à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme de l'État) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe toujours entre les auteurs.

L'évaluation de la structure de ces forces, souvent utilisée en Marketing permet de définir les grands axes stratégiques. Dans le cas de l'étude des éléments déclencheurs, nous allons nous rendre compte que ce sont bien toutes ces forces qui s'exercent sur l'entreprise, et par ricochet sur le dirigeant de l'entreprise. Ce dernier doit lutter et trouver des solutions pour y faire face, tout cela représentant une pression forte sur lui-même.

En analysant les 5 forces de Porter (et en y ajoutant la pression exercée par l'Etat (loi, pression fiscale)), nous pouvons réaliser à quel point toutes ces forces exercées peuvent provoquer une certaine souffrance chez l'entrepreneur.

1-2 L'analyse interne

Lorsqu'une analyse interne d'une société est faite sur ses facteurs clés de succès, celle-ci suit une trame précise. En effet, les forces et les faiblesses qui caractérisent une entreprise s'analysent autour de différents points :

- Analyse financière, et notamment le rôle de la trésorerie
- Analyse technologique
- Analyse des ressources humaines

- Analyse organisationnelle
- Analyse des produits et des gammes
- Analyse de la politique de prix appliquée
- Analyse de la politique de communication effectuée
- Analyse de la politique de distribution choisie

Ce sont donc ces points qui pourraient également être sources de stress et de pression pour un dirigeant et que nous allons retrouver dans les études présentées dans notre sous-section suivante.

1-3 Résultats des études de Olivier Torres

L'observatoire Amarok est une association française à but non lucratif, qui étudie la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS) : propriétaires, dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans...

Amarok a été créé en 2009 à Montpellier par Olivier Torrès, qui en est le Président. Son point de départ est l'absence de statistiques précises sur la santé au travail des TNS, cette population n'étant pas légalement soumise à suivi. Partant de ce constat, Amarok analyse l'ensemble des éléments ayant trait à la santé des TNS, par l'interrogation régulière d'une cohorte nationale de dirigeants de PME. Les connaissances scientifiques mobilisées sont multiples : médecine du travail, santé publique, psychologie de la santé et du travail, psychiatrie...

Le 3 novembre 2014, l'Observatoire Amarok publiait son étude sur 1000 « patrons » français de PME, artisans, commerçants et professions libérales. L'étude réalisée par l'observatoire Amarok conclue que les principaux éléments déclencheurs externes et financiers sont :

- Concurrence : Pression de la concurrence pour 84,6%
- Clients : Perte d'un client pour 68,8%, facture impayée pour 67,5%, chute des commandes pour 66,4%, conflit avec un client pour 64,4% (exigence clients), problèmes de qualité pour 64% (haute pression par rapport aux délais)

- Problèmes de trésorerie pour 63,4% (grande responsabilité pour honorer les dettes fournisseurs, mais aussi payer les salariés)
- Pression fiscale et sociale pour 60,6%. (URSSAF, RSI, ...)
- Salariés absents pour 60,3% : manque de ressources à disposition.

Suite à cette enquête, une étude était publiée par Lechat et Torres, intitulée « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels ». Les stressseurs se définissent comme les stimuli de l'environnement qui produisent communément de la détresse psychologique ou physique dans l'organisme. Cette étude, est basée sur 357 propriétaires dirigeants de PME avec au moins un salarié. Le détail de l'échantillon figure dans cette étude. Les conclusions reflètent celles vues ci-dessus, et sont présentées dans le tableau suivant. Elles peuvent également être regroupées en fonction des 5 forces de Porter, auxquels s'ajoutent les « stressseurs » détectées lors de l'analyse interne d'une société. En Annexe 1, nous joignons ce que Lechat et Torrès ont appelé, « le stressomètre ».

Catégories de « stresseurs »	Événement vécu dans l'année	Probabilité d'occurrence (100% = 292)	Intensité émotionnelle (1 à 5)
Dépôt de bilan	19	6,5%	3,68
Problème de trésorerie	185	63.4%	3.52
Baisse de l'activité commerciale	194	66.4%	3.45
Mauvais résultat annuel	150	51.4%	3.29
Procédures judiciaires	90	30.8%	3.23
Conflit avec associé(s) / actionnaire(s)	66	22.6%	3.23
Surcharge de travail du dirigeant	271	92.8%	3.21
Maladie grave d'un salarié	88	30.1%	3.2
Conflit avec / des salariés	151	51.7%	3.11
Licenciement d'un salarié	131	44.9%	3.05
Pression fiscale	177	60.6%	3.03
Erreur / échec stratégique	132	45.2%	3.03
Impayés	197	67.5%	2.98
Problèmes de santé du dirigeant	145	49.7%	2.97
Départ d'un associé / d'un investisseur	29	9.9%	2.97
Problème de qualité	187	64%	2.91
Difficultés avec l'administration	159	54.5%	2.89
Décès d'une partie prenante de l'entreprise	28	9.6%	2.86
Problème de sécurité	80	27.4%	2.85
Partie prenante de l'entreprise en difficulté	154	52.7%	2.82
Pression de la concurrence	247	84.6%	2.81
Panne / casse de matériel	136	46.6%	2.80
Perte d'un client	201	68.8%	2.79
Conflit avec un client	188	64.4%	2.78
Contrôle des autorités	122	41.8%	2.72
Absence de personnel	176	60.3%	2.66
Conflit avec un fournisseur	125	42.8%	2.53
Revendications du personnel	116	39.7%	2.53
Démission d'un salarié	142	48.6%	2.44
Manque de reconnaissance du dirigeant	152	52.1%	2.40

Cette même étude présente les différentes typologies de stressseurs à retenir. Nous la présentons de façon plus détaillée en Annexe 2.



Il était indiqué à la fin de cette étude que les auteurs voulaient croire que certains professionnels puissent s'approprier cet inventaire de stressseurs afin de diagnostiquer de manière plus spécifique les chefs d'entreprise qui figurent dans notre clientèle. C'est donc en s'appuyant sur ce schéma que nous pourrions présenter sur quels types de risques nous devons être vigilants et proposer ainsi des solutions adéquates dans notre chapitre 2.

La centralisation des pouvoirs, la polyvalence et la polychromie de ses activités quotidiennes donnent au dirigeant de PME un rôle central. Ce sont ces stressseurs que nous devons maîtriser pour pouvoir les limiter.

A tout cela s'ajoute également, la pression morale, que nous analysons dans la partie suivante.

2- Surcharge de travail pour réussir : des éléments moraux et inconscients

Alors que la tendance est au « mieux vivre en entreprise », on est tenté d'ignorer le chef d'entreprise qui garde cette image d'invulnérabilité et a

pour mission de prendre soin de ses salariés. Dans cette partie, nous allons également étudier cette pression dite morale face à laquelle le dirigeant doit également lutter.

2-1 Définition de la surcharge de travail

Une étude de Charlotte Moysan (2015) reprend les différentes définitions de la surcharge au travail. Il existe de nombreux concepts liés à la question de surcharge de travail. Certains auteurs parlent de surcharge comme le moment où la charge de travail dépasse un certain seuil (De Montmollin, 1997). D'autres auteurs s'intéressent à la charge de travail lorsque sa quantité élevée engendre des risques pour la santé (Durand et Girard, 2002), crée de la tension psychologique (Karasek & Theorell, 1990) ou du stress (Dewe, 1992). Enfin, d'autres encore discutent d'hyper travail comme stratégie défensive de métier (Dejours, 2006). Si la surcharge de travail est considérée comme une faute inexcusable de l'employeur lors d'une jurisprudence (29/11/2011 Jurisprudence Sociale Lamy, N° 30), nous pouvons nous interroger sur ce qu'il en est lorsqu'il s'agit d'un dirigeant. Qui protège les dirigeants des risques psycho-sociaux telle que la surcharge de travail ?

2-2 Le constat

Dans les principaux éléments externes liés au dirigeant c'est la surcharge de travail qui apparaît comme premier élément négatif, résultat d'une étude de Lechat de 2014, intitulé « Les évènements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant ».

Cette surcharge de travail est par ailleurs dénoncée par 92,8% des entrepreneurs, interrogé par l'observatoire Amarok.

A l'heure actuelle, les dirigeants travailleraient entre 50 et 65 heures de travail par semaine en moyenne, dormiraient 30 minutes de sommeil de moins que les salariés, auraient moins d'activités physiques, une moins bonne alimentation, solitude, etc., et ce qui, selon Olivier Torrès, chercheur

spécialisé dans la santé des dirigeants, seraient les causes de ces souffrances des patrons, notamment des patrons de petites entreprises.

2-3 L'ambiguïté émotionnelle dans la surcharge de travail : la réaction de lutte des dirigeants

L'étude de Charlotte Moysan s'interroge sur les différentes stratégies de défense utilisées par les dirigeants de PME pour faire face aux événements « stressants », et notamment cette surcharge de travail. Elle présente deux systèmes défensifs, un individuel (le coping) et un collectif (idéologie défensive de métier) :

- Le Coping (Lazarus et Folkman, 1984) : ce sont des stratégies « d'ajustement » cognitif, affectif et comportemental pour « faire face ». Lazarus et Folkman (1984), définissent le coping comme les efforts déployés volontairement par un individu pour faire face à une situation qu'il évalue comme stressante, impliquant que cette situation est perçue comme difficile à surmonter, et menaçante pour son bien-être.

Ils vont mettre l'accent sur les deux fonctions principales du coping :

- Le coping centré sur le problème qui vise à réduire les exigences de la situation et/ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face. Toujours selon Lazarus et Folkman (1984), un coping centré sur le problème n'est vraiment efficace que si la situation est contrôlable. Face à un événement incontrôlable, les efforts répétés du sujet sont inutiles et épuisants et une stratégie émotionnelle évitante (répression) peut s'avérer plus adaptée (elle protège l'estime de soi et permet de ne pas être submergé par la détresse).

- Le coping centré sur l'émotion qui vise à gérer les réponses émotionnelles induites par la situation. Ce coping consiste à transformer la signification de la situation par exemple, en modérant sa gravité (minimisation), une autre à nier la réalité (pensée magique, déni).

- Les idéologies défensives de métier (C. Dejours, Travail et Usure Mentale, 1993) : afin de se défendre de la souffrance que peut générer les contraintes de l'organisation de travail, certaines personnes mettent en place des stratégies défensives qui vont orienter leur façon de penser ou d'agir pour éviter de ressentir et de vivre cette souffrance. Ces défenses peuvent être individuelles ou collectives mais lorsqu'elles se radicalisent nous parlons alors d'idéologie défensive de métier. « Ces idéologies défensives de métier ont pour but de masquer, contenir et occulter une anxiété particulièrement grave ». Elles sont destinées à lutter contre un danger et un risque réel, elles impliquent un déni du réel, un déni qui peut entraîner des conséquences dramatiques. Ce sont des ensembles de comportements valorisés par le groupe qui sont devenus la norme à suivre pour se protéger collectivement, normes inculquées.

Pour illustrer ce système défensif, nous pouvons nous appuyer sur l'exemple des ouvriers du bâtiment présenté par Dejours (1993). Dans son ouvrage, il explique que les ouvriers du bâtiment réagissent dans leur pratique comme s'ils n'avaient absolument pas conscience des risques réels qu'ils encourent tout en donnant même l'impression de prendre du plaisir à défier le danger. Néanmoins, il a été reconnu que la peur du danger existe bel et bien mais que celle-ci est contenue par ces systèmes de défense, ainsi « les attitudes de dénégation et de mépris du danger sont une simple inversion de la proposition relative au risque ». Sans ce mécanisme de défense, les ouvriers ne pourraient pas être aussi productifs car envahis par la peur qui pourrait bloquer leur productivité. Par ailleurs, ce système défensif demande une cohésion de groupe et une grande solidarité.

Lorsque nous nous intéressons à la santé des dirigeants de PME, nous avons le sentiment qu'ils utilisent également de par leur position, une idéologie défensive de métier qui impliquerait un déni de réalité, celui du danger pour leur santé. La phrase « je n'ai pas le temps d'être malade » n'est-elle pas un exemple de ce déni ? Nous pouvons alors considérer que la surcharge de travail devient une prise de risque et une mise en danger pour défier leur peur de ne pas y arriver.

Enfin, l’étude de Moysan fait par également de cette ambiguïté qui découle de cette défense, car elle met en avant que si l’émotion principale au moment de la surcharge est une émotion négative, qui s’exprime par de l’angoisse, de la peur ou de la culpabilité, certains ressentent une émotion plutôt positive comme celle de la fierté, de l’intérêt voire de l’amusement.

Cette ambiguïté est analysée ainsi : pour certains (surtout dans les activités commerciales, industrielles), la surcharge de travail est saisonnière/ périodiques et récurrente, donc prévisible. Pour eux, la surcharge est une question d’organisation et est vécue plus comme un défi que comme une menace. Par contre, il a bien été explicité que le plus important était l’organisation faite autour de ce moment, que ce soit pour ceux qui vivent bien cette période de surcharge que pour ceux qui la subissent.

Pour ceux qui vivent une surcharge de travail exceptionnelle, où l’organisation n’a pu être anticipée (services aux personnes et aux entreprises), il y a ceux qui la vivent bien car pour eux c’est une surcharge choisie et ceux qui la vivent moins bien car cela représente un échec de leur organisation et cela les remet en question.

Ces éléments déclencheurs, dits moraux présentent donc un véritable accélérateur vers le burn out, en raison de la fatigue menant à l’épuisement physique et mentale qu’ils engendrent. La difficulté à traiter ces éléments déclencheurs moraux réside dans le déni dans lequel se plongent les dirigeants face à cette surcharge, et dans leur refus d’être aidés face à cette dernière. Nous apporterons cependant des solutions pour détecter et accompagner un dirigeant en burn out en étant plus aguerri sur ce sujet dans le chapitre 3 de cette première partie pour ce qui est de la détection et dans le chapitre 2 de la seconde partie pour ce qui concerne l’accompagnement.

Après avoir analysé les éléments déclencheurs externes, nous allons maintenant présenter les éléments déclencheurs internes. Nous rappelons que ces éléments ne seront pas repris dans les solutions que nous pouvons apporter pour réduire le risque de burn out, car nous les considérons comme dépendant davantage de la psychologie.

Section 2 : Les facteurs de personnalités intérieurs

Plusieurs définitions décrivent le concept de personnalité. L'une d'elle est celle de Reuchlin (2002) : « La personnalité est un caractère relativement stable et général de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve ». Il ajoute également que « la personnalité se rapporte aux aspects affectifs, émotionnels, motivationnels, aux styles de défense et non aux aspects cognitifs des conduites ».

1- Lien établi entre personnalité et burn out

Les premières constatations et premiers questionnements sur un lien entre personnalité et stress datent de 1892 (William James). C'est alors, plus précisément, l'article d'un médecin rapportant que « la plupart des patients qu'il traitait pour des troubles cardiaques avaient une personnalité semblable, tranchante et ambitieuse », qui avait été publié.

Plusieurs auteurs ont mentionné le rôle des traits de personnalité dans l'apparition d'un burn-out. Certains auteurs affirment qu'une des causes du burn-out est l'individu lui-même avec son caractère, ses valeurs et son être (Lisandre, Abbey-huguenin & Bonnin-Scaon, 2008).

On a notamment invoqué la présence d'un neuroticisme élevé, de difficultés à gérer le stress (« coping passif/ défensif »), des tendances au perfectionnisme, une propension à l'hyperactivité et à l'addiction au travail (« workaholisme » ; Alarcon G., Eschleman K.J., Bowling N.A.).

De nombreuses autres études ont montré également un lien entre plusieurs facteurs de personnalité et le bien-être subjectif, notamment l'estime de soi, le locus de contrôle, l'autonomie, la stabilité émotionnelle, l'extraversion, les relations positives aux autres, etc (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2002 ; Myers & Diener, 1995 ; Ryff, 1995 ; Ryff & Keyes, 1995).

2- Les trois traits de personnalités augmentant la production des hormones du stress

Nous développons dans ce mémoire uniquement les 3 traits de personnalité ayant un lien avec le burn out, régulièrement développé par les auteurs car présentant une caractéristique commune : augmenter la production des hormones du stress.

2-1 L'hostilité

Seul le trait de personnalité « hostilité » serait à même de prédire ces troubles, dans la mesure où il engendrerait, en situation de stress, la production d'une dose importante de cortisol et d'adrénaline (hormones du stress).

La tendance à l'hostilité a un impact négatif sur la santé, selon une étude québécoise publiée dans le Journal of Psychosomatic Research. Il existe deux types d'hostilité : « l'hostilité cynique », caractérisée par « la tendance, pour un individu, à interpréter tous les événements avec une combinaison d'hostilité et de cynisme », et « la colère réprimée », définie comme « la tendance, pour un individu à réprimer sa colère, à ne pas la démontrer ».

2-2 L'anxiété

Le second trait de personnalité accroissant la quantité de cortisol produite (donc rendant plus facilement « stressantes » les situations) est le trait d'anxiété. Il ne s'agit alors ni d'un état d'anxiété passager, ni de l'anxiété en tant que maladie, mais bien d'une anxiété faisant partie intégrante de la personnalité de l'individu. Celui-ci serait alors susceptible de produire une réponse de stress même lorsqu'aucune situation ne le justifierait : la simple anticipation des difficultés éventuellement à venir suffirait à la production des hormones correspondantes. Il en serait de même, d'ailleurs, pour les personnalités hostiles qui, interprétant une situation comme potentiellement agressive, seraient d'ores et déjà stressées...

2-3 La faible estime de soi

La première définition répertoriée est celle de James en 1892. L'estime de soi se définit ici comme étant déterminée par le rapport entre le succès d'un individu (numérateur) et ses prétentions (dénominateur). Par conséquent, pour augmenter son estime de soi, il faut soit augmenter sa réussite aux buts fixés, soit revoir ses prétentions à la baisse. Stanley Coopersmith (1967) propose une autre définition. En effet pour lui, l'estime de soi est « l'évaluation que la personne fait et maintient habituellement à son propre égard... elle indique dans quelle mesure la personne se croit capable, importante, prospère et digne. L'estime de soi est un jugement personnel de mérite qui s'exprime dans les attitudes qu'affiche une personne envers elle-même ».

La faible estime de soi, constituerait le trait de personnalité « le plus prédictif d'une grande réactivité au stress ». Formée très tôt durant l'enfance, cette caractéristique donne le sentiment de ne jamais maîtriser les situations, ce qui induit logiquement une certaine dose de stress. Le Docteur Jens Pruessner (Université McGill de Montréal) aurait ainsi démontré que, « lorsqu'on expose des participants à un stress de laboratoire, le trait qui déterminera le mieux qui va réagir ou non à la condition stressante par une production d'hormones de stress est l'estime de soi. »

D'après Maslach (1993), la survenue du burn out implique un processus d'auto-évaluation. Concrètement, selon Hobfoll et Freddy (1993), les individus à haute estime sont considérés comme étant moins touchés par les stressseurs au travail et donc sont moins affectés par les conséquences liées à ces stressseurs. Dans le même sens, Janssen, Schaufeli et Houkes (1999) trouvent une corrélation significative négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burn out (épuisement, dépersonnalisation, désaccomplissement). Rosse, Boss, Johnson et Crown (1991) fournissent des éléments d'explication concernant la corrélation négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burn out. En effet, selon eux, les individus à faible estime de soi sont moins efficaces dans les relations interpersonnelles.

Ils seraient alors moins disposés à éprouver un sentiment d’incompétence dans leurs relations avec autrui, ceci augmenterait la probabilité de développer un burn out. Ross et al. avancent que le manque de ressources permettant de gérer les sentiments et émotions peut être un facteur prédisposant au burn out chez les individus à basse estime de soi. Enfin, certains chercheurs ont montré une corrélation positive entre l’investissement et la motivation d’un individu au travail et le risque qu’il a de sombrer dans un burn-out. On a alors l’image du cadre dynamique, qui sait ce qu’il veut, qui sait où il va sans trop appréhender le chemin. Elle serait donc au départ l’initiatrice de cette volonté de se surpasser dans le cadre professionnel, afin de montrer aux autres et à soi-même ce que l’on vaut réellement.

Le manque d’estime de soi peut alors être considéré comme conséquence du burn-out mais il pourrait-aussi en être une cause.

Si les traits d’hostilité, d’anxiété et de faible estime de soi sont des facteurs augmentant la production des hormones du stress, ne seraient-ils pas aussi des caractéristiques prédisposant à l’épuisement professionnel ? Ce dernier est en effet intimement lié au stress ressenti par chacun et, notamment, à l’établissement d’un stress chronique. Si hostilité, anxiété et faible estime de soi conduisent à plus de stress, il semblerait logique qu’elles favorisent aussi le burn-out. Aucune étude n’a, à notre connaissance, été publiée sur le lien précis entre ces trois traits de caractère et le degré d’exposition à l’épuisement professionnel...

Pour notre part, nous ne traiterons pas davantage des éléments déclencheurs liés à la personnalité du dirigeant.

Maitrisant les éléments déclencheurs, nous allons maintenant nous concentrer sur les démarches à mettre en place pour les maîtriser et les limiter. Le prochain chapitre traitera de la démarche à mettre en place pour limiter les éléments extérieurs financiers et le chapitre 3 présentera celle à appliquer pour diminuer les éléments extérieurs moraux.

CHAPITRE 2- PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PERMETTANT DE MAITRISER ET LIMITER LES ELEMENTS D'ORIGINE FINANCIERE

Ayant maintenant pris conscience des différents stressseurs, et notamment les stressseurs conscients et financiers, nous allons pouvoir expliquer comment et pourquoi ceux-ci se déclenchent dans une section 1 et 2, et enfin pouvoir présenter, comment dans notre métier d'expertise comptable, nous pouvons limiter ces éléments.

Section 1 – La pression liée à la crise : un contexte financier de plus en plus compliqué

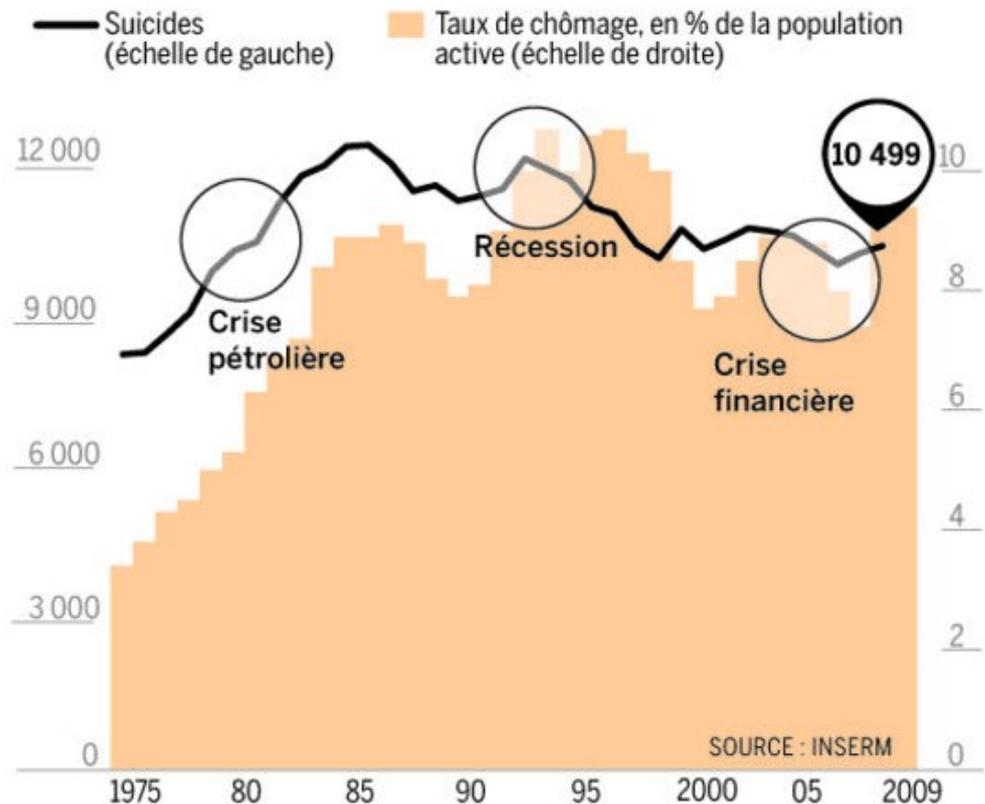
Dans un contexte toujours plus concurrentiel, et toujours plus difficile, nous pouvons nous interroger sur comment tous ces éléments rentrent en compte dans le déclenchement du burn out.

1- Lien établi entre la crise et le nombre de suicides

1-1 L'augmentation du chômage et l'augmentation du nombre de suicides

Claude Leicher fait un lien entre le suicide et ce qu'il appelle « l'état social de la population ». En octobre 2014, l'Institut de veille sanitaire a publié une étude qui s'est penchée sur une question : Peut-on faire un lien entre taux de chômage et nombre de suicides en France ? Résultat, sur la décennie 2000-2010, d'après les chercheurs, quand le chômage augmentait de 10%, le suicide chez les hommes de 25 à 50 ans grimpait lui de plus de 2%. Très concrètement, l'Institut de veille sanitaire a calculé que sur les deux ans qui suivent la crise de 2008, près de 600 suicides seraient directement liés à la hausse du chômage. Dans notre cas, nous pouvons considérer que la crise a forcément eu un impact négatif sur le nombre de suicides également chez les dirigeants.

Les résultats de l'étude évoquée ci-dessus sont présentés dans ce schéma.



Le professeur Michel Debout, en 2012 dénonçait l'absence de réactions des pouvoirs publics face à ce constat. Dans un article du Monde de Juillet 2012, on pouvait notamment lire : « Il est temps de se mobiliser autour des « dégâts humains » de la crise. On frôle la non-assistance à personne en danger ! » Dès 2009, alors à la tête de l'UNPS, Michel Debout avait alerté : « La crise allait avoir des effets dramatiques, comment se mobiliser autour de ceux en détresse ? »

1-2 Lien entre la crise et le burn out des dirigeants

Nous savons que le dirigeant a souvent un sens aigu des responsabilités. Devoir licencier des salariés représente pour certains une déficience, une trahison, une faute grave qui génère de la culpabilité, de l'angoisse et qui peut conduire à la dépression. Ce sens aigu voire « sur aigu » des responsabilités conduit souvent à un sentiment de solitude, d'isolement souvent des deux combinés.

La crise ayant augmenté le nombre de liquidations judiciaires, et par conséquent le nombre de licenciements, le lien est alors clairement établi entre la crise et les difficultés économiques, et le burn out des dirigeants.

En effet, tous les entrepreneurs n'ont pas le même rapport à leurs entreprises, cependant tous ont un rapport avec la réussite et l'échec. Perdre l'entreprise que l'on a créée c'est d'abord une blessure personnelle, narcissique, intime, c'est souvent une épreuve traumatisante sur bien des plans. « Vivre la liquidation de l'entreprise c'est vivre la fin d'une aventure, la fin d'une expérience, la fin d'un engagement, parfois d'un rêve, c'est aussi une mue nécessaire pour transformer son parcours, devenir un autre entrepreneur ou prendre une autre route ». (Bernard, 2017)

Il existe des approches culturelles de l'échec, mais dans notre pays le rapport à l'échec est ambigu, teinté parfois d'un double discours d'apparent soutien et de compréhension et de sanction sociale et financière...

2- Une recherche permanente de la performance

2-1 Le culte de l'excellence

Une étude de Nathalie Fremont (2013), se consacre aux cadres, mais ce rapport à la performance est également applicable aux dirigeants.

Elle rappelle notamment que ces dirigeants dont l'imaginaire professionnel se caractérise par la passion, la performance et la conquête, ont été formés au culte de l'excellence dans les écoles de gestion, à la valeur ajoutée toujours recherchée, aux objectifs de productivité, rentabilité et efficacité, à la politique d'entreprise déclinée en objectifs et stratégie. Or, ils s'aperçoivent aujourd'hui que leur entreprise les a enfermés dans un discours de l'efficience, de l'asservissement au client, misant sur l'individualisme et la concurrence, niant toute vulnérabilité et toute quête existentielle qui ne la servirait pas.

L'évolution de nos organisations a instauré des nouveaux modes d'organisation du travail tels que le management par objectifs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des politiques d'individualisation, une évaluation continue des personnes et des process. Ces nouveaux modes d'organisation du travail centrés sur la recherche de résultats et de performances dans un environnement de compétition induisent certes flexibilité et enrichissement des tâches, mais cela peut devenir source d'épuisement, et de burn out.

2-2 La recherche permanente de la performance peut conduire à l'échec

Nous rappelons que la définition même du stress est directement liée au concept de performance : « un état psychologique issu de la perception d'un déséquilibre entre les attentes perçues et l'autoévaluation de ses propres capacités à rencontrer les exigences de la tâche » (Cox, 1985 ; Mikhail, 1981). Il faut faire face aux exigences, même si celles-ci excèdent nos capacités, et c'est bien là un vecteur de stress intense.

La performance peut alors être considérée comme « un tribunal de reconnaissance », engendrant un stress toujours plus fort, pouvant conduire au burn out.

L'engagement voire le sur engagement du chef d'entreprise dans le développement de son entreprise peut entraîner son épuisement et le conduire à l'échec. En effet, le chef d'entreprise, continuellement à la recherche permanente d'excellence, exclu le droit à l'erreur. Pour certains l'échec, la baisse de performance, la déficience, la baisse de résultats, le manque ou la baisse de notoriété sont inacceptables, voire insupportables. L'échec est associé à l'infamie, la honte et peut conduire alors au burn out et au suicide.

3- Liquidation judiciaire et redressement : une réalité omniprésente

3-1 Les chiffres clés des entreprises défailtantes

Le site Planetoscope rappelle le nombre d'entreprise défailtantes (redressements, liquidations ou sauvegardes) quasi quotidiennement. Au jour de l'écriture de notre mémoire, celles-ci sont de 32 000 (mi 2018), ce qui représente 168 défailtances journalières.

Les chiffres peuvent diverger entre les différentes sources (pour 2016, Planetoscope fait état de 63 081 faillites contre 63 000 liquidations dans un article de Marie Josée Bernard dans la Tribune), mais reste dans un même ordre de grandeur.

3-2 Des défailtances en baisse, mais appelant à la prudence

Ces chiffres si importants sont pourtant en baisse continue ces dernières années (suite au triste record de 2009 : 63 709 entreprises ayant fait faillite) comme le rappelle un article publié sur BFM en janvier 2018. Pour 2017, celles-ci ont connu une baisse de 4,6% par rapport à 2016. Cependant, il convient de rester vigilant car au quatrième trimestre 2017, les défailtances sont reparties à la hausse, de 1,8% à 14 220, en raison d'une dégradation en décembre (+5,7%). Cela « semble vouloir nous rappeler à la prudence, voire prédire que l'euphorie de l'embellie économique retrouvée et la croissance qu'elle libère ne suffiront pas à ramener la sinistralité des entreprises aux niveaux d'avant crise, soit 50.300 à fin 2007 », selon Thierry Million, directeur des études chez Altares.

De plus, ces baisses ne sont pas sur tous les secteurs mais par contre, la sinistralité recule pour l'ensemble des entreprises, toutes tailles confondues. Par secteur, les défailtances ont continué de reculer dans la construction, « à la fois dans les métiers du bâtiment et dans l'immobilier ». Au total, elles ont baissé de 10%. Du côté de l'industrie, le repli est de 5%. Si le recul est notable dans l'industrie manufacturière, la situation est plus

fragile dans l'agroalimentaire, et en particulier dans la boulangerie (80% des défaillances). Le commerce de détail et les services aux entreprises ont aussi connu une amélioration.

En revanche, dans les activités d'assurance et financières, celles d'agents et courtiers d'assurances ont enregistré une hausse du nombre de défaillances de 22% sur l'année. L'hébergement pour sa part a connu une hausse de 19% des défaillances. L'agriculture est encore en « forte difficulté », avec une augmentation de 10% des défaillances, celles-ci étant particulièrement marquées dans l'élevage.

La crise a donc engendré une réalité concrète : davantage de liquidations, sachant que la perte de l'entreprise comprend souvent des pertes multipliées : argent, activité, relations, statut, honorabilité, et aucune couverture sociale... Ces pertes ne sont pas sans diverses conséquences. Elles génèrent souvent une très grande mobilisation des entrepreneurs qui se traduit par un investissement considérable, et une sollicitation énorme d'attention, de concentration, d'actions, précédant notamment l'issue fatale... Il est parfois difficile d'affronter la nécessité de renoncer à la perte de l'entreprise, s'ajoute à cela le culte de la performance et le constat de l'échec. La confrontation à cet événement est source de nombreuses réactions émotionnelles douloureuses : il peut y avoir de la sidération, un sentiment de désespoir, de la détresse, de la colère, de la culpabilité, de la honte. La dimension émotionnelle de cet événement ne doit pas être négligée, elle va souvent de pair avec l'épuisement physique d'une période de très grosse mobilisation.

Mais la crise à elle seule n'explique pas la pression financière subie par les dirigeants. Ces derniers, de par leurs fonctions, subissent également une autre pression : l'administration française.

Section 2 – Le rôle de l'administration française

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'observatoire Amarok conclu que parmi les principaux éléments déclencheurs externes et financiers nous retrouvons la pression sociale et fiscale pour 60.6%.

C'est en effet un sentiment, des propos, souvent évoqués par nos clients. Souvent considérée comme « un poids », une pression, nous allons évoquer le rôle que peut jouer l'administration dans le déclenchement de burn out, en nous appuyant notamment sur une expérience vécue.

1- La pression de l'administration française

1-1 La pression administrative

Un article publié en 2013 par Lefèvre (Vice-Président du CJD) reprenait cette pression administrative, véritablement « subie » par les entrepreneurs. Tout commençait dès la création de l'entreprise. « Tant que l'entrepreneur ne dispose pas de son numéro de SIRET, il ne peut obtenir de carnet de chèque, obtenir de ligne téléphonique, louer un local ou des bureaux... Certains greffes mettent parfois plusieurs mois pour attribuer ce précieux sésame. Une fois son identifiant attribué, on pourrait croire qu'il suffit de renseigner 9 chiffres pour que n'importe quelle administration identifie l'entreprise. Mais on découvre à chaque nouveau formulaire qu'il faut à nouveau renseigner toutes les coordonnées, le capital, le nombre de salariés, le chiffre d'affaires... L'exemple de cette identité sans cesse oubliée est encore plus flagrant dans les appels d'offre publics. La moitié des documents ne concernent en général que des données administratives redondantes. Il faut en outre produire plusieurs attestations (fiscale, Urssaf, Kbis...) datant de moins de 3 mois, et issues... de l'administration ! Tout ce temps perdu consacré à collecter, remplir, répéter est autant d'énergie en moins pour créer de la vraie valeur, celle qui constituait le projet initial de l'entreprise. » Ensuite, dans la poursuite de son activité « l'entrepreneur fait

face à des formulaires à entête d'acronymes incompréhensibles et découvre alors qu'il faudra qu'il consacre quelques heures à quelques jours par mois pour compléter des formulaires dit « obligatoires » dont il ne comprend ni l'utilité, ni le lien avec l'activité de l'entreprise. Il découvre également qu'il ne pourra consacrer toute son énergie à créer de la valeur, innover, prospecter des clients, développer l'entreprise. Il lui faudra apprendre et accepter, sans chercher à comprendre, que toute ces formalités feront partie désormais de son quotidien. Mais quelle valeur sera créée par toute cette énergie dépensée ? »

Consciente de certaines aberrations, l'administration a pourtant été tentée d'alléger les diverses procédures. Dans ce sens, « Mieux simplifier : la simplification collaborative » était le titre du rapport remis par Thierry Mandon, député de l'Essonne. Il soulignait, dès 2013, les résultats mitigés des programmes de simplification des cinq dernières années en direction des entreprises, et se voulait novateur en termes de proposition pour soulager les entreprises. Sa volonté était de « prioriser le critère d'efficacité qui ne conduit pas seulement à se soucier des conditions requises pour une réalisation aboutie des mesures de simplification. Il s'agit d'abord de rester focalisé sur les objectifs mêmes de la démarche de simplification en faveur des entreprises, autrement dit sur les effets ou bénéfices attendus au sein des entreprises : des gains de temps et/ou des réductions de coûts. Si la simplification réglementaire et administrative en direction des entreprises doit être au final créatrice de valeur et de croissance pour les entreprises, il convient alors de sélectionner en priorité les mesures de simplification susceptibles d'être les plus performantes au regard de ces impacts positifs attendus. »

Tout cela a conduit à la loi Pacte, cinq ans plus tard. En l'état, c'est « une somme de petits ruisseaux », résume le Medef. « Un texte un peu fourre-tout mais qui ne comporte pas de nouvelles obligations. C'est suffisamment rare pour être souligné », rajoute la CPME. L'Ifrap, « think tank libéral » (laboratoire d'idées innovantes, dédié à l'analyse des politiques publiques) est habitué à noter les politiques publiques menées par les

gouvernements. Le 11 juillet 2018, il a rendu son verdict sur le projet de la loi Pacte. La note n'est pas satisfaisante : 3/10. En conclusion l'Ifrap évoque un « effet d'annonce permettant seulement au gouvernement de prétendre avoir entendu les entreprises ». Nous présentons les quatre propositions du Volet « Rebondir » en Annexe 3.

Il semblerait que cette pression administrative que subissent les dirigeants ne soit pas encore limitée via cette nouvelle loi.

1-2 La pression fiscale

Depuis 2007, le montant des prélèvements obligatoires s'est envolé dans l'Hexagone. Au sein des pays de l'OCDE, la France est ainsi vice-championne du monde derrière le Danemark. Même si les comparaisons internationales sont toujours difficiles à faire en matière de fiscalité, les nouveaux travaux de la Commission européenne rappellent que le poids de la fiscalité s'est alourdi, en France, quand il s'est allégé chez la plupart de nos partenaires. Les prélèvements obligatoires n'intègrent pas uniquement l'impôt sur le revenu ou l'impôt sur les sociétés. Ils regroupent aussi la fiscalité locale, les taxes indirectes et les cotisations sociales. « Les États membres affichent de fortes différences en matière de niveaux d'imposition, avec un taux de prélèvements obligatoires qui devrait s'étendre en 2017 de 25,7% du PIB en Roumanie à 48,6% au Danemark, et 45% en France », résumant les économistes de la Commission européenne. Nous ne souhaitons pas traiter dans ce mémoire de la pression fiscale à proprement parler, sujet nécessitant à lui seul un mémoire ! Mais nous soulevons cette pression fiscale qui pèse sur nos dirigeants.

Nous voulons rappeler ici que les sociétés connaissent et vivent cette pression fiscale que nous ne pouvons contester mais nous souhaitons surtout remonter la problématique de la pression fiscale subie lors d'un contrôle fiscal et en cas de non déclaration notamment, ou lors de difficultés financières traversées par une entreprise.

Une intéressante analyse faite au Québec par l'IRIS pose d'ailleurs l'hypothèse du lien direct entre la pression fiscale croissante de

l'économie monétaire et la dégradation de la santé mentale des individus soumis à cette pression dont le symptôme qui se multiplie le plus est la dépression et l'échec « social ». Elle conclue que « Cette pression sur les individus fragilise leur santé mentale. Pourtant, on leur fait souvent porter la responsabilité des problèmes qui s'en suivent, tant dans les causes qu'on leur prête que dans les solutions préconisées, qui relèvent généralement de l'auto-prise en charge. Cela a l'effet paradoxal d'intensifier encore davantage la pression que subissent les individus. »

Nous souhaitons également attirer l'attention sur la taxation d'office, qui certes ne s'applique que dans des cas limitatifs, notamment un dirigeant n'ayant pas établi de déclaration fiscale. Or, si nous imaginons un dirigeant en difficultés, laissant passer les délais car en « burn out », nous pouvons facilement imaginer ce que cette taxation d'office peut engendrer... Nous rappellerons notre rôle à jouer dans notre Partie 2, mais il nous semblait important de relever ce point.

2- La pression des organismes sociaux : expériences vécues

Quel expert-comptable ne s'est pas retrouvé face à une véritable pression subie par un client face à ces organismes sociaux, parfois injoignables, parfois sans pouvoir obtenir d'explications des différents services ? C'est cette certaine incohérence que nous retrouvons dans deux cas concrets que nous avons voulu aborder dans cette sous-section.

Nous avons notamment, le cas publié en octobre 2017 sur le site de l'Entreprise : « Le gérant d'une SARL conteste le redressement de 149 695 euros dont il fait l'objet de la part de l'Urssaf. La caisse déploie son raisonnement implacable. La société a contracté avec un sous-traitant coupable de travail dissimulé. Or, elle n'a « pas respecté son devoir de vigilance en tant que donneur d'ordre ». L'obligation légale consiste à demander tous les six mois, au sous-traitant, une attestation de l'Urssaf selon laquelle il est en règle au niveau des cotisations. La SARL ne peut pas produire ces documents ? Elle est donc solidaire financièrement de la

créance née du travail au noir. » Une telle somme qui peut avoir des conséquences extrêmement graves sur un dirigeant ayant des difficultés financières...

Dans le cadre d'une expérience vécue, je me suis moi-même retrouvée face à une réclamation URSSAF de 74 445 €. Suite à l'absence de déclaration fiscale sur deux années, le contrôle fiscal avait abouti à une taxation d'office. Cependant, nouvellement en charge du dossier, je venais de rétablir les deux années passées et avais présenté des liasses rectificatives à l'administration fiscale et j'avais tenu informée l'URSSAF. Etonnée de ce courrier (réclamant les 74 445€), je les avais donc appelés pour comprendre le pourquoi d'un tel montant et la réponse fut assez stupéfiante « Ce doit être une erreur informatique ». Ce qui fut effectivement le cas, car quelques semaines plus tard, nous recevions un remboursement avant même d'avoir payé cette somme. Mais mettons-nous à la place de ce dirigeant, à bout, qui reçoit un tel courrier... Nous pouvons imaginer sa réaction. Ces types d'erreurs de courriers ne peut être toléré, car nous connaissons maintenant les conséquences que cela peut avoir.

Face à cette pression administrative subie par les dirigeants, il nous semble que nous avons un véritable rôle à jouer, d'accompagnement notamment, et de rappeler que ces personnes qui reçoivent ces notifications, sont des Hommes, parfois à bout, et que nous ne pouvons occulter ce paramètre.

En replaçant l'humain au cœur de nos préoccupations, nous allons donc dans la section suivante présenter des solutions pour limiter ces éléments déclencheurs financiers.

Section 3 – Démarche permettant de maîtriser et limiter les éléments déclencheurs financiers

1- Maîtriser les éléments déclencheurs financiers : Mise à disposition d'un « stressomètre » recueillant les principaux stressseurs financiers des dirigeants

Olivier Torrès dans son Mooc présenté en 2018, explique qu'il n'y a pas de bons ou de mauvais stress : il a été démontré que toutes sortes de stress est mauvais pour la santé. Par contre, il existe deux types de stress : le subi et le choisi. Bien que le choisi soit pathogène, il peut être stimulateur.

Pour lutter contre le burn out, il convient dans un premier temps d'évaluer le stress d'un entrepreneur. Transmettre le « stressomètre », présenté en Annexe 1 à tous les experts comptables, nous paraît être une première étape. En effet, en l'étudiant avec le dirigeant, en lui montrant l'intérêt que nous avons pour lui, en plus d'augmenter la légitimité et la confiance de notre relation (que nous étudierons en Partie 2), nous pourrions effectuer un premier bilan, et détecter quels stressseurs subit notre client et tenter d'y apporter des réponses. En effet, dans ce Mooc, Torrès insiste également sur un autre point : le stress serait la tension qui existe entre un objectif et des moyens. Cela reviendrait à dire que pour limiter le stress, il conviendrait soit de limiter l'objectif, soit d'augmenter les moyens.

Si les solutions seront abordées pour accompagner le client proche ou en burn out dans une Partie 2 (augmenter les moyens), cette première étape permettra de faire un point avec lui, et ainsi détecter un client proche en burn out, afin de lui présenter des solutions concrètes pour notamment, augmenter les moyens. En effet, le témoignage d'un entrepreneur (Olivier Margerand) ayant frôlé le burn out était extrêmement révélateur. Se sentant sous tension, il était allé chercher sur le site de l'Amarok, ce stressomètre et avait conclu « je coche tous les premiers stressseurs, et je suis encore

debout, je suis Superman ». Il s'est ensuite effondré. Or si nous accompagnons nos clients à faire ce stressomètre, nous réalisons deux étapes cruciales pour lutter le burn out : faire prendre conscience au client que ça ne va pas (et diminuer le déni), et faire un premier bilan : cela nous permet donc de détecter le burn out, pour mieux ensuite l'accompagner.

2- Mise en place d'outils informatiques avec la création d'alarmes automatisées sur les situations financières critiques de nos clients

L'informatique fait partie de nos vies. Pourquoi ne pas se pencher alors sur des logiciels « intelligents », capables de détecter des situations à risque ? En reprenant les principaux stressseurs, nous nous rendons compte que les 5 premiers ont attiré à des risques financiers. Si informatiquement, sur chaque dossier, cela nous créé des alertes (comme c'est le cas dans les systèmes bancaires par exemple, quand un client dépasse son découvert, et que les opérations sont bloquées sans intervention manuelle du conseiller), cela nous permettrait d'être plus réactif. Il conviendrait pour cela d'avoir toujours une comptabilité à jour, mais avec l'évolution numérique en cours et à venir, nous pensons que ces systèmes pourraient être développés. Une baisse de trésorerie, une tenue à jour de prévisionnel, devrait alors nous alerter par exemple, car n'oublions pas notre maître mot pour éviter ces situations de burn out : la prévention et l'anticipation.

3- Autres pistes évoquées

Des magistrats de tribunaux de commerce, des experts-comptables, des avocats, des mandataires de justices ont œuvré pendant plusieurs mois à la rédaction de propositions pour limiter les défaillances d'entreprises.

3-1 Les délais de paiement

Leurs premières revendications concernent les délais de paiement. Ils veulent faire en sorte que l'entreprise « victime » d'un mauvais payeur ne soit

plus à l'origine de l'action en recouvrement. Pour cela ils proposent que les experts comptables fournissent des attestations aux Tribunaux de Commerce qui aurait la réactivité pour traiter les dossiers problématiques dans le mois, pensent les experts. « L'intérêt, c'est qu'un document enjoignant de payer son fournisseur émanant de l'institution consulaire est tout de suite pris au sérieux, assure Jean-Marie Jourdan, Président de chambre au Tribunal de commerce de Paris. Dans 90% des cas, les mauvais payeurs obtempèrent. » Il invoque une autre évolution souhaitable : l'extension de l'accord de l'action en comblement de passif aux mauvais payeurs en amont. « Ceux qui ont provoqué la situation désastreuse doivent payer, martèle Jean-Marie Jourdan. En pratique, il est tout à fait possible de remonter la chaîne. Quand le tribunal de commerce gère un dossier de liquidation judiciaire, il peut, pendant les audiences, identifier l'entreprise fautive. Il est alors facile d'informer le procureur. » Si un tel système était en vigueur, les pratiques évolueraient forcément, estiment-ils.

3-2 Une meilleure information comptable

Ils considèrent que la documentation comptable n'est aujourd'hui pas de nature à offrir une vision dynamique de l'avenir, à saisir une « trajectoire ». Ils veulent donc introduire deux indicateurs obligatoires : le point mort, et le besoin en fonds de roulement. De plus, ils invoquent la nécessité de rencontrer au moins une fois par an son expert-comptable, dans un but pédagogique. « La relation avec l'expert-comptable est de plus en plus dématérialisée, car les chefs d'entreprise ne veulent pas dépenser beaucoup d'argent, souligne Jean-Pascal Beauchamp, expert en restructuration. C'est problématique, quand on n'a pas de culture de gestion, qu'on ne fait pas la différence entre cycle d'exploitation et cycle de trésorerie. Combien de fois entend-on : « J'ai un petit problème de trésorerie mais pas de souci, j'ai des commandes en cours ! Alors que c'est justement ce qui pose problème ! »

3-3 Un service « prévention » sur alerte des experts-comptables

Une pratique est en vigueur au Tribunal de Paris. « Dès qu'un commissaire aux comptes nous alerte ou dès que nous constatons une inscription de privilège, notre service prévention convoque les parties pour tenter de gérer la situation au mieux », explique Jean-Marie Jourdan. Il propose donc que les experts comptables fassent également ces alertes.

3-4 Arrêter la publication au Kbis des nantissements et privilèges

Les experts considèrent que cela tend les trésoreries inutilement. « Aujourd'hui, quand vous êtes le fournisseur d'une entreprise et que vous constatez, parce que c'est public, que celle-ci n'a pas payé l'Urssaf, au lieu de vouloir être réglé dans les quarante jours, vous voulez l'être immédiatement, pour ne pas prendre de risque, explique Emmanuel Draï. Et c'est ainsi que pour l'entreprise en situation délicate, la situation se durcit encore inutilement. »

Nous venons d'étudier dans cette section des solutions simples pour limiter les éléments déclencheurs financiers. Nous considérons qu'en premier lieu, un entretien doit avoir lieu avec le dirigeant, et tester via la stressomètre de l'AMAROK son état, afin de pouvoir détecter un burn out.

L'informatique a également, d'après nous, un rôle à jouer. Connaissant les stressseurs des dirigeants, un paramétrage devrait nous créer des alertes, pour attirer notre vigilance en ce sens, et ainsi limiter ces stressseurs, pour réagir par anticipation.

Enfin la prise en compte des propositions pour limiter les défaillances des entreprises, nous paraît primordiale, puisque c'est bien cela, le premier stressseur des entrepreneurs.

Sachant maintenant limiter et détecter les éléments financiers, nous allons maintenant proposer une démarche concernant les éléments moraux.

CHAPITRE 3- PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PERMETTANT D'APPREHENDER ET LIMITER LES ELEMENTS D'ORIGINE MORALE

Connaissant maintenant les éléments d'origine morale, nous allons dans ce chapitre expliquer pourquoi les dirigeants sont à même de vivre cette pression morale et comment nous pouvons les accompagner pour limiter les effets négatifs de cette dernière.

Comme nous l'avons vu au préalable, déterminant pour l'apparition d'un syndrome de burn out, il ne s'agit pas uniquement du nombre d'heures de la semaine de travail ou la nature des tâches, mais des interactions complexes entre conditions de travail et prémisses individuelles qui mènent à l'exposition au stress prolongé et enfin à l'épuisement et la prostration. « I've done too much for too many for too long with too little regard for myself ». (Citation d'une personne atteinte de burn out tirée de Bergner 2004). Cette citation explique de façon claire et fait ressortir, comment un burn out peut s'achever. « La fatalité est que presque dans tous les cas la progression se fait de façon insidieuse – les premiers signes d'avertissement sont ainsi pour longtemps négligés, car inconscients et moraux ». (Site burn out info).

Nous allons donc dans ce chapitre, permettre aux experts comptables de mieux appréhender ces éléments déclencheurs en apprenant à les comprendre pour les maîtriser, et ainsi les limiter, afin de ne plus être face à cette « fatalité ».

Section 1 – L'entreprise : une place importante dans la vie du dirigeant

Différencier vie professionnelle et vie personnelle, voici toute la difficulté de tous les individus investis dans leur travail. Cela est d'autant plus vrai chez les dirigeants d'entreprise, pour qui cette dernière représente souvent... leur vie.

Des facteurs aggravant rendent les dirigeants de fait particulièrement fragiles face à la souffrance psychologique induite par les difficultés que peut rencontrer leur entreprise. Ce sont ces facteurs, dénoncés par l'APESA (que nous découvrirons dans notre seconde Partie), que nous allons présenter dans cette section.

1- Des entreprises à caractère familial

1-1 Définition

L'entreprise a souvent un caractère familial. Selon la littérature, il semble difficile de définir une entreprise familiale (Thierry Poulain Rehm, 2006). Pour notre part, nous considérerons en tant qu'entreprise familiale dans ce mémoire, une entreprise dans laquelle la majeure partie du capital se trouve entre les mains d'une ou plusieurs familles, mais surtout une entreprise dont la direction et les responsabilités font l'objet de transmissions de génération en génération.

1-2 Les entreprises familiales : une véritable représentativité

En tout état de cause, les entreprises familiales représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux. Leur poids dans l'économie n'est pas négligeable. « Les entreprises familiales représentent 83% des PME et ETI, et un emploi sur deux en France », explique Fanny Letier, directrice de l'activité PME à la banque publique Bpifrance.

A vu de leurs proportions, de nombreuses études se concentrent sur ces entreprises pour évaluer leurs capacités à lutter contre des périodes de crise, les comparer financièrement à des entreprises de groupes, mais peu se focalisent sur ce type d'entreprises et les responsabilités que portent ces dirigeants d'entreprises familiales.

1-3 Le poids d'une entreprise familiale : une notion à prendre en compte

Si les affaires vont mal, c'est alors l'entreprise du père ou du grand père qui est détruite et le nom de la famille auquel il est porté atteinte. Nous pouvons alors imaginer le mal être pour un dirigeant, héritier de la PME familiale qui se transmet depuis plusieurs générations, en train de liquider l'entreprise portant son propre nom, ce qui est une pratique répandue dans les petites entreprises. Ce fut le cas de Joël Gamelin dirigeant du chantier naval éponyme à Saint-Malo qui s'est donné la mort la veille de Noël. Le suicide de Pierre Jallate en réaction au projet de délocalisation des activités de Saint-Hippolyte-du-Fort, dans le Gard, par le groupe italien auquel il avait revendu son entreprise relève de la même cause. Cette pression supplémentaire subie par le dirigeant ne peut que représenter un élément déclencheur complémentaire, et il est nécessaire d'en avoir conscience pour mieux lutter contre ce dernier.

2- La gestion en bon père de famille : une notion exacerbée

Nous rappelons que cette notion de « bon père de famille » a disparu du Code Civil depuis 2014, qui l'a pourtant consacrée en 1804, pour être remplacée par « raisonnablement ». C'est ainsi que par exemple, l'article 1728 du Code Civil concernant la location, ne dit plus que « le preneur est tenu d'user de la chose louée en bon père de famille », mais qu'il est « tenu d'user de la chose louée raisonnablement ».

2-1 Le dirigeant en tant que modèle

Dans ce mémoire, c'est surtout une notion de « respectable », « de personne forte » que nous voulions indiquer, une sorte de modèle à suivre que le dirigeant voudrait représenter. Au niveau philosophique, l'exemplarité comporte l'idée de modèle souvent associé à une exigence éthique. Pour Christian Giordano (2001), elle peut se définir comme « l'ensemble de vertus

destinées à être admirées et si possible imitées ». Dans ce cas, l'exemplarité renvoie à la notion de bonté, de qualité d'âme. Au niveau managérial, nous définissons l'exemplarité de manière plus circonstanciée comme la capacité d'une figure d'autorité (dirigeant) à mettre en œuvre à son niveau les comportements qu'il/elle déclare attendre du reste de ses salariés. L'exemplarité, c'est pouvoir montrer à travers ses propres comportements ce qui est attendu et le chemin à suivre à l'ensemble du corps social.

Cette volonté leur crée alors de nombreuses obligations, notamment par rapport à leurs émotions. « Ils sont régulièrement amenés à démultiplier les rôles joués et, par conséquent, dans l'obligation de jouer sur tout le registre émotionnel souvent en contradiction avec leurs émotions réelles, voire en dissonance. C'est justement cette gestion de leurs émotions, ce contrôle d'eux-mêmes en toutes circonstances, qui peuvent être épuisants. Le rôle prend l'emprise sur l'individu. Parler de ses souffrances serait reconnaître que l'on est en dissonance émotionnelle » (Berger, Scoyez).

2-2 Un sentiment de toute puissance

Les dirigeants jouissent souvent d'un sentiment de « toute puissance » et d'invulnérabilité. Un certain nombre de chefs d'entreprises peut avoir tendance à considérer leur rôle en association avec l'idée de puissance et le sentiment de pouvoir faire face à tout : difficultés, obstacles, impossibilités et d'en être victorieux en toutes circonstances. Cependant, pour un dirigeant d'entreprise, avouer son état de souffrance serait faire preuve de faiblesse, d'un manque de personnalité incompatible avec la fonction.

C'est d'ailleurs cette volonté de paraître infaillible, qui, d'après Olivier Torrès, explique pour partie le relatif silence de la littérature sur le thème de la prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME, comme nous l'avons vu en introduction. Concernant les dirigeants, poussés par une logique qui voudrait que les patrons soient indestructibles, forts et toujours prêts à aller de l'avant, tous ces problèmes sont longtemps restés tabous. Dans les médias, entre patrons, en famille, on n'osait pas parler des

angoisses des dirigeants d'entreprise, comme si cette angoisse, ce stress, pouvaient indiquer une entreprise en mauvaise santé.

2-3 L'isolement

Ces difficultés de se confier provoquent alors l'isolement du dirigeant. Une étude de l'Amarok démontre à ce sujet que 45 % des dirigeants de PME ou d'ETI disent se sentir isolés, dont 11 % se disent très isolés. Or, nous savons qu'il existe un lien très fort entre l'isolement et le stress, qu'il est considéré comme une manifestation psychique du stress. L'étude de l'Amarok demandait aux chefs d'entreprise de leur donner une image de leur situation. La thématique de l'impuissance à agir revenait souvent.

L'appel à rompre l'isolement lancé par le MEDEF de Montpellier est à cet égard salvateur dans la mesure où il participe à la lutte contre la montée d'une indifférence forte dans toutes les sphères de la société. Dans ce contexte, le suicide des dirigeants de PME n'est pas un fait divers. C'est un fait sociétal car il questionne notre façon de considérer le monde patronal et de lui porter attention. Une société qui protège ses entrepreneurs est une société mature.

3- Des liens forts avec leurs salariés

La majorité des patrons de PME connaissent bien leurs salariés, ainsi que leurs familles. Le sentiment que l'organisation est une famille varie chez les membres, plus souvent de TPE, selon les émotions et les événements. Selon Davel (2006), l'organisation d'inspiration familiale favorise autant l'organisation que la désorganisation car elle opère par dualités (familiarité-étrangeté, appropriation-désengagement, bienveillance-malveillance, réciprocité-abandon). Les relations mènent les sentiments d'un pôle à l'autre de la dualité. Les personnes se trouvent tantôt en état de cohésion, tantôt en état de fragmentation et de différenciation. Cette logique se retrouve dans le

cadre d'entreprise proximale. La TPE fait des salariés, des êtres de communautés, de société, de rapports avec leurs semblables.

Un échec entrepreneurial dans ce contexte met l'entrepreneur directement face à sa responsabilité sociale, et la culpabilité n'est que plus forte. Il s'agit là d'une difficulté supplémentaire lorsqu'on évolue déjà dans un environnement où l'échec est tabou, comme nous allons le voir dans la section suivante, et où la solidarité est rare.

Nous venons de voir dans cette section que l'entreprise a une place capitale dans la vie de l'entrepreneur, ce qui a un impact important dans l'inconscient du dirigeant et dans la pression qu'il se fait subir. Il n'a pas droit à l'échec (les conséquences seraient trop lourdes : entreprise familiale, licenciement de salariés qu'ils connaissent souvent personnellement, etc...). Il se doit d'être un exemple, infaillible, ce qui l'entraîne dans un véritable état d'isolement s'il doit faire face à des difficultés.

A cette pression morale que lui-même s'impose (inconsciemment), vient s'ajouter ce que nous appellerons « la pression sociale ». C'est ce que nous allons analyser dans la section suivante.

Section 2 – Le travail comme développement personnel

Dans le monde occidental il existe un principe fort : celui qui fournit des résultats est respecté, reconnu et estimé. Celui qui, du point de vue de la société, n'en fournit pas ou pas assez, récolte incompréhension et mépris. Le travail donne alors du sens et de l'identité, et devient avant tout une obligation sociale.

1- Le développement personnel à travers le travail : une obligation sociale

« L'homme qui travaille reconnaît dans le Monde effectivement transformé par son travail sa propre œuvre : il s'y reconnaît soi-même, il y voit sa propre réalité humaine, il y découvre et y révèle aux autres la réalité objective de son humanité, de l'idée d'abord abstraite et purement subjective qu'il se fait de lui-même ». (Alexandre Kojève, 1947)

1-1 Le travail : l'essence de l'homme

Dès le 21^{ème} siècle, le rapport au travail s'est modifié en profondeur pour devenir « l'essence de l'homme ». Deux auteurs ont accompagné cette révolution. Hegel a considéré que le travail est à la fois ce qui transforme le monde à l'image de l'homme et ce qui le transforme lui-même. Marx (1867), précédemment, avait été encore plus loin en affirmant que « le travail est la seule activité humaine qui importe, la seule qui définit vraiment l'homme ». Pour Marx, le travail est une condition indispensable de l'homme, une nécessité éternelle qui sert de médiateur entre l'homme et la nature.

1-2 Le travail : l'identité de l'homme

Le travail confère également une identité. Il est au fondement de l'existence sociale, en termes d'insertion comme d'intégration. Il spécifie l'être social de chaque individu au regard de sa place dans la société.

« Partant du principe que « je suis ce que je fais », et « je suis ce que je gagne », le travail n'est plus alors seulement un moyen de subsistance mais une finalité de l'existence . Il devient, comme l'argent qu'il rapporte, un élément essentiel de la définition et de la réalisation de soi. Entre « ce que je fais » et « ce que je gagne », le travail donne une position, un statut, une identité qui permet de définir sa place dans la société en comparaison avec d'autres » (De Gaulejac, 2015). Le métier exercé et la position professionnelle indiquent une classe d'appartenance et une identité sociale. « Le travail est bien plus que le travail : c'est un signe d'appartenance, un marqueur, un statut » (Méda, 2010). L'essentiel n'est plus seulement « d'avoir un travail » mais d'être par le travail.

Enfin, aujourd'hui ce n'est plus seulement « l'identité au travail » (Sainsaulieu, 1976) qui est en jeu que le sujet dans toute son existence. La distinction travail / hors travail n'est plus évidente. Entre la vie privée et la vie professionnelle, les frontières sont de moins en moins nettes. L'intrication entre le travail et les autres secteurs de l'existence s'accroît en permanence. Le travail et la vie sont devenus indissociables.

1-3 Le développement personnel à travers le travail

Pour les hautement qualifiés, le travail ne représente plus seulement une chance d'épanouissement et du développement des propres revendications, mais le développement personnel et l'autopromotion à travers le travail devient une obligation, une contrainte sociale qui résulte en hautes attentes envers soi. Le travail devient alors un facteur de développement personnel et de construction de soi, un élément essentiel de l'être de l'homme.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, section1, on retiendra également ici « l'intérêt d'une approche dialectique pour mieux comprendre en quoi le travail est toujours traversé par une dualité irréductible entre émancipation et aliénation, entre libération et oppression : il est un support essentiel de réalisation de soi et un facteur de contrainte, d'empêchement à vivre » (De Gaulejac, 2015). Il convient donc de mieux comprendre les dynamiques contradictoires qui traversent le rapport au travail aujourd'hui. S'il est un motif de souffrance, il est aussi un lieu de plaisir, comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre. S'il est porteur d'aliénation, il est également un moyen de réalisation de soi-même. Il est fondateur de l'existence sociale, par les droits et la protection qu'il génère, et facteur d'insécurité puisque la perte d'emploi est un drame qui peut prendre la forme d'une « mort sociale ».

2- La réussite professionnelle : une reconnaissance sociale

2-1 Le travail et la conquête sociale

Si au départ les définitions du travail ont davantage eu une connotation négative, c'est aujourd'hui bien différent : « Cette vision du travail s'oppose à l'idée que la liberté est une conquête dont le travail est le vecteur : conquête sur la nature qui doit être dominée pour la mettre au service de l'homme ; conquête sur sa vie qui doit être maîtrisée au risque de sombrer dans l'ennui et l'inutilité ; conquête sociale, le travail étant source de richesse et de considération. Par le travail, on peut acquérir une situation, une position, un statut, une respectabilité » (De Gaulejac, 2015).

Un aspect essentiel du travail est qu'il permet d'obtenir tous les éléments nécessaires pour subvenir à ses besoins. Avoir un emploi, avoir un salaire, avoir une formation, avoir des compétences, avoir une protection sociale, avoir des droits, avoir une place dans une organisation, avoir des

relations, autant d'éléments nécessaires pour vivre dans les sociétés actuelles. Robert Castel (2003) évoque à ce propos les « supports » (matériels et juridiques) indispensables pour avoir une existence sociale reconnue.

2-2 Le travail et la richesse sociale

Le travail permet de créer de la richesse et d'acquérir des moyens de subsistances nécessaires à la vie en société.

Adam Smith en fait l'élément clé de l'économie et de la production de la richesse : « L'homme est riche ou pauvre selon la quantité (...) de travail qu'il peut se permettre d'acheter. La valeur de toute marchandise, pour celui qui la possède (...) est donc égale à la quantité de travail qu'elle lui permet d'acheter ou de commander. Le travail est la mesure réelle de la valeur échangeable de toutes les marchandises » (Smith, 1776).

Cependant, la dimension économique n'est qu'un aspect de sa valeur. Bourdieu parle à ce propos de « capitaux » afin d'élargir une notion au départ exclusivement économique. Le travail ne présente pas seulement un « intérêt » parce qu'il rapporte de l'argent. Il rapporte bien d'autres choses encore, un statut, des relations sociales, des compétences, de la reconnaissance, autant de « capitaux » qui fondent l'existence sociale. Parmi les capitaux, « le capital symbolique est attaché au statut socioprofessionnel et à la reconnaissance sociale dont il bénéficie. Certains statuts sont valorisés, d'autres stigmatisés » (De Gaulejac, 2015).

Certaines carrières professionnelles sont le signe de la réussite ou de l'échec, sources de fierté ou de honte, de considération ou d'invalidation, de respect ou d'exclusion. Se rajoute à cela les rôles assignés pour les femmes et les hommes. Le rôle traditionnel de l'homme générant les revenus au fond n'a pas encore fait son temps dans ce 21^{ème} siècle. Rapporter « l'argent nécessaire » pour répondre aux besoins de la famille est toujours considéré comme un devoir essentiellement masculin.

Quand un couple à deux revenus évolue en famille avec enfants, la plupart des couples retombent dans les rôles traditionnels. Même si les deux partenaires ont un revenu comparable les hommes se définissent souvent comme le principal soutien de la famille. Qui ne le fait pas, doit être capable de supporter le vent de face social.

Un homme, pour avoir succès dans une perspective sociétale, doit s'accrocher aux valeurs extérieures et mesurables tels que statut professionnel (incluant les symboles correspondants) revenu et distinction professionnelle. Surtout pendant les premières années, l'homme doit s'investir dans son travail afin d'évoluer dans la hiérarchie pour s'assurer ainsi un poste de direction, tout aussi convoité que rare. Les heures supplémentaires sont de rigueur et prises en considération, « socialement ». Ces heures de présence sont donc un critère lors de l'évaluation (l'individu apparaissant comme motivé à performer et ainsi digne d'une promotion), et deviennent alors presque plus importantes que le réel résultat du travail.

Chez les femmes aussi, il existe cette menace de surmenage en adoptant le rôle assigné par la société : elles ont à assurer l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. Si elles délèguent les tâches principales du ménage et de l'éducation des enfants (ou si elles confient ces tâches à des prestataires de service en dehors de la famille), pour se consacrer à leur carrière, elles sont considérées comme égoïstes ou masculines. Par contre, si elles restent à la maison et, en dépit de leur formation professionnelle hautement qualifiée, se dédiant entièrement aux enfants et au ménage, on les dénigre de « mère poule », et de « femmes derrière le fourneau ». L'essai de concilier le tout et d'être une bonne ménagère, femme et collaboratrice, dirigeante au même titre, par conséquent, abrite un potentiel presque infini de surmenage et d'épuisement.

Pourtant, la reconnaissance dépend essentiellement de la valeur de ce « capital symbolique » qui est au fondement de l'estime de soi et de l'estime des autres. Estime et estimation ont d'ailleurs la même racine. La valeur travail a une dimension symbolique incontournable qui se « calcule » au croisement du psychique, du côté de l'estime de soi et des enjeux

narcissiques, et du social, du côté du regard des autres et du statut social attaché à chaque profession.

2-3 Les effets pervers de cette reconnaissance sociale

De telles valeurs sociales et les attentes conformes aux rôles spécifiques, non seulement légitiment l'auto exploitation chez l'individu, mais les font tout simplement apparaître souhaitables. « Le respect social assure un statut gratifiant sur le plan intellectuel et affectif permettant de supporter les effets parfois pervers du dévouement » (Thurin, 2003).

Si nous avons noté que le surmenage était un élément déclencheur de burn out, la pression sociale, par la réussite professionnelle (nécessaire à toute reconnaissance sociale) est trop forte pour prendre plus de temps pour soit.

Le travail a donc des visages opposés. D'un côté il est un élément essentiel de la construction de soi comme sujet, il apporte du plaisir, du sens, des éléments objectifs de bien-être ; de l'autre, il peut être le lieu de l'aliénation, de l'oppression, il génère de la souffrance, de l'incohérence, des éléments subjectifs de mal-être. Alors que globalement les conditions de travail se sont améliorées, les indicateurs de santé au travail se dégradent et les symptômes d'un malaise s'accroissent. Le dirigeant ne peut alléger l'intensité dans son travail, car cette exacerbation vient notamment de cette pression sociale, que toute réussite ne peut être liée qu'au travail.

Si les contradictions entre émancipation et aliénation, sur le plan social, entre plaisir et souffrance sur le plan existentiel, ne sont pas nouvelles, c'est leur intensité qui sont devenues aujourd'hui un phénomène social grave.

C'est dans ce contexte que nous allons proposer une démarche permettant de détecter et ainsi limiter les éléments moraux pour répondre à ce grave phénomène.

Section 3 – Démarche permettant la détection et la limitation des éléments moraux

« On ne veut pas perdre sa vie à la gagner ». Cette formule, souvent reprise, nous impose de devoir aider nos clients, et d'anticiper des situations de crise, pour ne pas se retrouver face à un client en souffrance aigue.

1- L'importance de la prévention : organisation de lieux d'échange avec des spécialistes pour sensibiliser les experts comptables au rôle primordial de la prévention

1-1 Rappeler les conseils pratiques simples pour éviter le burn out

Comme nous l'avons vu précédemment, au vu des conséquences qui peuvent découler du burn out, il convient de tout mettre en œuvre pour limiter les éléments déclencheurs, et de faire preuve de prévention. C'est également là l'enjeu de ce mémoire comme nous l'avons indiqué en introduction : Informer pour mieux prévenir.

Nous considérons donc que des lieux d'échange devraient être créés pour sensibiliser les experts comptables à ce phénomène. On pourrait également y inviter des dirigeants, car pour limiter cette pression morale, il convient de lutter contre un phénomène que nous avons étudié, qui est en même temps responsable et conséquence du burn out : l'isolement.

Cela sera également l'occasion de rappeler des conseils simples, et de mettre à disposition une brochure sur les réflexes « sains » à avoir :

- Savoir prendre du temps, s'accorder des loisirs, s'obliger à inscrire sur son agenda ses rendez-vous professionnels, mais aussi ses temps de loisirs. Savoir s'accorder des moments pour ses activités (y compris sportives). Il convient de savoir consacrer du temps à autre chose que le

travail, via des instants en famille, en ami, ou bien même au sein de fédérations patronales.

- Deux heures avant le coucher, il conviendrait de ne plus regarder d'écran, mais plutôt de lire un livre, discuter avec ses proches pour notamment trouver le sommeil plus facilement. Nous rappelons d'ailleurs son importance. D'après l'AMAROK, les dirigeants dormiraient 6 heures 42 et 7 heures 49 le week end ce qui ne permet pas d'atteindre les besoins biologiques. En vacances, ils dormiraient d'ailleurs 8 heures 9. 54 % des dirigeants sont en somnolence la journée contre 19 % parmi les français. On peut donc également leur proposer des « siestes flash » d'un quart d'heure, car même si les dirigeants ne dorment pas, cela leur permet de lâcher prise, le temps d'un instant.

- La bonne alimentation est également cruciale.

- Enfin, un conseil consiste à écouter et prendre soin de son corps, et ainsi s'imposer une visite médicale annuelle.

1-2 Rappeler aux dirigeants des pensées simples pour ne pas perdre conscience qu'entreprendre est bon pour la santé

De plus, Antonovsky a développé un concept qui désigne une approche se concentrant sur les facteurs favorisant la santé et le bien-être (physique, mental, social, etc.), plutôt que d'étudier les causes des maladies, ce qui permet cette conclusion à Olivier Torrès « Entreprendre est bon pour la santé ». Il est important de ne pas oublier cette notion, et d'en faire part à nos clients dirigeants, afin d'être positifs et de dédramatiser ces situations.

Parmi les facteurs salutogènes, qui rendent le fait d'entreprendre bon pour le santé, il y a notamment le sentiment de maîtrise de son destin, et également ce pouvoir dit « Hardiness » qui consiste à faire preuve d'endurance « je tombe, je me lève » ; or il a été démontré que l'instinct du rebond est un facteur bon pour la santé. Les dirigeants font également preuve d'optimisme ; or ceux qui sont optimistes vivraient mieux et plus longtemps que les pessimistes. Un autre élément salutogène est la passion d'entreprendre : on parle bien de « créateurs », « les créateurs d'un monde »

(Olivier Torrès). Nous présentons en Annexe 4 un satisfactomètre, développé par l'AMAROK, afin de savoir sur quels critères nous pouvons agir pour aider nos clients à retrouver toute la positivité de leur statut.

En ce sens, Olivier Torrès propose alors dans un « Mooc » des règles simples pour ne pas perdre de vue cette satisfaction d'entreprendre. Il convient en ce sens que les dirigeants s'appliquent quelques principes et que nous leur rappelions :

- Agir et ne pas subir : il faut rester maître de son destin comme nous l'avons évoqué plus haut. En conseil simple, il indique notamment qu'il est inutile de regarder ses mails avant de s'endormir. En effet, s'il s'agissait de données négatives, le dirigeant ne pourrait agir et devrait attendre. Or s'il fait le choix de regarder ses mails le matin, il a alors toute la journée pour régler le dit problème.

- Créer de la positivité : Olivier Torrès conseille par exemple, que tous les soirs, le dirigeant se remémore trois moments positifs de la journée (un instant au restaurant, le compliment d'un salarié, un client satisfait, ect...)

- Percevoir sa propre utilité : le dirigeant ne doit jamais perdre la cohérence de la vie, ni perdre son estime de soi (comme nous l'avons vu plus haut, si l'estime de soi est une cause de burn out, c'est également une conséquence). Le dirigeant doit prendre conscience qu'il crée de la valeur, des emplois, de la richesse, des idées, de nouveaux produits et/ ou services... Développer sa fierté, son utilité, est un élément protecteur de sa santé.

- Savoir s'entourer : si on enseigne en école de commerce notamment comment doit être un leader, si les notions de leadership sont évoquées, on ne parle que rarement de l'art d'être secondé, soutenu... Une étude a été établie avec en tant que parrain Olivier Torrès, et s'intitule « Vaincre les solitudes du dirigeant » qui présente de nombreuses idées. L'observatoire de l'AMAROK a conclu qu'il manquerait 3heures18/jours à chaque dirigeant pour faire ce qu'il a à faire. Or comme il ne peut diminuer son sommeil, déléguer est donc primordial.

- Penser grand : « avoir de l'ambition et être ambitieux, c'est conquérir ou changer le monde » (Olivier Torrès). Or en France, il appuie sur le fait que

notre langue comprend de multiples expressions figées avec le mot « petit » : petit matin, petit déjeuner, petit restaurant, petite amie, bons petits plats, du petit lait, petit Jésus ; or il est bénéfique de voir grand, de penser grand.

2- Apprendre à détecter le burn out via les actes manqués

En tant qu'expert-comptable, et maintenant que nous connaissons les éléments déclencheurs, il convient également de savoir les détecter. Nous devons être vigilants aux signes d'alarme physiques et psychologiques, et « aux actes manqués » : oublis répétés, accidents divers, compensatrice hyperactivité. Les auteurs évoquent également la triade symptomatique : fatigue, accompagnée de démotivation ainsi que des difficultés matérielles qui paraissent ingérables : il est important de conseiller à nos clients de faire appel à un médecin pour avoir un avis médical.

En effet, la difficulté du burn out, est qu'il n'existe pas une liste de symptôme à proprement parler. Pris à part, chacun de ces symptômes est mineur et incite celui qui les souffre à se dire : « c'est passager, demain ça ira mieux ». Il existe une pléthore de symptômes préalables au burn-out. Le burn out reste un mal multifactoriel. En d'autres termes, les personnes souffrant d'un des symptômes compris dans la liste ci-dessous ne sont pas forcément en situation de burn out. En revanche, si plusieurs de ces signes se manifestent simultanément, nous devons nous alarmer.

Nous allons les classer en trois sous parties, qui s'imbriquent les unes aux autres : quand une est atteinte, s'ensuit alors la seconde, puis la troisième, plongeant le dirigeant de plus en plus en burn out.

2-1 L'épuisement

L'épuisement peut être physique, émotionnel, psychique. Il se caractérise sous plusieurs formes.

Cela commence généralement par une intense fatigue : le dirigeant se sent continuellement fatigué, il s'agit d'une fatigue très intense et profonde. Il a alors l'impression qu'il ne pourra jamais surpasser cette fatigue qui est sur ses épaules. Cette immense fatigue s'accompagne de troubles de sommeil, (insomnies fréquentes (N'arrivant pas à déconnecter et pensant cesse au travail, cela l'empêche de s'endormir ou cela le réveille plusieurs fois dans la nuit), addiction aux somnifères...). Le repos ne lui enlève pas sa fatigue intense, puisque son sommeil n'est pas réparateur, ce qui engendre cette perte d'énergie : las au moindre effort, il a l'impression d'être « complètement vidé » : tout semble trop difficile et prend plus d'énergie qu'il n'en a.

Cette intense fatigue s'accompagne également de difficultés à se concentrer : Le manque de sommeil et le stress ont un impact sur la qualité du travail. Les personnes touchées par le burn out ont bien souvent des difficultés à se concentrer. Il manque également d'attention : il a alors l'impression qu'il ne peut plus rester concentré et qu'il se sent débordé. De ce fait, il a également parfois des pertes de mémoire.

Le corps peut également réagir et présenter les symptômes suivants :

- Problèmes de peau : notre corps réagit de plusieurs manières au stress. Le dirigeant peut devenir sujet à des infections cutanées, des mycoses, de l'eczéma ou au psoriasis, même s'il n'a jamais eu de problème de peau.

- Problèmes de dos : la tension se propage dans son dos et il peut même ressentir les symptômes d'un lumbago.

- Problèmes musculaires : avec la tension de son état, ses muscles sont mis à rude épreuve. Soudain ils peuvent le lâcher ou rester contractés, ce qui devient douloureux dans tout son corps. Egalement, les douleurs aux cervicales, les troubles musculo squelettiques (TMS) voire une boule au ventre liée à un stress musculaire font partie des signes qui peuvent révéler le syndrome d'épuisement professionnel.

- Baisses de tension : si sa tension artérielle chute et que qu'il a des vertiges fréquents, il faut lui rappeler qu'il doit être attentif, et que son corps ne fait que le prévenir du burn out arrivant. Egalement, cela peut générer des problèmes cardiaques : Le cœur ne sort pas toujours intact d'un burn out.

Pouls élevé et hypertension artérielle sont des éléments qui doivent être pris en compte.

- Maux de tête : le stress accumulé au manque de sommeil lui donne des maux de tête et cela sans raison particulière.

- Variation de poids : Le stress lié au burn out demande énormément d'énergie. Conséquence, les personnes touchées par le syndrome mangent beaucoup plus. Mais certaines peuvent également être touchées par la perte d'appétit. Dans tous les cas, la variation de poids est un bien mauvais signal.

Problèmes digestifs : Le burn out a bien souvent des conséquences sur le nerf vagal ce qui peut entraîner constipations, diarrhées, mauvaise haleine fréquente...

2-2 Le détachement

Le détachement est une attitude négative envers soi, la vie, les autres, qui s'accompagne d'une perte estime de soi. Cela détériore le rapport aux autres : salariés et proches peuvent être en première ligne lors d'un burn out. Cela engendre également parfois des problèmes de couple, car le dirigeant emmène avec lui ses soucis, ce qui fragilise son couple et détériore l'ambiance familiale. Souvent, tout cela se manifeste par une capacité à s'énerver rapidement, à faire preuve de cynisme et de pessimisme. Inversement une personne en situation d'épuisement professionnel peut ressentir un sentiment d'impuissance, d'abattement et d'apathie.

L'anxiété s'ajoute à ces différents phénomènes. Le dirigeant ressent un sentiment de persécution par ses salariés, clients, banquiers, ect... Dès lors, il peut devenir agressif et ne se reconnaît plus tel qu'il est habituellement.

Le plus difficile dans ce phénomène, comme nous l'avons rappelé préalablement, est que le dirigeant est très souvent en situation de déni : le burn out est souvent vu comme un mal honteux. La personne touchée peut se sentir coupable ce qui peut entraîner un déni sur sa situation. Ce déni s'accompagne souvent d'isolement et de repli sur soi car le dirigeant considère que personne ne peut le comprendre ; il se sent alors inutile et

incompris, ce qui nous rappelle à quel point nous devons lui rappeler les pensées simples à avoir que nous avons vu dans cette première section.

2-3 L'inefficacité

C'est l'inefficacité, le mal le plus impactant sur le long terme. Elle se fait surtout au niveau du travail à proprement parlé. Parmi les symptômes, on note :

La démotivation : le dirigeant n'a plus la même motivation dans les dossiers qu'il traite, alors qu'il est généralement une personne surinvestie.

Le sentiment d'échec l'envahit : le dirigeant a la sensation de ne rien réussir, alors qu'il redouble d'efforts, pour enfin se persuader qu'il remplit ses objectifs.

Enfin, le dirigeant perd confiance : il pense soudain qu'il est une personne incompétente dans tout ce qu'il réalise, et perd complètement confiance en ses capacités.

Il faut une certaine prise de recul pour reconnaître qu'il n'est pas normal qu'autant de symptômes se manifestent en même temps. « Ils ont beau être mineurs, ensemble ils font un mal majeur » (Iker Aguirre).

Beaucoup de personnes en risque de burn-out étant dans le déni (« ce n'est rien », « ça va aller », « tu te trompes ») ou le refus de changer (« je ne peux pas », « je ne veux pas », « je dois », « lâche-moi »...), cette prise d'altitude n'est pas si simple. Ce n'est qu'en « fin de parcours » que le corps envoie des signaux forts. Ce sont les dernières alertes avant de sombrer dans le burn-out. Elles sont souvent spectaculaires et certains les confondent avec le burn-out, car elles peuvent être violentes. Quand ces signaux se manifestent, c'est la dernière chance pour agir. Le burn-out n'est plus très loin.

Nous présentons en Annexe trois outils. Le premier est un « outil de repérage » développé par l'AMAROK. Le second est un test

intitulé « Questionnaire CBI » (Copenhagen Burn out Inventory). Ce test prend en compte trois grandes dimensions : l'épuisement professionnel, l'épuisement personnel et l'épuisement relationnel. Le questionnaire CBI prend la forme de 19 questions à choix multiple. Enfin, un second questionnaire relatif au burn out existe et est nommé test de Maslach ou encore Maslach Burnout Inventory. Celui-ci est composé de 22 questions et se concentre sur les dimensions suivantes : épuisement, dépersonnalisation et accomplissement personnel. Nous rappelons tout de même que selon le rapport de médecine de 2016, il est indiqué que « l'échelle de mesure développée par Christina Maslach (MBI) ne peut être considérée comme un outil diagnostique ». Cela reste pour nous un questionnaire simple, nous permettant de nous rappeler les principaux symptômes et ceux à quoi nous devons veiller. Si nous avons un doute, et que nous pensons avoir détecté un burn out, il faudra bien sûr prendre contact avec des professionnels du burn out, ce que nous présentons dans la seconde partie de ce mémoire. Cependant, ces outils permettent une « entrée en matière » pour en discuter avec le dirigeant, et ainsi tenter de faire face à son déni.

3- Le rôle de la formation : intégrer des bases de psychologie dans la formation de l'expert-comptable : création d'un manuel sur les risques psychosociaux du dirigeant

Comme nous l'avons préalablement évoqué, aucune notion psychologique n'est intégrée dans notre formation. Or, nous sommes en contact direct avec ces dirigeants, et il nous semble primordial que ces notions soient abordées en formation. Nous proposons donc de créer un manuel reprenant les principaux risques psychosociaux que nous avons vus, les facteurs salutogènes, les comportements à adopter pour l'éviter les symptômes à connaître qui peuvent démontrer un début de burn out. Ce manuel est présenté en Annexe 8.

Nous venons de proposer une démarche permettant de détecter et de limiter les éléments déclencheurs du burn out. Pour limiter ce dernier, il convient d'adopter des gestes simples, de savoir prendre du temps pour soi, avoir une bonne hygiène de vie, avoir de bons réflexes (ne pas lire ses mails avant de se coucher !). Mais au-delà « des faits et gestes », cela passe également par la pensée, et il est primordial que nous rappelions aux dirigeants toute la valeur qu'ils apportent au monde, qu'elle soit financière, humaine : ils se doivent d'être fiers d'eux.

Il faut certes limiter les éléments déclencheurs du burn out, mais il faut également savoir le détecter ! S'il existe toute une pléthore de symptômes préalables au burn-out, que nous devons certes les connaître, il convient de se souvenir qu'il existe 3 questionnaires, que nous pouvons proposer au client de réaliser, pour aborder le sujet avec lui, et lutter contre son déni. Nous rappelons tous ces éléments dans un manuel que nous mettons à disposition de tous les experts comptables.

Maitrisant maintenant ces deux étapes (limiter et détecter), il convient de répondre à cette question : si nous détectons un client en burn out, ou proche du burn out, que faisons-nous ? C'est ce à quoi nous allons répondre dans la seconde partie de ce mémoire.

PARTIE 2 : ACCOMPAGNER LE CHEF D'ENTREPRISE AVANT D'ATTEINDRE LE BURN OUT : PROPOSITION D'OUTILS PRATIQUES POUR AIDER L'EXPERT COMPTABLE A SAVOIR COMMENT REAGIR FACE A UN CLIENT EN DETRESSE

L'analyse des éléments déclencheurs dans la première partie nous a permis d'évoquer les éléments financiers et moraux existants et pesants sur les dirigeants d'entreprise, en apprenant à les limiter et les détecter. L'objet de cette deuxième partie est d'appréhender l'ensemble de ces éléments déclencheurs, mais une fois « détectés », pour pouvoir être en capacité d'accompagner le dirigeant en souffrance.

CHAPITRE 1 : LES AXES D'ACCOMPAGNEMENT PERMETTANT DE SOULAGER LA PRESSION FINANCIERE

Nous allons dans cette partie nous consacrer aux éléments déclencheurs financiers. Après avoir rappelé le savoir-faire de l'expert, les aides existantes, nous présenterons les outils que nous allons mettre en place pour pouvoir permettre à l'expert-comptable d'accompagner son client en burn out d'un point de vue financier.

Section 1 : Savoir-faire de l'expert-comptable d'un point de vue financier

« Notre charte morale contient le mot *Science*, parce que nous devons connaître à fond et appliquer avec discernement la technique de notre métier, la perfectionner sans cesse [...], le mot *Conscience* parce que comme dit Rabelais « Sapience n'entre pas dans âme malivole, et science sans conscience n'est que ruine de l'âme », le mot *Indépendance* parce que si nous sommes au service de tous, nous ne sommes aux ordres de personne. (Paul Caujolle, premier Président de l'ordre des experts-comptables, 1943).

C'est alors que dans son rôle également dans la prévention des difficultés d'entreprises, et donc d'éventuels burn out causés par la pression

financière, l'expert-comptable est toujours présent pour apporter sa connaissance et son savoir-faire pour soutenir ses clients.

1- *Conseils et stratégie, l'expert-comptable un véritable allié*

1-1 L'expert-comptable, véritable conseiller

La complexification du contexte économique et la multiplication des réglementations requièrent de plus en plus de conseil financier, social et fiscal, de la part des experts-comptables auprès des TPE et PME.

Les experts-comptables sont considérés par les dirigeants comme la première source de conseils après les amis et la famille (Bennett et Robson, 2005). Les conseils reçus de la part des experts comptables sont considérés comme ayant un impact très significatif voire crucial, et ce avec une part importante accordée à la confiance (Bennett et Robson, 2005). Nous étudierons cette notion de confiance dans notre prochain chapitre. Selon ces auteurs, la confiance, le coût du service et l'intensité du service sont corrélés positivement les uns avec les autres. Un expert-comptable apporte ses connaissances comptables couplées à des perspectives stratégiques concernant l'organisation, et peut ainsi déterminer les besoins nécessaires à l'entreprise en termes de SI (Dillard, 2000). Il apporte ainsi aux dirigeants des informations qu'ils peuvent utiliser pour prendre de meilleures décisions, pour choisir des stratégies, et déterminer comment les mettre en place (Damitio et Schmidgall, 2007). Même si la majorité des conseils prodigués par les experts-comptables concernent leur métier premier (comptabilité, fiscalité), leur contribution la plus importante réside dans (même s'ils sont moins répandus) les conseils apportés en cas d'urgence ou des conseils en affaires (Berry et al., 2006).

Ce rôle de conseiller est de plus en plus au cœur de métier de l'expert-comptable. S'il y a quelques années, le travail de l'expert-comptable consistait essentiellement en la surveillance comptable et l'établissement

annuel des comptes de l'entreprise, le métier a évolué et fait place à de « nouvelles » missions. Parmi les « nouvelles » missions de gestion, nombreuses sont celles qui restent très proches de leur charge initiale. « Les prestations récurrentes de gestion sont de notre compétence, confirme Elisabeth Jaquin. Aujourd'hui, il n'y a pas d'expert-comptable qui n'apporte pas de conseil de gestion à ses clients ».

Depuis 2013, les interventions portent également sur ce qui relève de l'analyse et la prévision financière. « Lorsque les chefs d'entreprise doivent entamer des démarches pour obtenir un financement auprès des banques, qui leur demandent des prévisionnels, ils peuvent vite se retrouver perdus », constate Jean-Pierre Moisset. L'expert-comptable va les aider lors de l'élaboration du prévisionnel ou du business plan, mais peut également aller jusqu'à être présent lors de l'entretien avec le banquier. « Nous avons mis en place, via un partenariat avec certaines banques, des procédures accélérées pour les demandes de financement des TPE-PME ne dépassant pas 25 000 euros. Nous avons signé des conventions avec le réseau Banque populaire, LCL, Crédit du Nord, nous venons de signer avec le Crédit Agricole, et nous allons signer avec la Caisse d'Épargne. Maintenant, si le banquier refuse la demande de la PME, il doit motiver ce refus. Ceci est tout nouveau, et c'est très important pour les entreprises. Quand les demandes tournent autour de l'immobilier ou du matériel, ce que l'on appelle le haut de bilan, les banquiers sont souvent d'accord pour prêter de l'argent, mais pas lorsqu'il s'agit du bas de bilan, c'est-à-dire le recrutement d'un salarié, le financement d'un poste client, etc. » (Bricard, 2013).

1-2 Des experts comptables spécialisés dans les entreprises en difficultés

« On assiste également à des cabinets qui font le choix de se spécialiser dans des « niches », et notamment celle des entreprises en difficulté qui ont alors très souvent besoin des connaissances d'un expert-comptable » (Brousse, 2013). « Ce ne sont évidemment pas mes clients au départ, rappelle Jérôme Rubin, mais je suis souvent sollicité par des avocats.

Les chefs d'entreprise ont dans ce contexte un besoin pressant d'être accompagnés, affirme-t-il. Ils ont besoin d'un œil neuf, d'une personne pour travailler sur la restructuration financière et prendre des mesures pour redémarrer. » Agnès Bricard prend, elle aussi en charge ces problématiques: « Nous allons étaler les dettes fiscales et sociales, amener les entreprises à la médiation du crédit avec les banquiers, rechercher un administrateur judiciaire, etc. »

1-3 L'assurance Santé Entreprise

Face à la hausse des demandes de conseil émanant d'entreprises en difficultés, l'Ordre des experts-comptables (OEC) s'était penché sur la question de la rémunération de ces experts appelés en pleine crise, quand les entreprises n'avaient plus de quoi les financer. Cette réflexion a permis de créer une assurance qui prend en charge les honoraires des « experts de crise » (expert-comptable, administrateur judiciaire, avocat), lorsque l'entreprise est en difficulté (mais pas en cessation de paiement). Il s'agit de « l'assurance Santé Entreprise ». Elle couvre les dépenses engagées par le dirigeant pour bénéficier d'un accompagnement de personnes qualifiées, extérieures à l'entreprise pour résoudre les difficultés. Il s'agit d'abord du mandataire ad hoc ou du conciliateur, dans le cas où une désignation de l'un ou l'autre a été opérée par le Président du Tribunal de commerce. (Nous allons étudier ces procédures en section 2). Il s'agit aussi de l'expert-comptable (y compris celui de l'entreprise) ou de l'avocat, appelés par l'entrepreneur.

L'assurance Santé Entreprise se déclenche à l'initiative d'un tiers, au travers d'une alerte légale déclenchée par le commissaire aux comptes, le Président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance, le comité d'entreprise, les associés ou actionnaires et d'autre part à l'initiative du chef d'entreprise lorsqu'il saisit la CCSF (Commission des Chefs de Services Financiers) pour obtenir des délais de paiement, lorsqu'il prend rendez-vous au CIP (nous allons analyser ces dispositifs dans la section 2 également) ou encore sollicite la désignation d'un mandataire ad hoc ou d'un

conciliateur auprès du président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance. La fiche pratique de cette Assurance Santé Entreprise est présentée en Annexe 9.

2- L'expert-comptable en tant que conseiller fiscal et social

Les conseils de l'expert-comptable, sa compétence technique, sont reconnus limiter les risques vis-à-vis de l'administration fiscale, optimiser la fiscalité de l'entreprise par la connaissance des mécanismes de réduction ou de déduction fiscale. La crainte du chef d'entreprise au regard de la fiscalité, doublée du souhait de bénéficier de mesures souvent mal maîtrisées, auréole l'expert-comptable d'un certain pouvoir. Ce n'est pas la personne proprement-dite qui possède cette faculté, mais le professionnel.

La pression fiscale et sociale reste souvent lourde pour les dirigeants, comme nous avons pu le voir, notamment en cas de contrôle. Le soutien de son expert lors des entretiens avec l'administration peut s'avérer précieux.

Assurant la défense des intérêts de son client, l'expert-comptable peut alors fournir les éléments demandés, expliquer les positions prises... et se doit, nous semble-t-il, d'assister à ces contrôles, même si c'est déjà très souvent le cas.

L'objectif de cette section était de rappeler ce que les experts comptables ont mis en place pour répondre aux besoins d'ordre financiers de leurs clients. Les différents travaux effectués par l'expert-comptable, la remise en question sans cesse de la profession par l'Ordre notamment, son interrogation sur l'évolution des prestations réalisées, prouvent l'implication des experts comptables dans leurs relations avec leurs clients.

Mais face à un client en difficulté, et parce que le temps peut également nous manquer, nous pouvons nous faire aider par des dispositifs déjà existants. Nous les rappelons dans la section suivante, car il nous semble particulièrement important de pouvoir diriger un client en difficulté vers des tiers compétents pouvant prendre notre relais.

Section 2 : Des éléments d'aide pour lutter contre le burn out

Notre étude se concentrera ici sur les aides existantes d'un point de vue financier. En effet, il existe des dispositifs, aides, associations, pouvant accompagner les dirigeants en souffrance. Pourtant, tout n'est pas fait aujourd'hui pour prévenir les difficultés des PME et éviter les faillites. Des experts qui gravitent autour du Tribunal de commerce de Paris assurent que nombre de catastrophes pourraient être évitées. Ils sont au quotidien confrontés à la détresse d'entrepreneurs qui n'ont pas su ou pas pu prévenir leurs difficultés de trésorerie et se retrouvent en grave difficultés. Nous allons présenter ici, qu'il est possible de mettre en place des dispositions pour accompagner le dirigeant en difficulté, avec comme maître mot : la prévention.

1- Les tribunaux de commerce

1-1 Aide à l'initiative des Présidents des Tribunaux de Commerce

Il est donné au Président du Tribunal de Commerce par l'article L.611-2 I du code de commerce, un rôle actif dans la détection des difficultés des entreprises, le plus en amont possible, afin de les aider à les surmonter.

Ainsi, s'il ressort de « tout acte, document ou procédure » (documents comptables ou absence de dépôt au greffe, privilèges fiscaux ou sociaux, assignations en paiement, alerte du commissaire aux comptes, etc...) qu'une entreprise « connaît des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation », le président peut convoquer son ou ses dirigeant(s) pour un entretien destiné à envisager « les mesures propres à redresser la situation ». Cette procédure confidentielle doit être considérée par le chef d'entreprise non comme une contrainte juridique, mais plutôt comme la

possibilité d'exprimer ses difficultés et en contrepartie d'être informé de solutions qui lui permettront d'y faire face avant qu'il ne soit trop tard.

Dans le cas où les dirigeants ne donneraient pas suite à la convocation du Président, celui-ci peut obtenir communication de tout document permettant d'étudier la situation économique et financière de l'entreprise, par les administrations, organismes sociaux, représentants du personnel, commissaires aux comptes, etc... Dans cette même optique de prévention des difficultés, le président a la faculté d'enjoindre une société à procéder à brefs délais au dépôt au greffe des comptes annuels, sous astreinte.

1-2 Aides à l'initiative du dirigeant

En présence de difficultés, le dirigeant d'une entreprise peut éprouver le besoin de mieux comprendre et analyser sa situation et ainsi rechercher les solutions pour sortir de difficultés financières. Avant même de rentrer dans une phase de traitement des difficultés, il est possible de rencontrer des juges, professionnels eux-mêmes et chefs d'entreprise.

Des cellules de prévention existent dans de nombreux tribunaux de commerce. Des entretiens confidentiels peuvent être organisés, ce qui est primordial dans une période difficile. C'est une phase essentielle en matière de prévention. Elle permet d'appréhender au mieux les solutions qui peuvent être mises en œuvre en fonction de la situation des entreprises.

En concertation avec les professionnels, ces entretiens très productifs apportent une certaine dédramatisation propice à une prise de recul nécessaire pour prendre les bonnes décisions.

1-3 Mise en place de procédures

Il existe plusieurs procédures qu'il convient de connaître pour permettre aux sociétés de faire face à des difficultés. Les dirigeants ne

doivent pas hésiter à rencontrer le Président du Tribunal de Commerce, car comme nous l'avons vu précédemment, plus les difficultés sont traitées tôt, plus le « taux de réussite de sauvetage » de la société est grand.

Le chef d'entreprise peut donc demander à rencontrer le Président du tribunal de commerce en vue d'une procédure confidentielle de prévention telle que le mandat Ad Hoc ou la conciliation. Dans ce cas, il préparera, avec ses conseils, les informations économiques et financières qui permettront de retenir la procédure la plus adéquate.

- Le mandat Ad hoc, non limité dans la durée, permet de trouver des solutions pour apurer ou étaler des dettes. L'entreprise ne doit pas être en cessation de paiement. Cela permet le recours aux conseils d'un spécialiste qui accompagne le dirigeant dans le traitement de ses difficultés. Il est alors assisté de façon confidentielle d'un spécialiste - le mandataire ad hoc - désigné pour une période limitée. Ce mandataire ad hoc est un spécialiste du monde de l'entreprise qui peut accompagner un dirigeant dans l'examen de sa situation, le diagnostic des problèmes et la recherche des solutions à même de traiter les difficultés. Le mandataire ad hoc peut aussi rechercher des accords avec les créanciers de l'entreprise. Dans le cadre de cet accompagnement ponctuel, le dirigeant conserve la direction complète de son entreprise et cette procédure de prévention est confidentielle.

- En ce qui concerne la conciliation, celle-ci peut être ouverte même si l'entreprise est en cessation de paiement, mais depuis 45 jours au plus. Elle permet d'avoir recours à un conciliateur afin de parvenir à un accord avec les créanciers (délais de paiements, remise de dettes, accords avec les banques ou autres). L'accord obtenu entre l'entreprise et ses créanciers, peut faire l'objet d'un simple visa du président ou être homologué par le tribunal, à sa demande, ce qui suspend toute action pour le paiement des créances concernées par l'accord.

Les textes sur la procédure de conciliation ont été complétés par deux procédures complémentaires qui auront vocation à précéder une demande de sauvegarde ou un redressement judiciaire :

- la conciliation accélérée qui permet d'élaborer un plan par continuation ou un plan par cession qui prendra effet dans des délais réduits pour ne pas porter préjudice.

- la conciliation financière qui vise à préparer un plan par continuation en sauvegarde ou redressement judiciaire, mais qui ne concerne que les fournisseurs financiers.

Le Président du tribunal de commerce désignera, par ordonnance, un mandataire ou un conciliateur en fixant la durée de la mission et les honoraires de ces procédures confidentielles. Ce dernier assistera le chef d'entreprise dans ses négociations avec ses créanciers pour obtenir des moratoires qui permettront à l'entreprise d'éviter une procédure collective.

Les accords du mandat Ad Hoc ou de la conciliation sont constatés par le Président du tribunal de commerce et restent confidentiels sauf si les parties demandent l'homologation de l'accord de conciliation. Cet accord ne sera pas publié mais le nom des parties fera l'objet d'un jugement et donc d'une publicité.

Il existe également, en amont de la cessation de paiement, la sauvegarde. Il s'agit d'une procédure aidant à engager la réorganisation de l'entreprise en difficulté pour prévenir cette cessation des paiements. L'entreprise peut cependant avoir des difficultés qu'elle n'est pas en mesure de surmonter en l'absence d'une réorganisation de l'entreprise. Dans cette situation, à la seule initiative du dirigeant, il peut demander au tribunal à bénéficier de la procédure de sauvegarde. L'ouverture de cette procédure a l'avantage de geler le passif des éventuelles dettes et d'interrompre ou interdire toute action en justice des créanciers pendant le temps d'une période d'observation de plusieurs mois. Pendant cette procédure, le dirigeant conserve ses prérogatives de chef d'entreprise et a ainsi du temps pour préparer et faciliter la réorganisation de son entreprise. Le but de cette procédure est, à l'issue de cette période d'observation, d'avoir pu mettre en place un plan de sauvegarde de l'entreprise ainsi réorganisée, visant à assurer sa pérennité. Cette réorganisation peut comporter l'arrêt ou la

cession d'une ou plusieurs activités, à l'exclusion de la cession de l'entreprise.

En conclusion, tout est organisé ou plutôt peut être organisé au mieux pour le chef d'entreprise, dès lors qu'il accepte de communiquer sur ses difficultés. Cela lui permet d'éviter d'arriver au redressement judiciaire, qui dans une grande partie des cas se conclue par une liquidation judiciaire. Nous faisons le choix ici de ne pas développer le redressement judiciaire comme les trois premières procédures, car nous restons dans ce mémoire à un stade préventif. Cependant, nous rappelons qu'en cessation de paiement d'un de nos clients, nous nous devons de le conseiller rapidement, et de le soutenir dans ces démarches difficiles.

2- Les institutions

Bien que nous ayons étudié dans une première partie que l'administration française pouvait être un élément déclencheur de par sa « lourdeur », des institutions tentent également d'aider le dirigeant en souffrance. Ainsi, les services de la DGFIP interviennent au sein des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) et des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), que nous allons présenter.

2-1 *La Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF)*

Elle se réunit dans chaque département avec les directeurs des services fiscaux, de l'URSSAF, des organismes de Sécurité sociale, de Pôle Emploi...

Un dossier exposant la situation financière de l'entreprise doit être déposé auprès de la CCSF de la Direction départementale des finances publiques dans le ressort de laquelle se situe son siège social. Le dossier est composé, entre autres, d'une attestation justifiant de l'état de ses difficultés financières, d'une attestation sur l'honneur justifiant le paiement des parts

salariales des cotisations de sécurité sociale, des états prévisionnels de chiffre d'affaires et de trésorerie pour les prochains mois, du dernier bilan clos et de la situation actuelle de la trésorerie.

Elle examine la situation des entreprises qui enregistrent des retards de paiement et propose des moratoires pour les dettes échues et les dettes courantes devant être payées. Elle peut accorder aux entreprises qui rencontrent des difficultés financières des délais de paiement pour leurs dettes fiscales et sociales (part patronale). Les personnes morales de droit privé, les commerçants, artisans, professions libérales ou les agriculteurs peuvent bénéficier de ce dispositif sous réserve d'être à jour de leurs obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales.

2-2 Le Comité départemental d'examen des problèmes de financements des entreprises (Codefi)

Il est présidé par le Préfet. Le CODEFI est la structure locale ayant vocation à accueillir et à orienter les entreprises qui rencontrent des problèmes de financement. Il aide les entreprises en difficulté à élaborer et à mettre en œuvre des solutions permettant d'assurer leur pérennité et leur développement. Toutes les entreprises de moins de 400 salariés, quels que soient leurs secteurs d'activité économique, peuvent bénéficier de ce dispositif. Elles ne doivent toutefois pas se trouver dans une situation manifestement compromise et sans perspective de redressement.

L'entreprise en difficulté doit saisir le CODEFI dans le ressort duquel se situe son siège social. Pour cela, elle doit s'adresser soit au secrétaire permanent du CODEFI à la Direction départementale des finances publiques, soit au commissaire au redressement productif (CRP) de sa région.

Ainsi, le CODEFI se réunit pour étudier le cas des entreprises en difficulté, et peut accorder, sous conditions, un audit permettant notamment

de valider les hypothèses de redressement de l'entreprise ou un prêt permettant de financer sa restructuration.

3- Le réseau CIP

3-1 *L'organisation*

Les centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP) généralisent un programme d'accompagnement dont l'objectif est une prise en charge rapide, pour éviter que les patrons désespérés ne passent à l'acte.

Il existe une soixantaine de CIP en région. Ces derniers font intervenir bénévolement des experts-comptables, avocats, magistrats consulaires à la retraite, etc. et ont pour vocation de soutenir le dirigeant quand son entreprise se retrouve en difficulté. En associant dans sa démarche tous ces professionnels du chiffre, le CIP dispose d'une expérience et d'une qualité d'information et d'écoute incomparables en toute confidentialité et discrétion.

3-2 *Leurs actions*

Il est possible de faire appel au CIP, lorsque les difficultés de l'entreprise sont pressenties ou avérées. Lors du rendez-vous, les difficultés sont alors évoquées de manière confidentielle, discrète et gratuitement, avec un expert-comptable, un avocat et un ancien juge consulaire qui aide alors le dirigeant à clarifier la situation de l'entreprise, avec le recul d'interlocuteurs qui ne sont pas les conseils habituels du dirigeant. La présence du juge honoraire du Tribunal de Commerce permettra notamment de dédramatiser le rôle du Tribunal de Commerce auprès du dirigeant d'entreprise. Les seules informations débattues sont celles apportées par le dirigeant. Dès lors, les intervenants n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise et des causes de ses difficultés et ne se substituent pas aux conseils habituels de l'entreprise.

Après avoir écouté le chef d'entreprise, cerné les difficultés et leurs origines, les professionnels de la prévention fournissent une information sur les solutions existantes en matière de prévention. A aucun moment, l'activité du CIP n'empiète sur la compétence juridictionnelle du Président du Tribunal de Commerce et des juges délégués à la Prévention. Les intervenants ne tiennent aucun dossier et ne communiquent aucune information à qui que ce soit. La présentation de ces rendez-vous est présentée en Annexe 10.

4- Le réseau ECTI

Cette association, constituée de séniors bénévoles, d'anciens cadres et de dirigeants à la retraite, accompagne et conseille les entrepreneurs en activité à surmonter une difficulté ou développer leur activité. Ce réseau compte 2000 adhérents, présents dans 83 délégations départementales. Elle est également membre du CIP.

Nous avons pu étudier dans cette partie qu'il existe de nombreux dispositifs permettant de prévenir les difficultés financières de nos clients, et vers qui nous pouvons nous tourner, et vers qui nous devons inciter le dirigeant en souffrance à prendre contact. Il nous paraissait primordial de les rappeler, ou de les faire découvrir, car comme nous l'avons évoqué en introduction de cette section : « de nombreuses catastrophes pourraient être évitées », si nous avons les bons réflexes, rapidement.

Nous allons donc dans une troisième section présenter les différents outils que nous allons mettre en place pour accompagner le dirigeant en situation critique.

Section 3 : Outils pour accompagner un client en situation financière critique

Notre mémoire se concentrera ici sur les outils et les idées à mettre en place pour pouvoir accompagner un dirigeant en souffrance, d'un point de vue financier.

1- Interrogation nécessaire sur la pression administrative (fiscale et sociale) : propositions de nouvelles règles d'imposition d'office : cas particuliers

Comme nous avons pu le voir dans ce mémoire, la pression administrative, fiscale, sociale représente un véritable stresser pour les entrepreneurs. Si nous accompagnons déjà nos clients lors des divers contrôles, notre savoir-faire permet également d'établir plus facilement un dialogue entre nos clients et l'administration.

Cependant, les différentes expériences connues, relatées, vécues, m'obligent à mettre également en avant cette pression subie. Une de nos propositions consisterait à organiser un groupe de travail d'experts comptables permettant de s'interroger sur les différentes règles d'imposition d'office, sur les montants pris en considération. En effet, dans un cas précis, le montant exorbitant pris en compte pour l'impôt sur le revenu, avait alors généré des sommes importantes pour l'URSSAF, la prévoyance, ect.. Engendrant un véritable effet « boule de neige ».

S'il est clair que le maître mot reste l'anticipation, face à un client déjà en burn out, cela n'est pas toujours évident. Aussi, en cas de taxation d'office, ne pourrions-nous pas demander des entretiens avec des représentants des administrations pour ainsi mieux défendre un client, non fraudeur, mais proche du burn out et démontrer l'absence de totale mauvaise foi, et ainsi obtenir un délai plus long pour fournir des déclarations ?

D'expérience, les différents contrôleurs sont également des humains avec qui il est possible de discuter, d'échanger après avoir prouvé la bonne foi. Il me semble, que nous avons également un rôle à jouer dans ce domaine.

2- Mise en place d'un annuaire sur les aides existantes mis à disposition de tous les cabinets d'expertise comptable

Notre profession est bien une profession généraliste. Nous savons pertinemment nous entourer d'experts dans d'autres domaines, quand des sujets deviennent plus spécifiques par exemple. Cela devrait être également le cas lorsque nous constatons qu'un client est proche d'un burn out, et que sa situation financière peut nous échapper, par manque de réponse par exemple.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, il existe actuellement différents dispositifs pour aider nos clients en souffrance. Nous devons pouvoir nous appuyer dessus. Mais comment, si nous n'en avons pas la connaissance ? Lors de la rédaction de ce mémoire, je me suis rendue compte que tous n'étaient pas maîtrisés. Nous avons fait le choix de ne reprendre que les principaux, mais nous avons décidé de créer un annuaire simple à mettre à disposition des experts comptables pour leur permettre une véritable réactivité. Celui-ci pourrait être laissé au format numérique, car il permet via des liens d'accéder directement aux différentes informations, notamment de contact. Cet annuaire est présenté en Annexe 11.

3- Création d'une prise de relais en cas de situation financière difficile : assistance du client

Nos emplois du temps, souvent chargés ne nous permettent pas toujours de pouvoir consacrer plus de temps à un client qui en aurait besoin.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, certains cabinets se spécialisent notamment dans les entreprises en difficultés.

Sans forcément, mettre une cellule spécifique dans chaque cabinet, ne pourrions-nous pas envisager de mettre en place par exemple un collaborateur s'occupant en soutien des clients en situation plus difficile ?

Prenant en compte que notre métier est en pleine évolution, que le conseil en constitue un socle que nous ne devons pas perdre, il nous paraît judicieux de mettre en place ce genre de cellules. Un accompagnement de nos clients, plus personnalisé en fonction de leurs différentes problématiques, serait créateur de davantage de valeur ajoutée, se détachant de l'aspect purement comptable de notre métier. En ce sens, des formations durant le stage d'expertise pourraient être envisagées, afin d'apporter à nos clients une sorte de « coaching », formations qui nous permettraient de mieux maîtriser toutes les connaissances et processus pour ce genre d'activité, basé davantage sur du conseil, avec création, et suivi d'objectif par exemple.

Notre métier nécessite une véritable maîtrise de très nombreuses connaissances dans divers domaines. Pourtant, nous savons faire appel à des spécialistes, et chacun d'entre nous saurait par exemple vers qui se tourner pour résoudre telle ou telle problématique fiscale ou sociale. Pourtant vers qui nous tourner face à un client en burn out ? Maintenant, grâce à l'annuaire récapitulant les différents dispositifs, chaque expert-comptable aura accès facilement à ces différentes données.

Face également à l'évolution constante de notre métier et des demandes de nos clients, nous proposons également une piste de réflexion sur le coaching client, se détachant davantage de la partie purement comptable, afin d'accompagner au mieux nos dirigeants en difficultés.

Enfin, nous évoquons une dernière piste relative à la taxation d'office, et à notre rôle à jouer pour faire évoluer une législation, qui peut conduire dans le cas de clients déjà en burn out, à des situations dramatiques.

Nous allons maintenant dans un second chapitre, nous concentrer sur les différents axes d'accompagnement d'un client en souffrance, mais d'un point de vue moral.

CHAPITRE 2 : LES AXES D'ACCOMPAGNEMENT PERMETTANT DE SOULAGER LA PRESSION MORALE

Ce chapitre traitera des axes d'accompagnement existants et à mettre en place pour accompagner le dirigeant et ainsi le soulager de cette pression morale subie. Dans une première section, nous présenterons le rôle de l'expert-comptable. Dans une seconde partie, nous présenterons les dispositifs, associations aidant le dirigeant en souffrance, et relevant d'un attrait psychologique. Enfin, nous présenterons des outils pratiques permettant à l'expert-comptable d'accompagner le dirigeant en souffrance.

Section 1 : L'expert comptabilité : un interlocuteur privilégié

1- La relation expert-comptable – client : une relation de confiance

L'expert-comptable est omniprésent dans la vie de l'entreprise, mais aussi dans le quotidien du chef d'entreprise. Le rôle de conseil est dorénavant au cœur de la relation chef d'entreprise – expert-comptable comme nous l'avons vu dans notre Chapitre précédent. Il suppose un terrain favorable au fonctionnement de ce binôme.

1-1 La confiance : la base de la relation avec l'expert-comptable

« Le principal terreau est constitué par la confiance. La confiance est un construit tridimensionnel, avec une évaluation cognitive (les compétences), une évaluation affective (la bienveillance à l'égard de l'entreprise) et une évaluation éthique (l'honnêteté). La confiance permet de stabiliser tout type de relation » (Bernard ; 2017). Nous nous appuyerons sur son analyse dans cette section pour comprendre comment l'expert-comptable met en place une relation de confiance avec son client.

Notre métier, du fait qu'il soit avant tout basé sur du conseil, est constitué de prestations de services qui correspondent pour leurs plus grandes parts à un produit intangible (Gooderham et al., 2004). Le processus de production d'un conseil est souvent associé à un processus d'échange qui implique un apprentissage de la part des deux parties impliquées (O'Farrel et Moffat, 1995). En conséquence, la qualité de la relation personnelle est critique dans ces échanges (Bennett et Robson, 1999).

Une étude de Gooderham et al. (2004) révèle que la qualité de la relation prime sur la longévité de la relation. Cette qualité constitue donc un préliminaire important au degré d'utilisation par les dirigeants des experts-comptables en tant que conseillers en affaires. La notion de confiance est extrêmement importante dans cette relation : en effet, tout comme les banques, les experts-comptables doivent respecter un cadre très contraignant concernant les aspects juridiques, institutionnels et éthiques, ainsi qu'une autorégulation liée à la déontologie de la profession, ce qui constitue un important facteur de confiance pour le dirigeant.

1-2 La légitimité : notion essentielle pour obtenir la confiance d'un client

La confiance est sous-tendue par la légitimité qu'accorde le chef d'entreprise à l'expert-comptable. Cette légitimité correspond à une perception du dirigeant, elle va autoriser à apporter la crédibilité nécessaire au conseil.

Le dirigeant accorde sa confiance en fonction de l'évaluation qu'il fera de trois paramètres (Bernard, 2017) :

« - la capacité de l'expert-comptable à exécuter les tâches qu'il attend de sa part (il s'agit de la dimension relative à la compétence). En effet, la première dimension de cette légitimité repose sur la compétence de l'expert-comptable. Ce dernier est porteur d'une notoriété qui est liée au diplôme d'expertise-comptable. La relation positive entre les études, le diplôme, de fortes compétences, voire la réputation, constitue une base à la

relation de confiance. Cependant, cette dimension de la légitimité n'implique pas la personne par elle-même, mais l'image renvoyée par la profession. » Cette légitimité, de par sa compétence, ses précieux conseils a été analysée dans le chapitre précédent, dans la section 1.

- les motivations de l'expert-comptable à prendre en compte les intérêts de son client. La capacité à éliminer les sources d'incompréhension dans la communication avec le chef d'entreprise, à comprendre sa manière de travailler, ainsi que ses objectifs, correspond à la dimension morale de la légitimité. Cette dimension intègre aussi la capacité à générer une relation agréable et conviviale, sous-tendue par le respect des attentes, par l'appui psychologique et par la construction d'une collaboration. Aux dires des chefs d'entreprise, l'expert-comptable est réputé poser, avec discrétion, les bonnes questions. Cette dimension, souvent développée grâce à la fréquentation constante des entrepreneurs, est quant à elle en lien direct avec l'individu. La connaissance et le respect de la culture de l'entreprise constituent la dimension axiologique. Cette dimension s'appuie largement sur l'individu qui, tout en restant extérieur à l'entreprise, réalise son intégration et son assimilation dans le staff du chef d'entreprise. (Bernard, 2017)

- enfin l'intégrité et l'honnêteté perçue de l'expert-comptable (Kautonen et al., 2010). « La personnalité de l'individu et sa capacité à inspirer confiance sont identifiées comme une dimension charismatique. Si la proximité, au sens physique mais surtout moral est importante, c'est l'ancienneté de la relation qui influe largement sur sa qualité. Il est rare qu'un chef d'entreprise change d'expert-comptable comme il teste de nouveaux fournisseurs. En effet, le temps favorise la création de liens et la notion de binôme s'exprime de plus en plus fortement avec le temps » (Bernard, 2017). Cette estime repose sur l'individu proprement-dit. Cependant, le Code de Déontologie appuie également sur ces notions d'intégrité et honnêteté. « Le principe d'intégrité impose à l'ensemble des professionnels comptables l'obligation d'être droits et honnêtes dans toutes leurs relations professionnelles et leurs relations d'affaires. L'intégrité implique également « équité et sincérité ».

Ainsi, la légitimité attribuée à l'expert-comptable repose pour une part sur les compétences professionnelles mobilisées par la fonction, mais aussi, pour plusieurs dimensions, relève de l'individu lui-même. En conclusion, les différentes dimensions de la légitimité de l'expert-comptable au regard du chef d'entreprise, qui constituent le « capital-légitimité » de l'individu, couvrent deux volets bien distincts : la profession et la personne proprement-dite. Cette notion binaire, étroitement en lien avec le rôle de conseil de l'expert-comptable, permet de comprendre la formation de la confiance du chef d'entreprise.

Il nous semble que ces dernières dimensions soient largement développées aujourd'hui par les experts comptables. Un chiffre nous paraît bien refléter cette maîtrise : sur le site de l'ordre, nous pouvons lire que « pour 91% des clients, l'expert-comptable est un professionnel de confiance ». C'est d'ailleurs grâce à cette confiance que l'expert-comptable a réussi à développer avec son client, que celui-ci peut plus facilement se confier, ou se permettre d'apparaître moins infaillible. C'est ce que nous analysons dans la sous-section suivante.

2- L'expert-comptable : première personne détectrice des signaux de burn out du dirigeant

Un livre à sortir en Aout 2018, écrit sous la direction de Marc Binné, rappelle que « la prévention du suicide est avant tout une question de proximité avant d'être une affaire de spécialistes. Au quotidien, ce sont les proches qui sont les plus à même de repérer cette souffrance et de donner l'alerte. Ils peuvent aider la personne en souffrance en lui posant des questions plus directes sur ce qu'elle ressent d'une situation connue et qui la touche. C'est justement pour cela que les professionnels qui accompagnent au quotidien les entrepreneurs dans leur démarche d'entreprendre sont les plus à même de détecter la souffrance d'un dirigeant. »

Nous venons d'étudier que les clients ont majoritairement confiance en nous, ce qui leur permet de plus facilement se « confier ». Nous sommes au cœur de leurs entreprises et de leurs vies, nous sommes en ce sens les premières personnes capables de détecter les clients en burn out, au cœur de tous les éléments déclencheurs : financiers et moraux.

Or que devons-nous faire ? Nous pourrions leur parler, mais que devons-nous véritablement leur dire ? A minima nous devons savoir leur indiquer vers qui se tourner. C'est ce que nous allons étudier dans la section suivante : en effet, il existe déjà de nombreux dispositifs que nous devons maîtriser.

Section 2 : Des éléments d'aide pour lutter contre le burn out

Certains professionnels, et notamment ceux présents dans les Tribunaux de Commerce, qui sont en contact direct avec des dirigeants souvent à bout, ont décidé de créer différents dispositifs que nous présentons dans cette partie. Les connaître, c'est savoir que nous pouvons, si nous sommes face à un client en burn out, nous tourner vers des professionnels qui aident ces dirigeants en détresse.

1- Les tribunaux de commerce et les fiches d'alerte

1-1 Prévenir les burn out : un nouvel objectif des Tribunaux de Commerce

Christian Gardillou, Président du Tribunal de Commerce d'Angoulême connaît ces dirigeants en détresse et considère qu'y être confronté est un aspect difficile de son métier. Dans son bureau, le Président du tribunal de commerce fait souvent face, désarmé, à des dirigeants en pleurs. « Liquider une entreprise, c'est souvent aussi malheureusement liquider des familles, soupire-t-il. Face à un dirigeant désespéré, j'ai la gorge serrée, je n'ai pas les mots, je suis complètement démuni ». Là réside tout l'intérêt de pouvoir passer le relais à un soutien psychologique extérieur quand la situation semble délicate.

Il a été créé en ce sens l'APESA que nous allons présenter dans la sous-section suivante. En effet, prévenir les envies de suicides, les cas de burn out, c'est aussi l'objectif que se fixent désormais de nombreux tribunaux de commerce grâce au dispositif APESA (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe). Conscients qu'en tant que professionnels des Tribunaux de Commerce ils étaient les personnes les plus à même de rencontrer ces dirigeants en burn out, « le projet (de

l'APESA) propose de munir les professionnels du Tribunal de Commerce d'un outil de repérage des signes de souffrance aigüe chez les chefs d'entreprise en situation de redressement ou liquidation judiciaire. « Ils sont les mieux placés pour apprécier l'état d'esprit d'un dirigeant en difficulté », détaille Jean-Luc Douillard, à l'origine du dispositif APESA à Saintes (Charente-Maritime). Ces professionnels sont formés au repérage et à la prise en compte des signes de la crise suicidaire chez les chefs d'entreprise, leur conjoint ou leur salarié à l'occasion des audiences ou de tout contact.

1-2 La fiche d'alerte

Si les membres des tribunaux de commerce constatent les signes d'une détresse psychologique, ils établissent une fiche d'alerte, avec l'accord du dirigeant (Annexe 12). Cette fiche est donnée à titre indicatif, et est en constante évolution. L'APESA rappelle cependant, directement sur son site Internet, que le déclenchement d'une alerte consiste à effectuer une action positive de protection à l'égard de la personne en souffrance, exclusivement avec l'accord de cette dernière. Le déclenchement d'une alerte, même si elle concerne parfois la survie d'une personne, ne constitue pas en soi une action spécifique de nature à entraîner la responsabilité de son auteur.

Cependant, afin de ne laisser planer aucun doute sur les conditions de déclenchement de cette alerte, le comité scientifique d'APESA France, préconise de substituer le mot « identifiés » par « observés », dans les expressions « facteurs de risque identifiés », « facteurs précipitants éventuels identifiés », « signaux d'alerte identifiés », « facteurs de protection éventuels identifiés... », sur la fiche alerte, cela afin de bien établir qu'aucune obligation personnelle d'investigation ne pèse sur les professionnels confrontés à la souffrance morale des entrepreneurs dans le cadre des procédures collectives.

La simple question bienveillante « Et vous personnellement comment allez-vous ? » constitue une démarche suffisante des acteurs des procédures collectives à l'égard des justiciables.

Ce document est transmis au référent psychologue départemental par mail. Un entretien téléphonique est organisé dans les 24 heures. Suite à ce premier contact, le chef d'entreprise est orienté, si besoin, vers le psychologue adhérent au réseau le plus proche de chez lui, pour un suivi pouvant aller jusqu'à cinq séances. Cette démarche est entièrement gratuite.

Afin de mieux se rendre compte de la réalité du terrain, nous présentons les statistiques du 4^{ème} trimestre 2017, figurant sur le site de l'APESA, en Annexe 13.

2- L'APESA : aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aigue

2-1 La création de l'APESA et ses fondements théoriques

« Nous sommes aux avant-postes d'une grande souffrance et voyons toute la journée des gens au bout du rouleau » - voilà ce qu'indique Marc Binnié, greffier au Tribunal de commerce de Saintes. Pourtant, il s'avère que s'il existe une importante détresse psychologique du chef d'entreprise, les professionnels des juridictions consulaires se trouvent souvent démunis pour leur apporter l'aide humaine dont ils ont besoin.

Fort du constat du nombre de suicides des entrepreneurs, ce dernier s'est rapproché de Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien, lors d'une conférence organisée au Tribunal de grande instance de Saintes. Monsieur Douillard est le coordinateur du programme régional de prévention du suicide pour le sud de la Charente-Maritime. Le fruit de cette rencontre a été la création d'un dispositif inédit en septembre 2013 : APESA pour Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance psychologique Aiguë.

Il est particulièrement intéressant en étudiant le site de l'APESA de se rendre compte à quel point c'est « la dignité humaine » qui a dicté cette mise

en place. Nous pouvons ainsi étudier sur leur site les fondements théoriques de ce dispositif, et nous rappeler ainsi des vérités souvent oubliées.

L'APESA rappelle ainsi que le suicide est selon Albert Camus le seul problème philosophique vraiment sérieux, et les fondateurs d'APESA ne pouvaient éviter de chercher à lui donner des racines solides ancrées dans divers courants philosophiques ou différentes approches innovantes afin que cette démarche ne soit pas tout à fait un ovni dans le paysage juridique français. A ce sujet, l'APESA rappelle que dans le préambule de la Déclaration universelle des droits de l'homme, il est rappelé « la reconnaissance de la dignité (...) constitue la base (...) de la justice ».

L'APESA considère alors que l'expression de la souffrance vécue par les dirigeants lors des audiences ou les comportements désespérés témoignent que certains ont à leurs yeux, perdu cette dignité qu'APESA se propose de contribuer à restaurer.

Paul Ricœur indiquait lors de sa conférence prononcée à la Cour de Cassation le 12 décembre 1991, « derrière le procès, il y a le conflit, le différend, la querelle, le litige ; et à l'arrière-plan du conflit il y a la violence. » L'APESA ajoute la souffrance et rappelle que dans sa finalité première, l'acte de juger consiste donc à séparer, à distribuer ce qui est juste et injuste, à départager. Cependant, départager, c'est aussi « faire reconnaître par chacun la part que l'autre prend à la même société que lui ».

Les praticiens et les processualistes le disent, « le justiciable (comprendre le débiteur) doit être un acteur de sa procédure. » Or l'état psychologique de certains les empêche même d'être acteurs de leur vie.

En complément des principes de la justice formelle, en partie résumés dans l'article 6 de la Convention Européenne des droits de l'Homme, il y a aussi place pour une approche de la justice fondée sur la vérification de la capacité (capability) du justiciable à exercer ses droits. Cette approche qui est notamment défendue par le prix Nobel d'économie Amartya Sen et Martha Nussbaum permet d'articuler finement le nécessaire respect de

l'égalité et « le fait que les individus peuvent avoir besoin de différentes quantités de ressources pour atteindre le même niveau de capacité ».

Rappelant alors la philosophie du soin, prônée par Joan Tronto qui nous ramène à la simplicité « La vulnérabilité a d'importantes conséquences morales. Elle apporte un démenti au mythe selon lequel nous serions des citoyens toujours autonomes et potentiellement égaux », l'APESA se protège des égarements en décrivant précisément comment les éléments d'une éthique professionnelle (l'attention à autrui, la prise en charge, la compétence et la capacité de réponse), doivent s'ajuster pour former un ensemble de compétences professionnelles nouvelles.

L'APESA s'appuie également sur les travaux d'Olivier Torrès, et estime que ces propos ont la clarté de l'évidence : « L'entrepreneur est le soldat des temps modernes, le fantassin qui s'engage volontairement pour occuper le front de la guerre économique mondiale. Le seul problème est que l'on a oublié l'infirmerie ».

Actuellement, un travail de recherche mené par Olivier Torres, en collaboration avec le Tribunal de commerce de Saintes a récemment débuté et a pour objet d'évaluer spécifiquement la santé des entrepreneurs dans le cadre des procédures collectives. Il est proposé aux entrepreneurs faisant l'objet de ces procédures de répondre téléphoniquement à un questionnaire nourri et aucun refus n'a encore été constaté.

Enfin, il est indiqué sur leur présentation que la diversité des approches pour appréhender le dispositif APESA ne témoigne que de sa nouveauté dans l'univers des juristes français. Loin de tendre à la confusion et à l'émergence d'une « jurisprudence sentimentale », la banalisation qui résultera de sa généralisation, de la meilleure harmonie entre la théorie et les pratiques professionnelles, de l'évolution de la pédagogie juridique, démontrera qu'il ne concourt bien en fait qu'à la « réalisation du droit ». Nous avons donc, nous aussi, un rôle à jouer pour tendre à cette banalisation.

2-2 « *Activité* » de l'APESA

Comme il est indiqué sur leur site, « sommairement résumé, le dispositif APESA consiste dans la reconnaissance de la souffrance morale aiguë du justiciable dans le cours d'un processus judiciaire. Ce n'est pas cette reconnaissance qui pose problème, mais son déni », déni que nous avons étudié dans notre première partie.

Le rôle de l'APESA est de prévenir la crise suicidaire qui peut survenir quand « les entrepreneurs ont tout donné physiquement et psychologiquement, et qu'ils s'effondrent », explique Jean-Luc Douillard. « Ils font face à une situation d'une si grande violence, leur souffrance est parfois si forte, qu'ils se retrouvent dans l'incapacité de penser. »

Pour Marc Binné, « Le lieu de justice n'est pas le lieu du non-lieu de l'être ». Les patrons de PME sont naturellement le cœur d'un dispositif de soutien psychologique au sein des juridictions commerciales. La charte de l'APESA est présentée en Annexe 14.

L'objectif d'APESA pour les mois à venir est double :

- étendre ce dispositif au plus grand nombre de Tribunaux de commerce et de chambres consulaires de l'hexagone.
- communiquer sur l'aide qu'apporte ce dispositif, en donnant aux professionnels du Droit les moyens d'identifier, de signaler et de soutenir les chefs d'entreprises en difficultés. Par ce mémoire, c'est ce que nous tentons de faire, au niveau de la profession des experts comptables. En effet, l'APESA souhaite faire connaître l'existence de ce dispositif au sein des juridictions, au moyen des outils de communication élaborés par l'association APESA France, afin de permettre au justiciable lui-même de solliciter à tout moment, le déclenchement d'une alerte et une prise en charge psychologique s'il en éprouve le besoin.

Aujourd'hui, 42 juridictions ont adopté le dispositif APESA (Annexe 15) et 30 autres ont manifesté leur intention de le mettre en œuvre.

Cette carte de France présente les villes de France où le dispositif est déployé (en jaune), et où cela est en cours (en bleu).



Concrètement, l'APESA permet à tout chef d'entreprise qui en éprouve le besoin, de bénéficier d'une prise en charge psychologique, rapide, gratuite et à proximité de son domicile, par des psychologues spécialisés dans l'écoute et le traitement de la souffrance morale provoquée par les difficultés financières.

Une équipe de quinze praticiens, spécialisée dans les addictions, la prévention du suicide et la médiation familiale, a aidé de nombreux chefs d'entreprises. Parmi ces derniers, des patrons de PME du BTP, des artisans, des femmes dirigeantes seules avec enfants ou encore des pharmaciens...

Le processus se déroule en trois temps. Le premier est celui de la reconnaissance de la souffrance. Cette phase est en elle-même extrêmement importante car elle permet de témoigner à une personne qui a perdu sa dignité dans l'échec, qui pense ne plus avoir de valeur à ses yeux,

que sa vie, en dépit de tout, a bien entendu une valeur et pourra avoir un sens. Dès qu'une souffrance est détectée, notamment par les membres du Tribunal de Commerce comme vu ci-dessus, (pour information, depuis 2013, ce sont 1 332 fiches d'alerte qui ont été traitées, dont 398 sur 2018), un plan psychologique est lancé via l'envoi de la fiche d'alerte.

Ensuite, une fois l'alerte effectuée, un psychologue (ils sont 5 à traiter tous les cas toute la semaine, situé à Nantes), prend directement contact avec le dirigeant. Le délai constaté d'intervention est de moins de 4 heures. Le rôle de ces psychologues est double : d'une part, évaluer la gravité de l'état psychologique de la personne en souffrance et la nécessité de mettre en œuvre une prise en charge et, d'autre part, organiser celle-ci en passant un relais à un autre psychologue situé à proximité géographique de l'entrepreneur en souffrance (ils sont à l'heure actuelle 683 en France) et qui lui proposera 5 entretiens dans son cabinet. La réactivité des acteurs de ces 2 dernières phases est bien entendu capitale.

2-3 La « data » de l'APESA

Sur le site de l'APESA, quelques données nous informent de la réalité du terrain. Nous les avons extraites, et nous les présentons en Annexe 16.

Parmi les datas, il y a les indications concernant les « sentinelles ». Cette donnée nous interroge et nous rappelle la nécessité de ce mémoire. En effet, nous savons qu'au-delà, des chambres consulaires, des experts comptables, des organisations professionnelles rejoignent cette action, mais pourtant, seul un expert-comptable apparaît en tant que sentinelle. Ayant rappelé que nous sommes souvent considérés par nos clients comme de véritables alliés, qu'ils ont confiance en nous, notre profession ne devrait-elle pas être plus présente dans ce dispositif ?

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la déclaration d'alerte, est une action uniquement positive. A toutes fins utiles, le comité scientifique d'APESA France rappelle qu'une assurance a été souscrite par l'association nationale APESA France destinée à garantir « les actions de prévention,

d'information, de communication en promotion de la santé mentale et en prévention du suicide, de façon à améliorer le repérage, l'orientation, l'accompagnement et les prises en charge des chefs d'entreprise en situation de risque suicidaire » engagées par les signataires de la charte APESA.

3- La fondation des entrepreneurs en détresse et autres dispositifs

Il existe d'autres dispositifs, d'aide aux dirigeants en souffrance aiguë, comme notamment la fondation des entrepreneurs en détresse, créée en 2013 par le dirigeant de SOS Entreprises, Bruno Delcampe, qui lui-même avait connu de graves difficultés avec sa société.

Sa principale mission réside dans l'intention de prévenir l'exclusion des dirigeants des PME et de les aider à trouver des solutions pour « sortir la tête de l'eau ». Cette association dispose d'experts bénévoles, d'un numéro de téléphone disponible 24h/24 (06 15 24 19 77), qui permet un entretien de première urgence dans les 5 heures suivant le premier contact.

Un groupe de parlementaires « Croissance Entreprises » de l'assemblée nationale, comprenant 50 députés LREM ont souhaité travailler sur les problématiques du rebond dans le cadre du projet de loi sur les entreprises à venir. Il a reçu le 6 juin SOS Entrepreneur et les autres membres du Portail du Rebond des Entrepreneurs. (Cf Annexe 17)

Egalement sur le terrain, d'autres associations existent comme SOS Entrepreneur (même fondateur que la fondation des entrepreneurs en détresse), ou par exemple 60 000 Rebonds, association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016. Véritable « centrale de compétences » totalement bénévole en soutien des entrepreneurs post-liquidation pour les aider à rebondir plus vite et mieux que s'ils restent isolés, 60 000 rebonds est présente dans 20 villes, plus de 500 entrepreneurs sont accompagnés par les équipes qui se structurent sous l'impulsion de son président actuel Guillaume Mulliez.

60 000 rebonds se positionne également comme un laboratoire permanent du rebond post échec, avec pour volonté de faire évoluer en profondeur le regard sur l'échec en France.

Egalement, nous avons vu que les CIP agissaient dans un premier temps sur l'aspect financier, mais ils s'engagent dans une nouvelle voie : l'aspect psychologique du chef d'entreprise. Après avoir eu connaissance du dispositif APESA, William Nahum (Président du Comité prévention résolution du CSOEC) et les membres du CIP National ont décidé d'apporter leur contribution, en impliquant les CIP territoriaux dans le traitement de la souffrance psychologique du chef d'entreprise en difficulté. Concrètement, les professionnels engagés dans les CIP, qui reçoivent des chefs d'entreprise en difficulté, vont être formés pour savoir détecter les profils suicidaires, et à savoir poser les bonnes questions. « Le seul moyen de savoir si quelqu'un pense à cette issue extrême, c'est de lui poser la question directement », assure Jean-Luc Douillard.

Nous comprenons qu'en France, il existe de nombreux dispositifs, associations, traitant de ce sujet devenu d'intérêt général, et permettant d'aider les entrepreneurs en détresse afin de ne pas se retrouver face au geste fatal. En effet, nous avons bien conscience, qu'en tant qu'expert-comptable, subissant nous aussi une éternelle pression, nous ne pouvons nous substituer à des professionnels, notamment en psychologie. Cependant il nous paraît primordial de connaître et de comprendre notamment l'APESA et l'existence de ces fiches d'alerte afin de savoir réagir lorsque nous nous retrouvons face à un client en extrême souffrance.

Nous allons donc proposer dans notre troisième section, des outils pratiques pour mieux maîtriser tous les dispositifs à notre portée, pour aider nos clients en souffrance.

Section 3 : Outils pratiques pour accompagner le dirigeant en souffrance

1- Création d'un annuaire pour informer sur les associations et organisations existantes

Pour pouvoir aider un dirigeant en souffrance, il faut savoir le guider. Si dans notre profession de généraliste, nous savons pertinemment nous entourer et encourager nos clients à prendre contact avec tels ou tels avocats spécialisés en droit social, fiscal, ect... pourquoi ne serions-nous pas capables de leur indiquer de se diriger vers une structure capable de les aider sur le plan moral et psychologique ?

En premier lieu, il nous semble primordial de créer un annuaire pour informer les experts comptables des dispositifs existants, précisant leurs rôles, leurs actions, et les moyens de les contacter. En effet, comment aider nos clients, si nous ne connaissons pas ces dispositifs ? Nous ne voulons pas par ce mémoire, conclure sur le fait que les experts comptables doivent devenir des psychologues ! Nous avons démontré tout au long de ce mémoire, nos capacités, nos savoirs faire. Et tout ce savoir-faire, ce savoir être, nous a permis d'établir que nous avons déjà tous les éléments nécessaires pour pouvoir détecter un client en burn out. A notre avis, il nous manquait donc une seule chose pour aider nos clients en burn out : savoir vers qui se tourner, savoir qui allait prendre le relais.

C'est donc dans ce cadre que nous avons créé cet annuaire, qui est présenté en Annexe 17. Il n'est pas exhaustif, mais comporte à notre avis, les dispositifs minimums à connaître.

2- Créer au sein du cabinet un planning adapté aux situations critiques : l'obligation morale de non abandon d'un client

Lors d'une expérience vécue, j'avais reçu comme réponse de la part d'un expert-comptable, d'un dirigeant depuis plus de 20 ans, par rapport au suicide de celui-ci : « Je n'arrivais pas à le joindre ».

Nous avons un métier extrêmement prenant, qui ne nous permet pas de prendre parfois le temps nécessaire pour rester en contact avec nos clients. Mais pouvons-nous véritablement continuer à vivre, sachant que nous avons des dirigeants qui peuvent passer à l'acte, et ne rien faire ?

C'est ainsi que nous proposons dans ce mémoire, l'obligation morale de non abandon d'un client. Nous pourrions ainsi, nommer un référent sentinelle de l'APESA par cabinet, ou à minima plusieurs par ville, qui seraient répertoriés, et connus par chaque confrère (une indication pourrait apparaître sur l'annuaire des experts comptables.)

Nous avons présenté dans notre première partie un guide sur les risques psychologiques du dirigeant. Cela nous permettrait de pouvoir devenir des sentinelles du dispositif APESA, et il nous semble important que dans notre profession nous nous rapprochions de l'APESA qui forme les sentinelles pour notamment créer ces fiches d'alerte. Nous avons rappelé que l'APESA a pour objectif de communiquer sur l'aide qu'apporte ce dispositif, en donnant aux professionnels du Droit les moyens d'identifier, de signaler et de soutenir les chefs d'entreprises en difficultés. En effet, l'APESA souhaite faire connaître l'existence de ce dispositif au sein des juridictions, au moyen des outils de communication élaborés par l'association APESA France, afin de permettre au justiciable lui-même de solliciter à tout moment, le déclenchement d'une alerte et une prise en charge psychologique s'il en éprouve le besoin. Notre profession doit donc se rapprocher de l'APESA, et nous devons pouvoir proposer des sentinelles supplémentaires.

Enfin, dans le livre à sortir en Aout 2018, évoqué précédemment (écrit notamment sous la direction de Marc Binnié), il est rappelé « On peut être un acteur efficace de la prévention du suicide sans être nécessairement un professionnel de la santé mentale et l'on ne risque pas de provoquer un passage à l'acte en évoquant le suicide avec une personne qui n'y penserait pas ». Il conviendra donc également dans les formations proposées aux experts comptables de soulever ces « fausses croyances ». Nous pouvons tous être acteurs, pour lutter contre ce fléau qu'est le burn out.

3- Partager nos expériences dans le cadre de la reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle

« Les salariés des secteurs public et privé sont protégés de la survenue de ces agissements qui dégradent leur bien-être au travail, c'est-à-dire leur santé, par la médecine du travail et l'assurance Accidents du travail/Maladies professionnelles. Rien de tel n'existe pour les travailleurs indépendants et dirigeants d'entreprise, alors qu'eux aussi peuvent être confrontés à ces risques. Très souvent c'est un retour de conjoncture ou des conditions économiques délétères qui mettront à mal les projets les mieux élaborés et les plus pertinents. On oppose souvent la situation des salariés à celle des dirigeants de PME, des artisans, des commerçants, professions libérales et agricoles. Il faut plutôt insister sur ce qui rapproche l'ensemble de ces travailleurs (salariés et indépendants) lorsqu'ils sont confrontés aux risques psychosociaux liés à leur travail, aux difficultés financières et à la perte de leur emploi. Pourquoi le dirigeant d'entreprise ne s'applique-t-il pas à lui-même ce que la loi lui impose d'appliquer pour ses salariés : la protection de la santé ? »

Comme nous l'avions évoqué en introduction, il n'existe aucune structure « protectrice » équivalente pour les dirigeants. C'est également l'enjeu de l'observatoire de l'AMAROK : « alerter les pouvoirs publics sur la nécessité de mettre en place un système d'assurance pour les dirigeants ». L'observatoire AMAROK a en effet une double finalité :

- Sociétale : sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la santé des indépendants que ces derniers soient artisans, commerçants, dirigeants de PME ou professions libérales.

- Scientifique : construire un pont entre les sciences médicales et les sciences de l'entrepreneuriat.

A ce sujet leur devise est « une société mature est une société qui protège ceux qui la font vivre ».

Reconnaitre le burn out en tant que maladie professionnelle, n'est pas encore effectué. La difficulté de cette reconnaissance réside dans la multitude de symptômes existants, et donc la difficulté de le diagnostiquer par les médecins.

Cependant, participer aux conférences de l'APESA, de l'AMAROK, encourager les professionnels qui soulèvent ce problème, organiser nous-mêmes dans la profession des événements pour parler de ce fléau, pourrait nous laisser envisager une évolution de la législation à ce sujet, à minima pour les dirigeants.

Nous pouvons donc conclure que nous avons déjà tous les moyens techniques et humains pour aider nos clients. Nous saurons maintenant vers qui nous tourner quand nous aurons une suspicion de burn out. Des dispositifs existent également pour nous former à les détecter.

Au quotidien face à ces dirigeants, nous avons également un rôle à jouer pour faire en sorte que les pouvoirs publics réagissent face à ce phénomène du burn out des dirigeants.

Lutter contre ce fléau reste l'affaire de tous. Mais dans notre profession, avec la qualité des relations que nous avons réussies à mettre en place avec les dirigeants, notre connaissance de ces derniers, nous pouvons vraiment participer à faire diminuer ce sinistre constat de l'AMAROK : 2 suicides de dirigeant par jour.

CONCLUSION

« Partout où l'homme souffre un autre homme peut entendre sa souffrance, et agir ». (Michel Debout) Si nous devons conclure en une phrase, voilà ce que nous devrions retenir.

Notre mémoire avait à nos yeux deux finalités : faire prendre conscience de l'ampleur du phénomène et le maîtriser, et rendre notre profession actrice dans la lutte contre le burn out.

Nous avons donc pu dans la première partie expliquer ce phénomène, afin d'en maîtriser les origines. Nous retiendrons donc les deux catégories d'éléments déclencheurs : les éléments financiers et les éléments moraux. Il est difficile de lutter contre les origines de ces éléments tant la pression sociale est lourde, mais nous ne sommes pas face à une fatalité ! Les différents outils présentés, que ce soit le stressomètre pour aborder le sujet de façon plus « ludique » avec le dirigeant et faire un point, les conseils pratiques et « guide de pensées » que nous devrions rappeler plus souvent à nos clients (et nous appliquer) ainsi que la proposition des 3 outils de repérage du burn out, reprenant les différents symptômes seront autant d'éléments à maîtriser pour limiter et détecter le burn out.

Dans notre seconde partie, nous avons voulu insister sur notre rôle dans l'accompagnement. Nous ne faisons plus seulement un métier de chiffres, et si nous avons dans ce mémoire déjà analysé l'évolution de notre métier, nous ne devons pas oublier la place de l'Humain dans cette évolution. La société devient, il est vrai, parfois de plus en plus individualiste, et nous oublions parfois l'importance de la qualité des relations. Il nous semble pourtant, que notre profession bénéficie encore de cette aura : l'expert-comptable est un allié. C'est d'ailleurs pour cela que nous devons faire parties des principales « sentinelles », car il nous semble que nous avons toutes les qualités pour cela : des relations de confiance avec nos clients dirigeants, nous sommes au cœur de leurs vies et de leurs

entreprises, nous nous devons donc d'être là quand ceux-ci sont en souffrance. Nous ne sommes pas des psychologues, et l'objet de notre mémoire n'était pas de nous le faire devenir ! Nous savons accompagner nos clients face à une problématique spécifique (spécificité fiscale, sociale, ect..), nous devons également savoir nous entourer lorsqu'il s'agit de problématique spécifique liée à leur santé. N'oublions pas « Le capital humain est le premier capital immatériel de l'entreprise » (Torrès), et nous nous devons de le protéger. Les annuaires pourront nous aider à prendre contact avec les bons interlocuteurs et la présentation des autres dispositifs (notamment l'assurance Santé Entreprise) nous permettra de pouvoir mieux conseiller nos clients. Nous rappelons également qu'ici aussi le rôle de la formation est primordial, et nous souhaiterions réellement que tous les experts comptables soient sensibles à ces fiches d'alerte et c'est en ce sens, que notre profession doit continuer de se rapprocher de l'APESA.

Enfin, si nous ne pouvons directement agir sur l'évolution des pouvoirs publics face au burn out, nous restons certains que des dispositifs comme l'APESA, l'AMAROK pourront faire évoluer la législation, mais nous devons avoir conscience qu'ils ont besoin également de notre soutien, et de la force de notre profession, qui bénéficie d'une véritable connaissance des dirigeants.

« On entretient une confusion entre le risque économique et financier inhérent à toute activité commerciale ou de service, et le risque personnel et de santé qui nécessiterait lui des mesures de prévention et d'accompagnement. » (Marc Binnié). Nous espérons par ce mémoire avoir répondu à cette confusion et fournit les mesures essentielles pour prévenir et accompagner le client en burn out.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ALARCON G., ESCHLEMAN K.J. et BOWLING N.A., *Relationships between personality variables and burnout : A meta-analysis*, *Work and stress*, 2009

ANTONOVSKY A., *Health, Stress and Coping*, Jossey-Bass Publishers, 1979

BAETHGE M., *Arbeit und Identität (Travail et identité)*, U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.): *Libertés risquées. Individualisation dans les sociétés modernes*, Frankfurt/M: Suhrkamp, 1994

BAETHGE M., *Subjektivität als Ideologie. (Subjectivité comme idéologie) De l'aliénation du travail à l'aliénation sur le marché (du travail)?*, G. Schmidt (Hrsg.): *Pas la fin de la société de travail. Travail, la société et l'individu dans le processus de mondialisation*, Berlin: Edition sigma, 1999

BENNETT, R.J. et ROBSON P.J.A., *The use of external business advice by SMEs in Britain*, *Entrepreneurship & Regional development*, 1999

BENNETT, R.J. et ROBSON P.J.A (2005). *The advisor-SME client relationship : Impact, satisfaction and Commitment*, *Small Business Economics*, 2005

BERGNER T., *Burn-out bei Ärzten, Lebensaufgabe statt Lebens-Aufgabe*. *Journal Allemand des Médecins*, 2004

BINNIE M., DOUILLARD JL., FEVRE M., *La souffrance de l'entrepreneur, comprendre pour agir et prévenir le suicide*, *Regards croisés*, livre à sortir le 16 aout 2018

BOUDHOUKA A.H, *Burn-out et stress post-traumatique*, Paris : Dunod, 2009

CANNON WB, « *Voodoo* » *death*, Am Anthropol, 1942

CANOUI P., MAURANGES A., *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants : de l'analyse du burn out aux réponses*, Paris Masson, 1998.

CASTEL R., *L'insécurité sociale*, Seuil, 2003

COOPERSMITH, S., *The antecedents of self-esteem*, San Francisco: W. H. Freeman, 1967

COX, T., *The nature and management of stress*, Ergonomics, 1985

De GAULEJAC V., *Travail, les raisons de la colère*, 2015

DEJOURS, C., *Travail, et usure mentale*, 1993

DEJOURS, C., *Aliénation et clinique du travail*, Actuel Marx, 2006

DE MONTMOLLIN, M., *Vocabulaire de l'ergonomie*, Octares Editions, 1997

DEWE, P. J., *Applying the Concept of Appraisal to Work Stressors: Some Exploratory Analysis*. Human Relations, Vol. 45. No. 2, 143-164, 1992

DURAND, J.-P. ET GIRARD, S., *Attribution, perception et négociation de la charge de travail*, Les cahiers d'Evry, 2002

FREUDENBERGER HJ, *Staff Burn-Out*, J Soc Issues, 1974

HOBFOLL, & FREDDY J., *Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout*, In W.B, 1993

HOBLOFF, SCHARZER et CHON, *Disentangling the stress labyrinth: Interpreting the meaning of the term stress as it is studied in health context*, 1998

JACKSON S.E., SCHWABR.L. et SCHULER R.S., *Toward an understanding of the burnout phenomenon*, Journal of applied psychology, 1986

JAMES, W., *Psychology : the briefer course*, New York : Holt (trad. fr., *Precis de psychologie*. Paris : Alcan, 1909 ; repr., Paris : Les Empêcheurs de Penser en Rond), 1892

JANSSEN P. M., SCHAUFELI W. B. & HOUKES I., *Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions*. Work and Stress, 1999

JUDGE, T.A., EREZ, A., BONO, J., E. & THORESEN, C.J., *Are measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct ?* Journal of Personality and Social Psychology, 2002

KARASEK, R. AND THEORELL, T., *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books, 1990

KOJEVE A., *Introduction à la lecture de Hegel : Leçons sur la Phénoménologie de l'esprit professées de 1933 à 1939 à l'École des Hautes Études*, Gallimard, 1947

LAZARUS R. et FOLKMAN S., *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1984

MARX K., *Le capital*, 1867

MASLACH C., *Burnout, a multidimensional perspective*, in W.B., 1993

MEDA D., *Travail : la révolution nécessaire*, L'aube, 2010

MIKHAIL, A., *Stress: A Psychophysiological Conception*, Journal of Human Stress, Behavioral Medicine, 1981

MYERS, D. G., & DIENER, E., Who is happy? Psychological Science, 1995

REUCHIN, *Grand dictionnaire de la psychologie*, 2002

ROSSE J.G., BOSS R.W., JONHSON A.E. & CROWN D.F., *Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process*, Group and Organization Studies, 1991

RYFF C., *Psychological well-being in adult life. Current Directions*, Psychological Science, 1995

RYFF, C. & KEYES C., *The structure of psychological well-being revisited*, Journal of Personality and Social Psychology, 1995

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la fondation des sciences politiques, 1976

SELYE H., *A syndrome produced by diverse nocuous agents*, 1936

SCHAUFELI W.B., LEITER M.P. et MASLACH C., *Burnout : 35 years of research and practice*. Career development international, 2009

TISSOT, *De la santé des gens de lettres*, La différence, 1991

TORRES O., *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entreprenariat salubre*, 2017, 224 pages

VEIL C., *Les états d'épuisement*, Concours médical, 1959

VINBERG, GUNDERSEN, NORDENMARK, LARSSON, LANDSTAD, *Entrepreneur'health : the importance of psychosocial working conditions and individual factors*, International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2012

Etudes, Articles :

BARLETTE Y., JAOUEN A., *La relation entre le dirigeant et son expert-comptable en matière de gestion des informations*, 2015, 20 pages

YOSR BEN TAHAR, *Analyse du burn out en entrepreneuriat : étude empirique sur les dirigeants des PME*, 2014, 367 pages

BERGER, DOUCE et SCOYEZ, *La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME*, 2015, 22 pages

BRICARD A., *Tout savoir sur l'assurance santé entreprise*, 2013 , 1 page

DAVEL E., *Organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2006, 554 pages

FREMONT N, *Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle*, 2013, 306 pages

GAUTIER I., THURIN JM, *Le burn out des médecins*, Bulletin du Conseil Départemental de l'Ordre des Médecins de la ville de Paris, Mars 2003, 5 pages

LEBIGOT F. et LAFONT B., *Psychologie de l'épuisement professionnel. Annales médico-psychologiques*, 1985, pages 769- 775

LECHAT T., *Les évènements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME*, 2014, 381 pages

MOYSAN C., *Analyse préventive de la surcharge de travail des dirigeants de PME*, 2015, 31 pages

SCARFONE D., *Le syndrome d'épuisement professionnel (burn-out) : y aurait-il de la fumée sans feu ?* Annales médico-psychologiques, 1985, pages 754- 761

TORRES O. et CHABAUD D., *La santé du dirigeant, un sujet capital marginalisé. Qui sont vraiment les dirigeants des PME?*, 2013, 15 pages

TORRES O. et LECHAT T., *Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels*, 2016, 25 pages

Revue et presse

BABIN J., *Santé des dirigeants, les propositions de 5 organisations professionnelles* ; Les Echos entrepreneurs, 2017, 5 pages

BERNARD MJ., *Burn out des dirigeants lors de la perte de leur entreprise : comment réagir ?* ; La Tribune, 2017, 3 pages

BERNARD O., *A quoi tient la confiance en notre expert comptable?*, Blog de la DFCG, 2017, 3 pages

BERRY, A.J., SWEETING R., et GOTO J., *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.13, n° 1, 2006, p. 33-47

BROUSSE S., *L'expertise-comptable des TPE-PME, du service au conseil*, Le Nouvel économiste, 2013, 1 page

CROCI D., *La santé du dirigeant est-elle d'intérêt général ?* Hérault juridique, 2017, 6 pages

DAMITIO, J.W., et SCHMIDGALL R.S., *What accounting skills do*, Strategic finance, October, 2007, p. 52-53,

DILLARD J.F., *Integrating the accountant and the information systems development process*, Accounting Forum, Vol. 24, n° 4, , 2000, p. 407-421

FIDUCIAL, *Sauvegarde des entreprises en difficulté : savoir anticiper*, 2018, 3 pages

FRIMOUSSE S., *Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc*, Management et Avenir, 2010, p. 14-35

GOODERHAM P.N., TOBIASSEN A., DOVING E., et NORDHAUG O., *Accountants as Sources of business Advice for Small Firms*, International Small Business Journal, Vol. 22, n° 1, 2004, p. 5-22

KAUTONEN T., ZOLINB R., KUCKERTZC A., et VILJAMAAD A., *Ties that blind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness of their advisors*, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 22, n° 2, 2010, p. 189-209

LALANNE M., *Vous broyez du noir : que faire*, Chef d'entreprise, 2015, 2 pages

LEFEVRE J., *Dure France : quelques exemples concrets de la façon dont notre complexité administrative pénalise les entrepreneurs*, Atlantico, 2013, 4 pages

LE JOURNAL DU NET, *Burn out : définition, symptômes, test, traitement*, 2018, 5 pages

O'FARRELL P.N. et MOFFAT W. A., *Business Services and their Impact Upon Client Performance : an Exploratory Interregional Analysis*, Regional Studies, Vol. 29, n° 2, 1995, p. 111-124

POULAIN REHM T., *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?*, Revue des Sciences de Gestion, 2006, p.77-88

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE
COMMUNIQUÉ DE PRESSE, *La souffrance de l'entrepreneur : Comprendre pour agir et prévenir le suicide*, 2018, 240 pages

REY M., *La prévention du suicide des entrepreneurs en difficulté s'organise*, L'Express, 2015, 3 pages

ROCCI A., *Quels sont les signes du burn out ?*, Compta On line, 2018, 3 pages

SIMONESCHI F., rédacteur en chef de La Référence Franchise, <http://www.la-reference-franchise.fr>, interview de Olivier Torres, 2016, 2 pages

Défaillances : ces choses « simples » qui pourraient sauver beaucoup d'entreprises, L'Express L'Entreprise, 2017

Les défaillances d'entreprises au plus bas depuis 2008, BFM, 2018, 1 page

Zoom sur le stress du dirigeant, ce mal méconnu, Petites entreprises.net, 2014, 2 pages

Rapports- Enquêtes :

BPI France, *Vaincre les solitudes du dirigeant*, 2016, 69 pages

DELGENES JC., *Le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle, étude pour la reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel au tableau des maladies professionnelles*, Technologia, 2014, 142 pages

DGT (Direction Générale du Travail), ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : Mieux comprendre pour mieux agir*, 2015, 34 pages

Enquête TNS SOFRES, demandée par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, *Le stress des entrepreneurs*, 2010

Fondation Bertelsmann, Institut Sciencetransfer, 2009

Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale : *Etude sur le stress et la santé au travail chez les indépendants*, à la demande du Régime Social des Indépendants (RSI), 2011

Institut National de Veille Sanitaire, *Suicides et activité professionnelle en France : premières exploitations de données disponibles*, 2010, 11 pages

Institut National de Veille Sanitaire, *Association entre taux de chômage et suicide, par sexe et classe d'âge, en France métropolitaine*, 2014, 5 pages

MANDON T, *Mieux simplifier : la simplification collaborative*, Rapport du Député de l'Essonne, 2013, 72 pages

Observatoire National du Suicide, *Suicide : Connaître pour prévenir : dimensions nationales, locales et associatives*, 2^{ème} rapport février 2016, 221 pages

OLIE JP., LEGERON P., *Le Burn out*, Rapport à l'Académie de Médecine, 2016, 10 pages

Ordre des Experts comptables, *L'assurance Santé Entreprise, une garantie d'accès à la prévention*, L'Académie Sciences Techniques Comptables et Financières, 2012, 186 pages

Rapport de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale : *Mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel - Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des affaires sociales en conclusion des travaux de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn out)*, et présenté par M. Gérard Sebaoun, 15 février 2017, 137 pages

Sites Internet

Site Amamooc : <https://amamooc.fr> => site en construction ; 1^{ère} formation le 5 mars 2018 sur la santé du dirigeant (2018)

Site Amarok, <http://www.observatoire-amarok.net> (2018)

Site APESA, <http://www.apesa-france.com> (2018)

Site Blog SOS Burn Out, sosburnout.fr « Personnalité et stress...de l'œuf ou de la poule? » (2018)

Site BOFIP : <http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/4297-PGP> (2018)

Site Burn out, <http://www.burnout-info.ch/fr> (2018)

Site du CIP, <http://www.cip-national.fr/> (2018)

Site CJD, <http://www.cjd.net> (2018)

Site du Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce , <https://www.cngtc.fr/fr/> (2018)

Site DGFIP, <https://www.economie.gouv.fr/dgfip> (2018)

Site ECF, <http://www.E-C-F.fr> ; et notamment article actualités « Prenez soin de vous et de vos équipes » (2018)

Site entreprise prévention : <http://www.entrepriseprevention.com/> (2018)

Site Gouvernement, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr> (2018)

Site IDESO : www.ideso.fr (2018)

Site Le Portail du Rebond, <http://portaildurebond.com> (2018)

Site Planetoscope, <https://www.planetoscope.com> (2018)

Site des mémoires d'expertise-comptable, www.bibliotique.com (2018)

Site URSSAF : <https://www.urssaf.fr/portail/home/particulier-employeur/particulier-employeur/travailleur-occasionnel/que-faire-en-cas-de-difficultes.html> (2018)

Documentation professionnelle

Code de déontologie des Experts comptables

Loi Pacte

Code Civil

ANNEXES

Annexe 1 : Le stressomètre	121
Annexe 2 : Cartographie des stresseurs du dirigeant de PME.....	122
Annexe 3 : Propositions Loi Pacte 13/01/2018 – Volet « Rebondir ».....	125
Annexe 4 : Le satisfactomètre	127
Annexe 5 : Outil de repérage du burn out – Observatoire Amarok	129
Annexe 6 : Burnout - Test - Questionnaire de Copenhague (CBI).....	130
Annexe 7 : Burn out syndrome ou syndrome d'épuisement professionnel : échelle MBI - (Maslach Burn Out Inventory)	133
Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux	134
Annexe 9 : La fiche de l'Assurance Santé de l'Entreprise	139
Annexe 10 : Présentation des entretiens du jeudi du CIP (Paris).....	141
Annexe 11 : Annuaire reprenant les principaux dispositifs d'aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers	144
Annexe 12 : La fiche d'alerte.....	152
Annexe 13 : Statistiques fiches d'alerte 4ème trimestre 2017	153
Annexe 14 : La Charte de l'APESA.....	154
Annexe 15 : Présentation dispositif APESA	156
Annexe 16 : « Data APESA ».....	157
Annexe 17 : Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral.....	158

Annexe 1 - Le stressomètre

STRESSOMÈTRE ENTREPRENEURIAL[©]

INTENSITÉ MOYENNE DE STRESS RESENTI



Dépôt de bilan	3,68
Problème de trésorerie	3,52
Baisse de l'activité commerciale	3,45
Mauvais résultat annuel	3,29
Procédures judiciaires	3,23
Conflit avec associé(s) / actionnaire(s)	3,23
Surcharge de travail du dirigeant	3,21
Maladie grave d'un salarié	3,20
Conflit avec / des salariés	3,11
Licenciement d'un salarié	3,05
Pression fiscale	3,03
Erreur / échec stratégique	3,03
Impayés	2,98
Problèmes de santé du dirigeant	2,97
Départ d'un associé / d'un investisseur	2,97
Problème de qualité	2,91
Difficultés avec l'administration	2,89
Décès d'une partie prenante de l'entreprise	2,86
Problème de sécurité	2,85
Partie prenante de l'entreprise en difficulté	2,82
Pression de la concurrence	2,81
Panne / casse de matériel	2,80
Perte d'un client	2,79
Conflit avec un client	2,78
Contrôles des autorités	2,72
Absence de personnel	2,66
Conflit avec un fournisseur	2,53
Revendications du personnel	2,53
Démission d'un salarié	2,44
Manque de reconnaissance du dirigeant	2,40

ÉVÉNEMENTS SATISFACTEURS INTENSITÉ
(1 À 5)

© Observatoire Amarok (Torrès et Lechat, 2014)

Annexe 2 – Cartographie des stressseurs du dirigeant de PME

L'étude de Lechat et Torrès a tenté de cartographier les différents stressseurs en créant des sous catégories. Nous reprenons leurs conclusions :

« Au moyen d'un algorithme, les 30 stressseurs ont pu être regroupés en quatre classes principales, puis en sous-classes pour la plupart. Chaque classe / sous-classe a alors été baptisée en fonction de la proximité sémantique des stressseurs contenus, que nous commentons ici :

« La pérennité en péril » (7 stressseurs)

Cette classe regroupe les 7 stressseurs les moins fréquents, lesquels se répartissent en deux sous-classes (*la mauvaise nouvelle ; le début de la fin*) et un stressseur isolé : le dépôt de bilan. Ce dernier est de loin le stressseur le plus intense émotionnellement. Il faut dire que pour un chef d'entreprise, déposer le bilan signifie non seulement la perte de son emploi et de son capital, mais parfois la ruine de toute une vie. Sans compter l'expérience d'une véritable humiliation publique pour quelqu'un habitué à véhiculer une image de leader. Au final, le traumatisme psychologique que peut constituer un dépôt de bilan pointe la nécessité d'un accompagnement par la collectivité d'un dirigeant en détresse. C'est par exemple l'initiative pionnière qui a été prise par le Tribunal de Commerce de Saintes.

« L'enfer du devoir entrepreneurial » (4 stressseurs)

Cette classe regroupe les stressseurs les plus intenses (dépôt de bilan mis à part). Elle intègre en particulier le stressseur le plus communément vécu chez le dirigeant : la surcharge de travail. Celle-ci, quand elle est permanente, est néfaste à terme pour la santé. Toutefois ce sont avant tout les dirigeants qui s'imposent cette surcharge à eux-mêmes. Le fait d'avoir ainsi la main mise sur son agenda pourrait-il avoir un effet compensateur ?

Cette classe compte également une sous-classe composée d'un trinôme (problèmes de trésorerie ; baisse d'activité ; mauvais résultat) que l'on peut résumer à une *spirale infernale*. Les trois stressseurs correspondants jouent vraisemblablement de manière cumulative.

Annexe 2 – Cartographie des stressseurs du dirigeant de PME

« La résignation patronale intériorisée » (4 stressseurs)

Cette classe correspond aux quatre stressseurs les moins intenses, et qui partagent une probabilité d'occurrence moyenne. Notons que le stressseur de manque de reconnaissance sociale, pourtant largement évoqué dans les milieux patronaux, est celui ressenti comme le moins intense. Les chefs d'entreprise se résigneraient-ils ainsi à la mauvaise image du patron ? Si ce point mérite d'être investigué, il a déjà été montré que la reconnaissance sociale ne figurait pas parmi les principales motivations de ceux souhaitant créer une entreprise.

« Le poids des pressions managériales » (15 stressseurs)

Cette classe recense quinze stressseurs qui illustrent la diversité opérationnelle de la gestion d'une PME. Ces stressseurs sont regroupés en quatre sous classes représentant la pression des diverses parties prenantes de l'entreprise : la clientèle et les concurrents (*Pression du marché*), les salariés (*Pression du personnel*), les autorités (*Pression de l'environnement*), sans oublier les pressions de nature financière.

Cette diversité de stressseurs témoigne du caractère polyvalent de l'activité du chef d'entreprise, confronté à des pressions relevant de fonctions diverses. Cet ensemble de stressseurs constitue en quelque sorte le prix à payer pour la forte latitude stratégique dont jouissent par ailleurs ceux qui sont à leur compte.

Notons qu'un stressseur apparaît un peu orphelin dans cette imposante classe : les problèmes de santé du dirigeant. Bien que situé dans le « ventre mou » de cette typologie de trente stressseurs, il mérite néanmoins de faire l'objet d'une forte attention car la santé d'une PME est étroitement liée à celle de son dirigeant..

Annexe 2 – Cartographie des stresseurs du dirigeant de PME

Cartographie :



Annexe 3 – Propositions Loi Pacte 13/01/2018 – Volet « Rebondir »

Améliorer la procédure de rétablissement professionnel

La procédure de rétablissement professionnel est destinée aux entrepreneurs individuels, personnes physiques, qui n'ont pas de salarié, dont l'actif réalisable est inférieur à un certain seuil (5 000€) et qui se trouvent en cessation des paiements avec un redressement manifestement impossible.

Inspirée du rétablissement personnel des procédures de surendettement des particuliers, elle offre au débiteur une possibilité de rebondir rapidement en lui faisant bénéficier d'un effacement des dettes, sans recourir à une liquidation judiciaire. Elle permet de clôturer rapidement (dans un délai maximal de 4 mois) les procédures pour les entreprises dont le dossier est peu complexe. Toutefois, en pratique elle est peu mise en œuvre.

La proposition a pour objectif de faciliter l'utilisation de la procédure de rétablissement professionnel tout en évitant les recours abusifs. Le seuil d'actif pourrait par exemple être rehaussé et une limite de passif ajoutée.

Supprimer la stigmatisation des entrepreneurs ayant connu l'échec

L'indicateur 040 de la Banque de France, concernant les entrepreneurs ayant connu un échec dans les trois ans, a déjà été supprimé en 2013.

Il est proposé d'aller au-delà en portant la suppression de l'indicateur 050 qui marque les entrepreneurs ayant connu deux échecs au cours des cinq dernières années, et de limiter l'indicateur 060 au seul cas des personnes physiques ayant fait l'objet de décisions judiciaires à titre personnel.

Favoriser l'adoption de plans de restructuration (consultation dans la perspective de l'adoption de la directive sur les cadres de restructuration préventifs et de sa future transposition)

Annexe 3 – Propositions Loi Pacte 13/01/2018 – Volet « Rebondir »

Réformer le droit des procédures collectives, dans le cadre d'une convergence franco-allemande, en prévoyant notamment un mécanisme d'adoption du plan de restructuration qui n'est pas accepté par toutes les classes de créanciers.

Mieux identifier en amont les entreprises en difficultés, pour les accompagner

Grâce à l'agrégation des données et à un algorithme d'analyse les entreprises rencontrant des difficultés financières pourraient être identifiées en amont par les commissaires au redressement productif pour leur proposer un accompagnement ad hoc.

SATISFACTOMÈTRE ENTREPRENEURIAL[©]

INTENSITÉ MOYENNE DE SATISFACTION RESENTIE

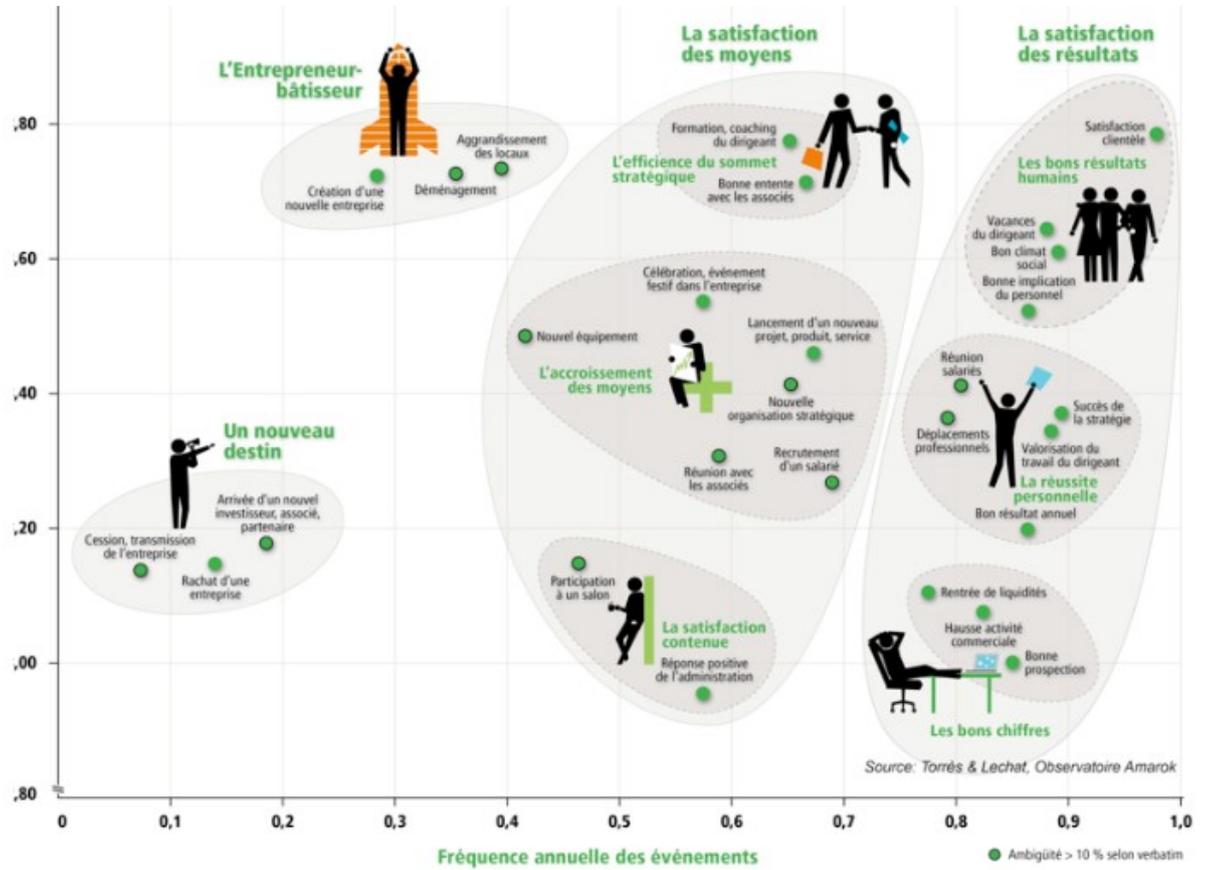
Satisfaction de la clientèle	3,78
Formation/Coaching du dirigeant	3,76
Agrandissement des locaux	3,72
Déménagement de l'entreprise	3,72
Création d'une nouvelle entreprise	3,71
Bonne entente avec les associés	3,69
Prise de vacances du dirigeant	3,64
Bon climat social	3,60
Célébration/Événement festif dans l'entreprise	3,53
Bonne implication du personnel	3,51
Nouvel équipement	3,47
Lancement d'un nouveau projet/produit	3,44
Nouvelle organisation stratégique	3,41
Réunion avec les salariés	3,41
Succès de la stratégie	3,36
Déplacements professionnels	3,35
Valorisation du travail du dirigeant	3,33
Réunion avec les associés	3,31
Recrutement d'un salarié	3,27
Bon résultat annuel	3,19
Arrivée d'un nouvel investisseur/associé	3,17
Participation à un salon	3,15
Rachat d'une entreprise	3,14
Cession/Transmission de l'entreprise	3,13
Rentrée de liquidités	3,10
Hausse de l'activité commerciale	3,08
Bonne prospection	3,00
Réponse positive de l'administration	2,96

ÉVÉNEMENTS SATISFACTEURS INTENSITÉ
(1 À 5)

© Observatoire Amarok (Torrès et Lechat, 2014)

Annexe 4 – Satisfactomètre

Comme pour les stressseurs, O. Torrès, a établi une cartographie des différents facteurs salutogènes



Annexe 5 : Outil de repérage du burn out – Observatoire Amarok

1: JAMAIS / 2: PRESQUE JAMAIS / 3: RAREMENT / 4: PARFOIS / 5: SOUVENT / 6: TRÈS SOUVENT / 7: TOUJOURS

QUAND VOUS PENSEZ À VOTRE TRAVAIL	SCORE (1 À 7)
Vous sentez-vous fatigué	_____
Vous sentez-vous déçu par certaines personnes	_____
Vous sentez-vous désespéré	_____
Vous sentez-vous coincé	_____
Vous sentez-vous impuissant	_____
Vous sentez-vous déprimé	_____
Vous sentez-vous physiquement faible ou malade	_____
Vous sentez-vous sans valeur, comme un "échec"	_____
Avez-vous des difficultés à dormir	_____
Dites-vous "j'en ai marre"	_____
Somme	_____

Source: Laurel M., Gueguen N, et Mouda F, 2007, L'évaluation du burnout de Pines: adaptation et validation en version française de l'instrument de Burnout Measure Short version (BMS-10).

Un score inférieur à 2,4 points indique un degré très faible de burnout
 Un score compris entre 2,5 et 3,4 points indique un degré faible de burnout
 Un score compris entre 3,5 et 4,4 signe la présence du burnout
 Un score compris entre 4,5 et 5,4 indique un degré élevé d'exposition au burnout
 Un score supérieur à 5,5 indique un degré très élevé d'exposition au burnout qui nécessite la mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la personne

TOTAL
(SOMME/10)

Annexe 6 : Burnout - Test - Questionnaire de Copenhague (CBI)

Ce test est disponible sur :

<https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi#cadre-1>

Il est rappelé que la version électronique du questionnaire CBI n'a d'autre vocation que de nous permettre une auto-évaluation prudente de l'état d'épuisement professionnel. Le résultat n'a en aucun cas valeur de diagnostic médical. Il peut toutefois nous renseigner quant à l'opportunité de chercher une aide médicale et/ou psychothérapeutique. Seul un médecin est compétent pour tout avis concernant l'instauration, la modification ou l'arrêt d'un traitement médicamenteux.

Nous joignons ici une copie des questions, mais en ligne, il s'agit de réponse avec un menu déroulant.

Meilleur mot pour désigner les bénéficiaires de mon travail
Collaborateurs

1 - Je suis fatigué(e)

Souvent

2 - Mon travail m'épuise à un degré

Élevé

3 - Travailler avec mes collaborateurs m'est difficile à un degré

Faible

4 - Je suis physiquement épuisé(e)

Souvent

5 - Mon travail me frustre à un degré

Moyen

6 - Je suis émotionnellement épuisé(e)

Jamais ou presque jamais

7 - Je me dis que je n'en peux plus

Jamais ou presque jamais

8 - Mon travail est émotionnellement épuisant à un degré

Très faible

9 - Je me sens vidé(e) à la fin d'une journée de travail

Jamais ou presque jamais

10 - Le travail avec mes collaborateurs me fatigue

Jamais ou presque jamais

11 - En me levant, je me sens déjà épuisé(e) à l'idée d'une autre journée de travail

Jamais ou presque jamais

12 - Travailler avec mes collaborateurs est frustrant à un degré

Très faible

13 - Chaque heure de travail me paraît éprouvante

Jamais ou presque jamais

14 - Je manque d'énergie dans les activités de loisir avec ma famille et mes amis

Jamais ou presque jamais

Annexe 6 : Burnout - Test - Questionnaire de Copenhague (CBI)

15 - Travailler avec mes collaborateurs m'épuise à un degré

Très faible

16 - Je me sens vidé(e)

Jamais ou presque jamais

17 - Considérant tout ce que fais pour mes collaborateurs, leur retour me déçoit à un degré

Très faible

18 - Je me sens faible et susceptible de tomber malade

Jamais ou presque jamais

19 - Je me demande combien de temps je tiendrai encore dans ce travail avec mes collaborateurs

Jamais ou presque jamais

Votre résultat

Le questionnaire CBI interroge trois dimensions du burn-out et produit un score pour chacune. Si votre score n'est élevé (alerte) que pour une seule de ces dimensions, il se peut que votre problème soit plutôt ponctuel. Il est néanmoins indiqué d'essayer de le comprendre et de le résoudre avant qu'il n'envahisse d'autres sphères de votre vie privée et/ou professionnelle. Un score élevé (alerte) dans deux dimensions ou dans les trois indique un état d'épuisement professionnel préoccupant qui demande une attention urgente.

Dimension 1 - Épuisement personnel

Votre score Interprétation

- Pas d'inquiétude (Score inférieur à 13)

Vous ne semblez présenter que peu ou pas de symptômes d'épuisement personnel

- Vigilance (Score compris entre 13 et 17)

Un ou plusieurs symptômes d'épuisement personnel paraissent préoccupants

- Alerte (Score supérieur à 17)

Vous êtes physiquement et psychologiquement épuisé(e)

Des facteurs indépendants de votre activité professionnelle peuvent être à l'origine de votre état de fatigue physique et mentale.

Dimension 2 - Épuisement professionnel

Votre score Interprétation

- Pas d'inquiétude (Score inférieur à 15)

Vous ne semblez présenter que peu ou pas de symptômes d'épuisement professionnel.

- Vigilance (Score compris entre 15 et 19)

Un ou plusieurs symptômes d'épuisement professionnel paraissent préoccupants.

- Alerte (Score supérieur à 19)

Votre travail semble vous épuiser physiquement et mentalement

Dimension 3 - Épuisement relationnel

Votre score Interprétation

- Pas d'inquiétude (Score inférieur à 13)

Vous ne semblez présenter que peu ou pas de symptômes d'épuisement dans la relation avec mes collaborateurs.

- Vigilance (Score compris entre 13 et 17)

Un ou plusieurs symptômes d'épuisement relationnel paraissent préoccupants.

Annexe 6 : Burnout - Test - Questionnaire de Copenhague (CBI)

- Alerte (Score supérieur à 17)

Les relations professionnelles avec mes collaborateurs vous épuisent physiquement et mentalement.

Annexe 7 : Burn out syndrome ou syndrome d'épuisement professionnel : échelle MBI - (Maslach Burn Out Inventory)

Ce test est disponible sur :

<http://www.masef.com/scores/burnoutsyndromeechellembi.htm>

	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1-Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2-Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3-Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4-Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5-Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6-Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7-Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8-Je sens que je craque à cause de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9-J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10-Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11-Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12-Je me sens plein(e) d'énergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13-Je me sens frustré(e) par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14-Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15-Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16-Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17-J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18-Je me sens ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes patients/clients/élèves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19-J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-Je me sens au bout du rouleau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21-Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22-J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total épuisement professionnel				0			
Total dépersonnalisation				0			
Total accomplissement personnel				0			
RESULTATS:							
Le MBI explore trois versants: l'épuisement, la dépersonnalisation, l'accomplissement personnel							
Epuisement professionnel : questions 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20							
-total inférieur à 17: burn out bas							
-total compris entre 18 et 29: burn out modéré							
-total supérieur à 30: burn out élevé							
Dépersonnalisation : questions 5, 10, 11, 15, 22							
-total inférieur à 5: burn out bas							
-total compris entre 6 et 11: burn out modéré							
-total supérieur à 12: burn out élevé							
Accomplissement personnel : questions 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21							
-total supérieur à 40: burn out bas							
-total compris entre 34 et 39: burn out modéré							
-total inférieur à 33: burn out élevé							

Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux

Ce guide sera à mettre à la disposition des experts comptables, mais également des clients dans les cabinets.

Si comme bon nombre d'entrepreneurs, votre entreprise est tout pour vous, il peut même s'agir d'une entreprise familiale, vos salariés sont bien plus que de simples collaborateurs, vous vous devez de toujours travailler plus, parce que socialement c'est obligatoire, et que vous ne pouvez faire autrement, et que vous sentez une machine infernale se mettre en place, lisez ceci !! Rien n'est irrévocable, vous n'êtes pas face à une fatalité. Et surtout : **VOUS N'ETES PAS SEULS !!!**

N'oubliez pas, « Entreprendre est bon pour la santé » ! Vous êtes maître de votre destin, et beaucoup de positivité se dégage de votre vie : **Soyez fiers de vous !**

Cependant, le burn out vous guette, ou vous souhaitez tout faire pour l'éviter ? Suivez ces étapes.

Etape 1 : Le Bilan :

Faites un bilan, et découvrez face à quels stressseurs vous faites face. Pour cela, reprenez le stressomètre élaboré par Amarok. Vous en cochez beaucoup ? Passez à l'étape 2 !

Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux

STRESSOMÈTRE ENTREPRENEURIAL[©]

INTENSITÉ MOYENNE DE STRESS RESSENTI

Dépôt de bilan	3,68
Problème de trésorerie	3,52
Baisse de l'activité commerciale	3,45
Mauvais résultat annuel	3,29
Procédures judiciaires	3,23
Conflit avec associé(s) / actionnaire(s)	3,23
Surcharge de travail du dirigeant	3,21
Maladie grave d'un salarié	3,20
Conflit avec / des salariés	3,11
Licenciement d'un salarié	3,05
Pression fiscale	3,03
Erreur / échec stratégique	3,03
Impayés	2,98
Problèmes de santé du dirigeant	2,97
Départ d'un associé / d'un investisseur	2,97
Problème de qualité	2,91
Difficultés avec l'administration	2,89
Décès d'une partie prenante de l'entreprise	2,86
Problème de sécurité	2,85
Partie prenante de l'entreprise en difficulté	2,82
Pression de la concurrence	2,81
Panne / casse de matériel	2,80
Perte d'un client	2,79
Conflit avec un client	2,78
Contrôles des autorités	2,72
Absence de personnel	2,66
Conflit avec un fournisseur	2,53
Revendications du personnel	2,53
Démission d'un salarié	2,44
Manque de reconnaissance du dirigeant	2,40

ÉVÉNEMENTS SATISFACTEURS INTENSITÉ
(1 À 5)

© Observatoire Amarak (Torrès et Lechat, 2014)

Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux

Etape 2 : Ne vivez plus dans le déni, faites un test pour savoir si on peut associer votre situation à un burn out !

Faites un point sur les différents symptômes que vous ressentez, ou que votre famille vous a fait remarquer (Conseil : faites-le avec votre expert-comptable, vos proches : pour plus d'impartialité et d'objectivité !)

1: JAMAIS / 2: PRESQUE JAMAIS / 3: RAREMENT / 4: PARFOIS / 5: SOUVENT / 6: TRÈS SOUVENT / 7: TOUJOURS

QUAND VOUS PENSEZ À VOTRE TRAVAIL	SCORE (1 À 7)
Vous sentez-vous fatigué	_____
Vous sentez-vous déçu par certaines personnes	_____
Vous sentez-vous désespéré	_____
Vous sentez-vous coincé	_____
Vous sentez-vous impuissant	_____
Vous sentez-vous déprimé	_____
Vous sentez-vous physiquement faible ou malade	_____
Vous sentez-vous sans valeur, comme un "échec"	_____
Avez-vous des difficultés à dormir	_____
Dites-vous "j'en ai marre"	_____
Somme	

Source: Lourel M., Gueguen N, et Mouda F, 2007, L'évaluation du burnout de Pines: adaptation et validation en version française de l'instrument de Burnout Measure Short version (BMS-10).

Un score inférieur à 2,4 points indique un degré très faible de burnout
Un score compris entre 2,5 et 3,4 points indique un degré faible de burnout
Un score compris entre 3,5 et 4,4 signe la présence du burnout
Un score compris entre 4,5 et 5,4 indique un degré élevé d'exposition au burnout
Un score supérieur à 5,5 indique un degré très élevé d'exposition au burnout qui nécessite la mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la personne

**TOTAL
(SOMME/10)**

Ou allez sur ces deux sites :

<https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi#cadre-1>

<http://www.masef.com/scores/burnoutsyndromeéchellembi.htm>

Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux

Etape 3 : Ayez les bons réflexes !

- *Prenez du temps, accordez-vous des loisirs*, obligez-vous à inscrire sur votre agenda vos rendez-vous professionnels, mais aussi vos temps de loisirs. Il faut savoir s'accorder des moments pour vos activités (y compris sportives). Il faut que vous consacriez du temps à autre chose que le travail, via des instants en famille, entre amis, ou bien même au sein de fédérations patronales.

- *Deux heures avant le coucher, il conviendrait de ne plus regarder d'écran*, mais plutôt de lire un livre, discuter avec ses proches. Ne lisez pas vos mails avant de vous coucher : en cas de problème, vous ne dormirez pas convenablement : si vous les lisez le matin, vous aurez une journée pour résoudre le problème !

- *Dormez !!* Nous rappelons l'importance du sommeil. D'après l'observatoire de l'AMAROK, les dirigeants dormiraient 6 heures 42 et 7 heures 49 le week end ce qui ne permet pas d'atteindre les besoins biologiques. En vacances, ils dormiraient d'ailleurs 8 heures 9. 54 % des dirigeants sont en somnolence la journée contre 19 % parmi les français. On peut donc également leur proposer des « siestes flash » d'un quart d'heure, car même si les dirigeants ne dorment pas, cela leur permet de lâcher prise, le temps d'un instant.

- *La bonne alimentation* est également cruciale.

- Enfin, un conseil consiste à écouter et prendre soin de son corps, et ainsi *s'imposer une visite médicale annuelle*.

Etape 4 : Ayez les bonnes pensées :

- *Agir et ne pas subir* : il faut rester maître de son destin et c'est le choix que vous avez fait en entreprenant ! Le fait par exemple de ne pas regarder ses mails avant de s'endormir rentre dans ce cadre : j'agis et je ne subis pas !

- *Créer de la positivité* : Par exemple, chaque soir, remémorez-vous trois moments positifs de la journée (un instant au restaurant, le compliment d'un salarié, un client satisfait, ect...)

Annexe 8 : Manuel pour limiter et détecter les risques moraux

- *Percevoir sa propre utilité* : vous ne devez jamais perdre la cohérence de la vie, ni perdre votre estime de soi. Prenez conscience que vous créez de la valeur, des emplois, de la richesse, des idées, de nouveaux produits et/ ou services... Développer votre fierté, votre utilité, est un élément protecteur de votre santé !

- *Savoir s'entourer* : si on enseigne en école de commerce notamment comment doit être un leader, si on évoque les notions de leadership, on ne parle que rarement de l'art d'être secondé, soutenu... Une étude a été établie avec en tant que parrain Olivier Torrès, et s'intitule « Vaincre les solitudes du dirigeant » qui présente de nombreuses idées. L'observatoire de l'AMAROK a conclu qu'il manquerait 3heures18/jours à chaque dirigeant pour faire ce qu'il a à faire. Or comme vous ne pouvez diminuer votre sommeil, déléguer est donc primordial. Vous pensez faire partie de ces dirigeants : allez sur ce lien et trouvez des solutions ! https://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/5550/42110/version/2/file/Bpifrance%20Le%20Lab_Vaincre%20les%20solitudes%20du%20dirigeant_Novembre%202016.pdf.

- *Penser grand* : « avoir de l'ambition et être ambitieux, c'est conquérir ou changer le monde » (Olivier Torrès). Or en France, notre langue comprend de multiples expressions figées avec le mot « petit » : petit matin, petit déjeuner, petit restaurant, petite amie, bons petits plats, du petit lait, petit jésus ; or il est bénéfique de voir grand, de penser grand.

Mais surtout : sortez de ce déni, et parlez de ce que vous ressentez ! Si vous pensez être proches du burn out, n'avez pas honte, vous ne serez ni le premier, ni le dernier ! Votre expert-comptable peut vous aider.

Annexe 9- La fiche de l'Assurance Santé de l'Entreprise



FICHE TECHNIQUE

Comité Prévention – Comité Assurance Prévention au lundi 27 février 2012

L'ASSURANCE SANTÉ DE L'ENTREPRISE

Sept contrats et six compagnies d'assurance sont partenaires

	<u>Champ d'application</u>
1. CHARTIS (ex AIG / américaine)	: Les sociétés
2. HISCOX (anglaise)	: Les sociétés
3. AXA (française)	: Les sociétés
4. COVEA RISKS	: Les sociétés
5. COVEA RISKS	: Les entreprises individuelles
6. GROUPAMA	: Les entreprises individuelles
7. CFDP	: La protection juridique

Contrats à télécharger sur www.entrepriseprevention.com et sur www.experts-comptables.fr

Bénéficiaires

1. Les Sociétés : Deux types
 - ✓ **Les sociétés commerciales** de droit français : SARL, EURL, SA, SAS,
 - ✓ **Les sociétés libérales** (SEL) de droit français : SELARL, SELAFA, SELAS,
2. Les associations, les syndicats professionnels, les OGA,
3. Les entreprises individuelles.

Éléments déclencheurs de l'assurance

1. Les tiers dans le cadre des procédures d'alertes légales :
 - ◆ les commissaires aux comptes lors de leur procédure d'alerte,
 - ◆ le tribunal de commerce lorsqu'il convoque le dirigeant,
 - ◆ le comité d'entreprise dans son droit d'alerte,
 - ◆ les actionnaires ou associés représentant au moins 5% du capital social, à travers une question écrite.

Annexe 9- La fiche de l'Assurance Santé de l'Entreprise

2. Le dirigeant, à travers certaines actions qu'il met en place :

- ◆ dès qu'il sollicite auprès du président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance la nomination d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur (l'ordonnance de nomination étant l'élément déclencheur),
- ◆ lorsqu'il demande des délais de règlement à la CCSF (CODECHEF)
- ◆ lorsqu'il prend rendez-vous au CIP (Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises)

Couverture de l'assurance santé

- ◆ incluse dans la RCMS, pour les sociétés (voir fiche d'information ci-après),
- ◆ indépendante, pour les entreprises individuelles.

Prise en charge par la compagnie d'assurance des honoraires des experts de crise
tels que :

- ✓ experts-comptables (**y inclus celui de l'entreprise**),
- ✓ avocats,
- ✓ mandataires ad hoc,
- ✓ conciliateurs.

Annexe 10 – Présentation des entretiens du jeudi du CIP (modèle pour Paris)

FICHE PRATIQUE

2.7

PREVENTION – DETECTION
A L'INITIATIVE DES CHEFS D'ENTREPRISES - OUTILS

2.7 LES JEUDIS DE LA PREVENTION « LE FACE A FACE »

Des entretiens hebdomadaires gratuits et confidentiels au sein des CIP de 9 h 30 à 17 h

PRISE DE RENDEZ-VOUS (pour Paris/Ile-de-France)

Au tél. : **01.55.04.31.24**

Ou

en ligne sur www.oec-paris.fr

Prise de rendez-vous pour un entretien

1

Les entretiens auront lieu sur rendez-vous pris, de préférence, par l'expert-comptable au nom de l'entreprise. Le nom du dirigeant et celui de l'entreprise resteront confidentiels et ne devront jamais être enregistrés.

Gratuité et confidentialité de l'entretien

2

Les entretiens sont accordés à titre gratuit et sont confidentiels.

Durée de l'entretien

3

A titre indicatif, la durée de l'entretien sera comprise entre 30 et 60 minutes.

Modalités

4

1. **Les chefs d'entreprises** seront reçus individuellement avec leur conseil s'ils le souhaitent.
2. Professionnels de la prévention présents à l'entretien :
 - un Magistrat consulaire honoraire du Tribunal de Commerce
 - un Expert-comptable - Commissaire aux comptes
 - un Avocat, membre inscrit au Barreau

La présence du magistrat honoraire du Tribunal de Commerce permettra notamment de dédramatiser le rôle du Tribunal de Commerce auprès du Dirigeant d'entreprise.

Annexe 10 – Présentation des entretiens du jeudi du CIP (modèle pour Paris)

LE DEROULE DE L'ENTRETIEN

- Le Magistrat Consulaire **Honoraire**, eu égard à sa compétence, et compte tenu de son expérience au sein de la Juridiction, **dirige l'entretien.**

A l'arrivée du Chef d'entreprise, éventuellement accompagné de ses Conseils (Experts comptables – Commissaires aux comptes et/ou Avocat), le Magistrat Consulaire **Honoraire**, présente les interlocuteurs présents et rappelle les **principes directeurs** de cet entretien :

1. **Aucun conseil ne peut être donné par les membres du CIP au cours de ces entretiens.** En effet, les intervenants n'ont à connaître de l'entreprise que les informations transmises par le dirigeant, qui ne peuvent être exhaustives, et par ailleurs il ne leur appartient pas d'appréhender une connaissance complète du dossier et de se substituer ainsi aux conseils habituels de l'entreprise.
2. **A aucun moment, l'activité du CIP n'empiète sur la compétence juridictionnelle du Président du Tribunal de Commerce et des Juges délégués à la Prévention :** il ne s'agit que d'une activité contributive au rôle préventif du Tribunal de Commerce.

ECOUTE DU CHEF D'ENTREPRISE (30 % du Succès de l'entretien)

Le Magistrat Consulaire **Honoraire** invite le Chef d'entreprise à **exposer sa situation.**

La **nécessaire dimension humaine** de ce type d'entretien doit être soulignée. En effet, le Chef d'entreprise est confronté à une situation délicate, **psychologiquement fragilisante.**

Ainsi, si la confidentialité permet au Chef d'entreprise de se confier sans crainte, la prise en compte de l'aspect humain de sa situation lui permettra de se livrer sans retenue.

Annexe 10 – Présentation des entretiens du jeudi du CIP (modèle pour Paris)

DIALOGUE AVEC LE CHEF D'ENTREPRISE ET L'INFORMATION SUR DES SOLUTIONS EXISTANTES POUR L'ORIENTER (40 % du succès de l'entretien)

L'entretien doit prendre la forme **d'un dialogue** permettant aux deux ou trois professionnels de la prévention de disposer d'éléments suffisants afin de :

- de **cerner les difficultés** et leur origine,
 - **d'offrir une orientation** vers les solutions existantes en matière de prévention.

LA DOCUMENTATION A REMETTRE AU CHEF D'ENTREPRISE (30 % du succès de l'entretien)

Il devra être remis au Chef d'entreprise des fiches, des outils de la base documentaire afin que de dernier, avec son Expert comptable et/ou son Avocat, à la suite de l'entretien des jeudi de la prévention, puisse les mettre en place opérationnellement dans son entreprise.

Sont joints pour faciliter les entretiens des « jeudis de la prévention ».

- un formulaire à remplir par le Chef d'entreprise avant l'entretien pour permettre un meilleur déroulement
- **une fiche de dialogue pour les consultants avec inscription des questions et des réponses et ce à des fins statistiques**

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d’aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

1- Les tribunaux de commerce : Aides à l’initiative du dirigeant

1-1 Actions

En présence de difficultés, le dirigeant d’une entreprise peut éprouver le besoin de mieux comprendre et analyser sa situation et ainsi rechercher les solutions pour sortir de difficultés financières. Avant même de rentrer dans une phase de traitement des difficultés, il est possible de rencontrer des juges, professionnels eux-mêmes et chefs d’entreprise. Des cellules de prévention existent dans de nombreux tribunaux de commerce. Des entretiens confidentiels peuvent être organisés, ce qui est essentiel dans une période difficile. C’est une phase importante en matière de prévention. Elle permet d’appréhender au mieux les solutions qui peuvent être mises en œuvre en fonction de la situation des entreprises. Le chef d’entreprise peut donc demander à rencontrer le Président du tribunal de commerce en vue d’une procédure confidentielle de prévention telle que le mandat Ad Hoc ou la conciliation. Dans ce cas, il préparera, avec ses conseils, les informations économiques et financières qui permettront de retenir la procédure la plus adéquate. En concertation avec les professionnels, ces entretiens très productifs, apportent une certaine dédramatisation propice à une prise de recul nécessaire pour prendre les bonnes décisions.

1-2 Contacts

Sur Infogreffe, il s’agit de télécharger l’imprimé demandant la demande de rendez-vous : <https://www.infogreffe.fr/informations-et-dossiers-entreprises/prevention.html>. Cet imprimé est à envoyer à l’adresse mail suivante : prevention@tribunauxdecommerce.fr

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d’aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

**RENSEIGNEMENTS POUR UNE DEMANDE DE RENDEZ-VOUS
AVEC LE
PRESIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE**

1/ Identification

1.1/ Personne Morale (société)

N° d'immatriculation
au Registre du Commerce et des Sociétés : _____ RCS - Ville à
ajouter :.....

Forme juridique :
.....

Représentant légal :
Nom :.....
Prénom :.....
.

Date et lieu de
naissance :.....

Adresse/N° de téléphone/Mail

1.2/ Personne Physique (entreprise individuelle)

N° d'immatriculation
au Registre du Commerce et des Sociétés : _____ RCS - Ville à
ajouter :.....

Nom :.....

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d'aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

Prénom :

.

Date et lieu de

naissance :

Nationalité :

..

Activité :

Adresse/N° de téléphone/Mail

2/ Le cas échéant, assisté de :

Avocat :

...

Expert

comptable :

Autres (à préciser) :

3/ Difficultés rencontrées

Dettes fiscales, URSSAF, contributions sociales échues :

montant

ancienneté

Dettes échues bailleur immobilier :

- montant :

.....

-

ancienneté :

.....

Dettes échues crédit bailleur :

- montant :

.....

- ancienneté :

.....

Dettes échues fournisseurs principaux :

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d'aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

- nom du
fournisseur :.....

- retard de paiement : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - ancienneté :.....
.....

- nom du
fournisseur :.....

- retard de paiement : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - ancienneté :.....
.....

- nom du
fournisseur :.....

- retard de paiement : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - ancienneté :.....
.....

- nom du
fournisseur :.....

- retard de paiement : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - ancienneté :.....
.....

Difficultés avec Banques et établissements de crédit :

si échec de la Médiation de Crédit :

- nom de la
banque :.....

- dénonciation de concours bancaire : Oui Non
- montant de la dette
échue :.....
- intérêts d'emprunt échus non
payés:.....
- garanties :.....
.....

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d'aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

- découvert :.....
.....
- nom de la
banque :.....
 - dénonciation de concours bancaire : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - intérêts
d'emprunt :.....
 - garanties :.....
.....
 - découvert :.....
.....
- nom de la
banque :.....
 - dénonciation de concours bancaire : Oui Non
 - montant de la
dette :.....
 - intérêts
d'emprunt :.....
 - garanties :.....
.....
 - découvert :.....
.....

Autres difficultés :

- conflits entre associés ;
- conflit avec un bailleur ;
- conflits sociaux ;
- relations avec les fournisseurs ;
- relation avec les donneurs d'ordre ;
- recherche d'un investisseur
- autre : à préciser

Veillez transmettre cet imprimé, dûment rempli, à l'adresse suivante :

prevention@tribunauxdecommerce.fr

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d’aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

2- Les institutions : CCSF et CODEFI

2-1 Actions

Des institutions tentent également d’aider le dirigeant en souffrance. Ainsi, les services de la DGFIP interviennent au sein des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) et des Comités départementaux d’examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), que nous allons présenter.

La CCSF peut accorder aux entreprises qui rencontrent des difficultés financières des délais de paiement pour leurs dettes fiscales et sociales (part patronale). Les personnes morales de droit privé, les commerçants, artisans, professions libérales ou les agriculteurs peuvent bénéficier de ce dispositif sous réserve d’être à jour de leurs obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales.

Le Codefi a pour vocation à accueillir et à orienter les entreprises qui rencontrent des problèmes de financement. Il aide les entreprises en difficulté à élaborer et à mettre en œuvre des solutions permettant d’assurer leur pérennité et leur développement. Toutes les entreprises de moins de 400 salariés, quels que soient leurs secteurs d’activité économique, peuvent bénéficier de ce dispositif. Elles ne doivent toutefois pas se trouver dans une situation manifestement compromise et sans perspective de redressement.

2-2 Contacts

Le tableau reprenant tous les contacts par départements est présenté ici :

https://www.impots.gouv.fr/portail/files/media/7_contacts/pro/ent_difficulte/2018-05-28-codefi.pdf

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d’aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

3- Le réseau CIP

3-1 Actions

Il existe une soixantaine de CIP en région. Ces derniers font intervenir bénévolement des experts-comptables, avocats, magistrats consulaires à la retraite, etc. et ont pour vocation de soutenir le dirigeant quand son entreprise se retrouve en difficulté. En associant dans sa démarche tous ces professionnels du chiffre, le CIP dispose d'une expérience et d'une qualité d'information et d'écoute incomparables en toute confidentialité et discrétion.

Il est possible de faire appel au CIP, lorsque les difficultés de l'entreprise sont pressenties ou avérées. Lors du rendez-vous, les difficultés sont alors évoquées de manière confidentielle, discrète et gratuitement, avec un expert-comptable, un avocat et un ancien juge consulaire qui aide alors le dirigeant à clarifier la situation de l'entreprise, avec le recul d'interlocuteurs qui ne sont pas les conseils habituels du dirigeant. La présence du juge honoraire du Tribunal de Commerce permettra notamment de dédramatiser le rôle du Tribunal de Commerce auprès du dirigeant d'entreprise. Les seules informations débattues sont celles apportées par le dirigeant. Dès lors, les intervenants n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise et des causes de ses difficultés et ne se substituent pas aux conseils habituels de l'entreprise.

Après avoir écouté le chef d'entreprise, cerné les difficultés et leurs origines, les professionnels de la prévention fournissent une information sur les solutions existantes en matière de prévention. A aucun moment, l'activité du CIP n'empiète sur la compétence juridictionnelle du Président du Tribunal de Commerce et des juges délégués à la Prévention. Les intervenants ne tiennent aucun dossier et ne communiquent aucune information à qui que ce soit. La présentation de ces rendez-vous est présentée en Annexe 10.

Annexe 11 – Annuaire reprenant les principaux dispositifs d’aides pour accompagner un dirigeant en souffrance face à des éléments financiers

3-2 Contacts

Leur site est présenté ici : <http://www.cip-national.fr/>

Pour trouver le CIP de sa région, il convient de compléter le formulaire indiqué ici : <http://www.cip-national.fr/ou-trouver-mon-cip>

On trouve alors l’adresse et le numéro du téléphone du CIP correspondant.

4- Le réseau ECTI

4-1 Actions

Cette association, constituée de séniors bénévoles, d’anciens cadres et de dirigeants à la retraite, accompagne et conseille les entrepreneurs en activité à surmonter une difficulté ou développer leur activité. Ce réseau compte 2000 adhérents, présents dans 83 délégations départementales. Elle est également membre du CIP.

4-2 Contacts

Site Internet : <http://www.ecti.org/index.php/fr/>

Adresse mail : accueil@ecti.org

Numéro de téléphone : +33 (0)1 41 40 36 00

Trouver un ECTI proche de chez soi : <http://www.ecti.org/index.php/fr/nos-services-en-france/rechercher-un-contact-en-region>

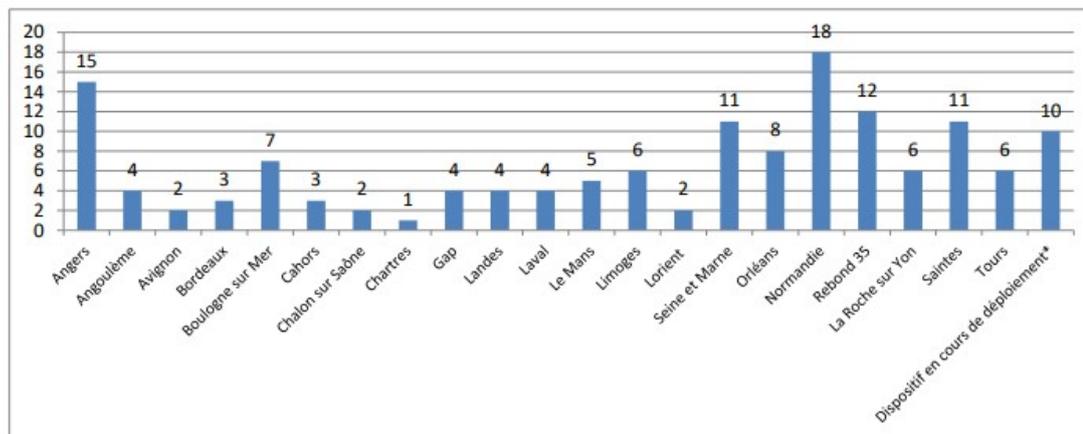
Annexe 13 – Statistiques fiches d’alerte 4^{ème} trimestre 2017

STATISTIQUES APESA

TRIBUNAL : Angers / Angoulême / Avignon / Bordeaux / Boulogne sur Mer / Cahors / Chalon sur Saône / Chartres / Gap / Landes (Dax et Mont de Marsan) / Laval / Le Mans / Limoges / Lorient / Seine et Marne (Meaux et Melun) / Orléans / Normandie (Rouen, Caen, Dieppe, Bernay, Alençon) / Rebond 35 / La Roche sur Yon / Saintes / Tours

4^{ème} Trimestre 2017

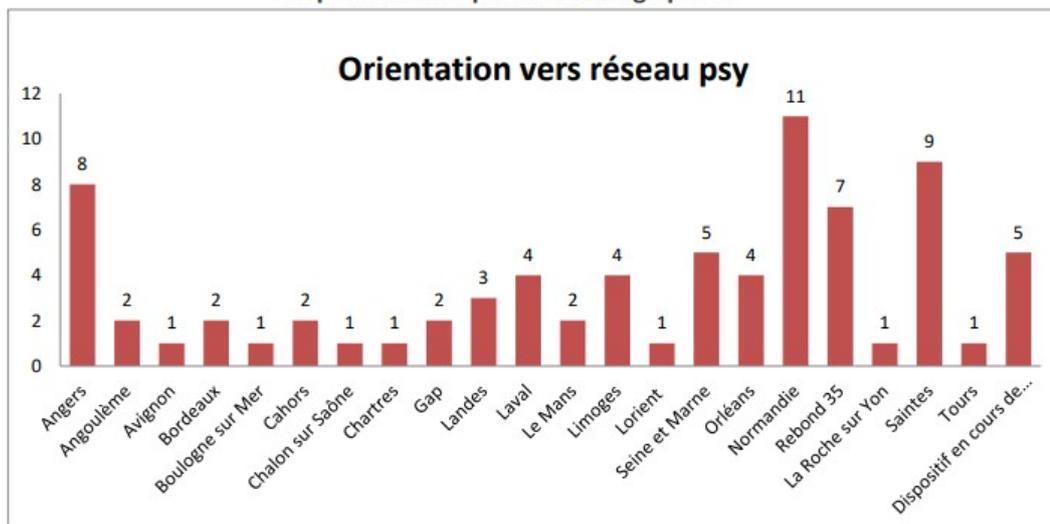
Répartition des fiches alerte émises par TC



*Dispositifs en cours de déploiement : TC Marseille, TC Evreux, TC Belfort, TC Pars, TC Montpellier, TC Quimper, TC Toulouse, TC Nanterre

La répartition des prises en charge est également présentée sur ce site.

Répartition des prises en charge par TC



Annexe 14 - Charte de l'APESA

*« Le procès ne peut prétendre à une quelconque efficacité sociale que grâce à la concaténation de (...) différentes réalités. Le procès ne tire pas sa force du seul droit mais de la convergence de toutes ces réalités dans un fait social total. L'efficacité sociale de la justice vient de sa force centripète qui allie ces diverses dimensions sociale, juridique, rhétorique, politique et subjective »***

*« Le capital santé du chef d'entreprise, c'est le premier capital immatériel d'une entreprise »****
*« le justiciable n'est pas un invariant »*****

* Aide Psychologique des Entrepreneurs en Souffrance Aigüe

** La prudence et l'autorité : l'office du juge au XXIème siècle, Institut des Hautes Etudes sur la Justice

*** Olivier TORRES

**** Marc BINNIE

Les signataires adhèrent à la charte APESA reposant sur les principes suivants :

1. La formation des praticiens des procédures collectives (juges, greffiers, mandataires, experts comptables, avocats, collaborateurs) au repérage et à la prise en compte des signes de la crise suicidaire chez les chefs d'entreprise, leur conjoint ou leur salarié à l'occasion des audiences ou de tout contact.
2. La formation des psychologues et psychothérapeutes, affiliés au dispositif de prise en charge psychologique, aux principes essentiels des procédures collectives.
3. La construction commune d'un dispositif d'alerte et de prise en charge, rapide, et à proximité du lieu de vie des chefs d'entreprise en souffrance psychologique aigüe avec des psychologues ayant une formation à la gestion de la crise suicidaire, dans le ressort de la juridiction.
4. L'habilitation des praticiens formés à la détection de la crise suicidaire, au déclenchement d'une alerte, avec l'accord de l'intéressé, sans autorisation hiérarchique préalable.
5. La transmission immédiate par courriel, de la fiche alerte à une personne ayant compétence pour réaliser un entretien d'évaluation psychologique par téléphone, et chargée d'assurer dans les 24 heures le déclenchement du dispositif de soin et sa coordination.
6. La prise en charge active du chef d'entreprise et de son environnement proche si nécessaire, par la personne chargée de l'évaluation psychologique ainsi que par un psychologue.

Annexe 14 - Charte de l'APESA

7. La gratuité des soins grâce à un financement apporté par les partenaires privés ou publics associés au dispositif.
8. L'étanchéité absolue de l'information entre l'équipe de soins et les praticiens des procédures collectives.
9. L'élaboration d'outils statistiques destinés à l'évaluation annuelle, à l'amélioration en commun du dispositif et à la recherche.
10. L'élaboration d'outils de communication destinés à promouvoir la santé mentale dans la vie des affaires et à faire connaître le dispositif APESA auprès des chefs d'entreprise et des organismes représentatifs.



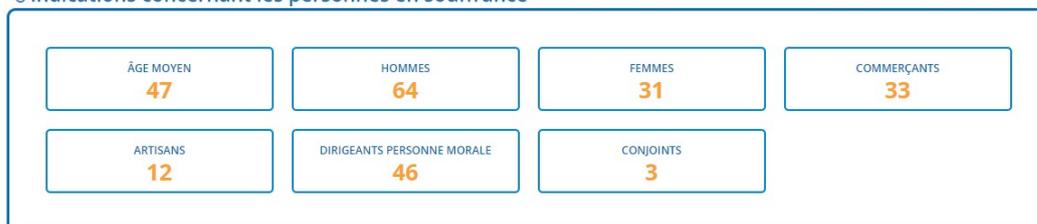
Annexe 15 – Présentation dispositif APESA



* (greffe, juges, mandataires et collaborateurs)

Annexe 16 - « Data Apesa »

o Indications concernant les personnes en souffrance



o Indications concernant le moment du déclenchement de l'alerte



o Indications concernant les éléments d'inquiétude



o Indications concernant les sentinelles



o Indications concernant les facteurs de protection



Annexe 17 – Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral

1- L'APESA : aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aigue

1-1 Leurs actions :

Fort du constat du nombre de suicides des entrepreneurs, Marc Binné, greffier au Tribunal de commerce de Saintes s'est rapproché de Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien, lors d'une conférence organisée au Tribunal de grande instance de Saintes. Monsieur Douillard est le coordinateur du programme régional de prévention du suicide pour le sud de la Charente-Maritime. Le fruit de cette rencontre a été la création d'un dispositif inédit en septembre 2013 : APESA pour Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance psychologique Aiguë.

L'APESA s'appuie également sur les travaux d'Olivier Torrès, et estime que ces propos ont la clarté de l'évidence : « L'entrepreneur est le soldat des temps modernes, le fantassin qui s'engage volontairement pour occuper le front de la guerre économique mondiale. Le seul problème est que l'on a oublié l'infirmerie ».

Concrètement, l'APESA permet à tout chef d'entreprise qui en éprouve le besoin, de bénéficier d'une prise en charge psychologique, rapide, gratuite et à proximité de son domicile, par des psychologues spécialisés dans l'écoute et le traitement de la souffrance morale provoquée par les difficultés financières.

Le processus se déroule en trois temps. Le premier est celui de la reconnaissance de la souffrance. Cette phase est en elle-même extrêmement importante car elle permet de témoigner à une personne qui a perdu sa dignité dans l'échec, qui pense ne plus avoir de valeur à ses yeux,

Annexe 17 – Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral

que sa vie, en dépit de tout, a bien entendu une valeur et pourra avoir un sens. Dès qu'une souffrance est détectée un plan psychologique est lancé via l'envoi de la fiche d'alerte.

Ensuite, une fois l'alerte effectuée, un psychologue (ils sont 5 à traiter tous les cas toute la semaine, situé à Nantes), prend directement contact avec le dirigeant. Le délai constaté d'intervention est de moins de 4 heures. Le rôle de ces psychologues est double. D'une part, évaluer la gravité de l'état psychologique de la personne en souffrance et la nécessité de mettre en œuvre une prise en charge et, d'autre part, organiser celle-ci en passant un relais à un autre psychologue situé à proximité géographique de l'entrepreneur en souffrance (ils sont à l'heure actuelle 683 en France) et qui lui proposera 5 entretiens dans son cabinet. La réactivité des acteurs de ces 2 dernières phases est bien entendu capitale.

1-2 Contact :

Nous pourrions intervenir au niveau de la fiche d'alerte. Celle-ci est présentée en Annexe 12. Cependant, nous attirons l'attention sur le fait que cette fiche est donnée à titre « d'exemple », car elle est en constante évolution, et ne peut être utilisée en l'état car elle nécessite surtout une formation avant de pouvoir s'en servir. Nous nous sommes rapprochés du Président de l'APESA pour permettre à chaque expert-comptable qui le souhaiterait d'envoyer ces fiches d'alerte, mais en premier lieu d'être formés à ce déclenchement. En tout état de cause, si nous souhaitons déclencher une alerte, nous devrions nous rapprocher du Tribunal de Commerce compétent si celui-ci fait partie du dispositif, ou bien, voici les coordonnées nécessaires données ci-dessous.

Site Internet : (nous pouvons les contacter directement via ce site) :
<https://www.apesa-france.com/nous-contacter/>

Annexe 17 – Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral

Leur siège social : 18 Boulevard Guillet Maillet 17100 Saintes
Leur numéro de téléphone : 05.46.98.42.85

Président : Marc Binné
Téléphone : 05.46.93.30.67
E-mail : mbinnie@tcsaintes.com

Jean-Luc Douillard
Téléphone : 06.83.84.18.90
E-mail : j.douillard@ch-saintonge.fr

Secrétariat : Sophie Veillault
Téléphone : 05.46.98.42.85
E-mail : secretariat.apesa-france@hotmail.com

2- La fondation des entrepreneurs en détresse et SOS Entreprises

2-1 Leurs actions :

Il existe d'autres dispositifs, d'aide aux dirigeants en souffrance aigue, comme notamment la fondation des entrepreneurs en détresse, créée en 2013 par le dirigeant de SOS Entreprises, Bruno Delcampe, qui lui-même avait connu de graves difficultés avec sa société.

Sa principale mission réside dans l'intention de prévenir l'exclusion des dirigeants des PME et de les aider à trouver des solutions pour « sortir la tête de l'eau ». L'association dispose d'experts bénévoles, qui suite à un appel, engage un entretien de première urgence dans les 5 heures suivant le premier contact, déclare. De cette façon, « le taux de redressement d'une entreprise est multiplié par quatre » (Bruno Delcampe)

Annexe 17 – Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral

2-2 Contacts :

Cette association dispose d'experts bénévoles, d'un numéro de téléphone disponible 24h/24 (06 15 24 19 77), qui permet un entretien de première urgence dans les 5 heures suivant le premier contact.

Site Internet : www.sos-entrepreneur.org

Bruno Delcampe : bruno.delcampe@sos-entrepreneur.org

3- 60 000 Rebonds :

3-1 Leurs actions :

60 000 Rebonds, est une association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016. Véritable « centrale de compétences » totalement bénévole en soutien des entrepreneurs post-liquidation pour les aider à rebondir plus vite et mieux que s'ils restent isolés, 60 000 rebonds est présente dans 20 villes, plus de 500 entrepreneurs sont accompagnés par les équipes qui se structurent sous l'impulsion de son président actuel Guillaume Mulliez.

60 000 rebonds se positionne également comme un laboratoire permanent du rebond post échec, avec pour volonté de faire évoluer en profondeur le regard sur l'échec en France.

3-2 Contacts :

Leur site Internet est : <http://60000rebonds.com/>

Adresse mail : contact@60000rebonds.com

Numéro de téléphone : +33 (0)7 85 03 52 22

Annexe 17 – Annuaire concernant les dispositifs pouvant aider les dirigeants sur le plan moral

Pour conclure, un site est également à retenir : Le Portail du Rebond. Les membres de cette association ne sont autres qu’Amarok, APESA, SOS Entrepreneurs, 60 000 Rebonds, Second souffle et Re Créer ensemble. Nous n’avons pas développé dans notre mémoire le « post burn out » et les rebonds. Cependant, nous attirons l’attention sur leur site, car suite à un questionnaire développé et à remplir directement sur le site via ce lien, « <https://portaildurebond.eu/comment-rebondir> », cela redirige vers l’association membre qui est susceptible de répondre aux attentes du dirigeant. Cela peut également nous aider en tant qu’expert-comptable. Pour rappel, ce sont ces mêmes associations membres qui ont été reçues à l’Assemblée Nationale. Lors d’une table ronde qui s’est tenue le mercredi 6 juin dernier à l’Assemblée Nationale, les membres du Portail du Rebond ont échangé avec les députés du groupe LREM. Dans le cadre de la loi Pacte avec Olivia Gregoire et Valérie Oppelt, des propositions ont été faites pour mieux accompagner les entrepreneurs dans leur rebond. Les représentants de la Charte du Rebond, APESA (Marc Binnié), Observatoire Amarok (Olivier Torres), Re-crée (Christian de Baecque (ex président)), SOS Entrepreneur (Bruno Delcampe), Second Souffle (Dimitri Pivot) et 60 000 Rebonds (Guillaume Mulliez) étaient présents à cette occasion.