

## ADÈLE : UN DISPOSITIF D'APPUI AUX EMPLOYEURS EN DIFFICULTÉ ÉCONOMIQUE



**Mme Loeticia CANAL** – Assistante de direction – ASTIA – Toulouse

**M. Sylvie MICOUD** – Directrice – ASTIA – Toulouse

**Dr Michel NIEZBORALA** – Coordinateur Médico-Technique – ASTIA – Toulouse

**Mme Virginie RASCLE** – Ergonome – ASTIA – Toulouse

### Introduction / Objectifs :

Le champ d'action des services de santé au travail se limite habituellement aux travailleurs salariés alors que les besoins en santé au travail des travailleurs non-salariés sont importants comme le montrent par exemple les travaux de l'observatoire Amarok1 et l'expertise collective de l'Inserm de 2012. Les incertitudes sur la viabilité économique de leur structure constituent notamment un risque majeur pour la santé des dirigeants d'entreprise.

Conscient de cette menace, le Président du Tribunal de Commerce de Toulouse a sollicité notre appui pour créer un dispositif d'aide aux justiciables relevant de procédures collectives (redressement ou liquidation judiciaire). Il ne souhaitait pas adhérer au réseau Apesa3 car il repose sur des « sentinelles » qui n'ont aucune compétence dans le domaine de la médecine, de la psychologie ou de l'action sociale. De plus, il ne lui semblait pas cohérent de demander à ses équipes de dire le droit en toute impartialité et, en même temps, de leur confier la charge du repérage des justiciables qui seraient le plus en danger du point de vue de la santé.

Plusieurs arguments expliquent que nous avons décidé de répondre positivement à cette requête :

- ▶ l'importance du besoin et l'absence d'un dispositif de prise en charge spécifique,
- ▶ notre expertise dans le domaine du lien santé / travail,
- ▶ en première analyse, l'absence d'obstacle administratif ou juridique à sa création et
- ▶ l'opportunité de faire évoluer positivement notre image dans le milieu des dirigeants d'entreprise.

L'objectif de cette communication est de présenter le dispositif que nous avons bâti et ses premiers résultats.

### Méthodologie :

Notre objectif premier était de construire un dispositif de prévention du suicide destiné aux dirigeants d'entreprises relevant d'une procédure collective dans la juridiction du tribunal de commerce de Toulouse. La procédure collective est une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire organisant le règlement du paiement des créances d'une entreprise en cessation de paiement.

Mais il nous est rapidement apparu nécessaire de concevoir un deuxième dispositif pour répondre aux besoins des entreprises en procédure d'alerte. En effet, il existe différentes procédures d'alerte pouvant être mises en œuvre pour détecter au plus tôt les difficultés d'une entreprise et essayer d'y remédier avant que la situation ne s'aggrave. Aux dires de son Président, le tribunal de commerce de Toulouse traite environ 800 procédures d'alerte par an.

Nous avons fait l'hypothèse qu'à ce stade de la vie de l'entreprise l'état de santé de son dirigeant n'était pas encore (trop) dégradé et qu'un accompagnement précoce maximiserait les chances de prévenir la survenue de pathologies graves. Nous estimions aussi que notre expertise humaine et organisationnelle pouvait utilement contribuer à l'élaboration des mesures destinées à redresser l'entreprise.

### Nous avons donc conçu 2 dispositifs distincts :

- ▶ Le premier, en cas de procédure collective, tourné essentiellement vers la prévention du suicide et l'accompagnement en relative urgence du dirigeant en difficulté.
- ▶ Le second, en cas de procédure d'alerte, comportant un volet d'accompagnement individuel du dirigeant mais aussi un volet organisationnel.

Les deux dispositifs répondaient à des critères communs :

- ▶ Un principe de volontariat du dirigeant qui doit être à l'initiative de la démarche d'accompagnement.
- ▶ La volonté de ne pas impliquer les juges dans le dépistage des situations critiques sur le plan de la santé.
- ▶ Le respect de critères éthiques :
  - La confidentialité par rapport aux personnes, aux entreprises et à l'ensemble des informations recueillies et des documents remis ou consultés.
  - Le respect des valeurs, principes et niveaux de prévention en référence aux prescriptions du code du travail et du code de la santé publique.
  - La gratuité du dispositif pour le dirigeant et un financement spécifique distinct de la cotisation collectée par le service.
- ▶ Une information sur les dispositifs reposant largement sur une communication écrite : des affiches et des flyers dans les salles d'attente et au greffe du tribunal à disposition des dirigeants d'entreprises. Les flyers comportent des informations sur les dispositifs (Quoi, comment, par qui, confidentialité...), un auto-questionnaire d'évaluation de la santé mentale et les coordonnées d'Astia avec un numéro de téléphone spécifique dédié aux 2 dispositifs.
- ▶ Une équipe d'assistants et d'infirmiers en santé au travail volontaires et spécifiquement formés chargés de l'accueil téléphonique des dirigeants en difficulté. L'accueil permet notamment de définir dans quel dispositif va entrer l'appelant et de connaître ses disponibilités.
- ▶ Une équipe de 4 médecins volontaires et formés chargés de recevoir en première intention les dirigeants. La formation a porté sur les facteurs de stress spécifiques aux dirigeants d'entreprise, sur le dépistage du risque suicidaire et sur les procédures du tribunal de commerce.
- ▶ La formalisation de partenariats avec des structures avec lesquelles nous avons l'habitude de travailler :
  - L'Asti qui dispose d'un réseau de psychologues cliniciens spécialisés dans la psychopathologie du travail.
  - Le Csiereso qui est une association qui fournit un service social aux entreprises et aux services de santé au travail.

### Le dispositif « procédure collective »

La personne ayant reçu l'appel envoie un mail sans délai aux 4 médecins du travail volontaires. En réponse, ceux-ci indiquent le plus rapidement possible leurs créneaux disponibles dans les 8 jours à venir. Le collaborateur ayant reçu l'appel recontacte le dirigeant et lui propose le rendez-vous le plus adapté. Il confirme le rendez-vous au médecin retenu et lui communique les informations nominatives sur le dirigeant.

Le médecin reçoit ensuite le dirigeant et procède à une évaluation médico-socio-professionnelle. A l'issue de ce premier entretien, le médecin du travail peut :

- ▶ Orienter le dirigeant vers une structure de soins pour une prise en charge thérapeutique.
- ▶ L'orienter vers le service social par exemple pour l'aider à bénéficier d'une couverture santé ou en cas de problèmes familiaux.
- ▶ L'orienter vers le psychologue clinicien dans le but de l'aider à mieux comprendre les processus à l'œuvre dans la dégradation de sa santé et à prendre du recul par rapport à sa situation professionnelle.

Dans les deux derniers cas, nos organismes partenaires s'engagent à donner un rendez-vous dans les 8 jours.

Dans la troisième semaine suivant l'appel initial, le médecin assure un entretien avec le dirigeant afin de réaliser un suivi et de faire la synthèse des informations fournies par nos partenaires. Ce dispositif étant conçu pour prévenir un risque suicidaire à court terme, notre intervention s'arrête théoriquement au bout de ces 3 premières semaines. En pratique, les médecins du travail ont eu des contacts téléphoniques avec certains de leurs consultants au-delà de ce délai.

### **Le dispositif « procédure d'alerte »**

Il répond globalement à la même organisation que le dispositif « *procédure collective* » mais avec des délais moins contraints et il comporte en plus un volet ergonomique.

Le délai pour le premier rendez-vous médical est de 15 jours, de 1 mois en cas d'orientation vers le service social ou le psychologue clinicien et la synthèse est prévue à 3 mois.

Le pré-diagnostic ergonomique intervient dans un délai de 2 mois. Notre postulat de départ est que les difficultés économiques peuvent être à la fois des causes et des conséquences du travail réalisé dans l'entreprise. Lors de l'intervention, il s'agit de :

- ▶ porter un regard extérieur sur les conditions de travail et l'organisation du travail,
- ▶ proposer à l'employeur des pistes de réflexion et d'amélioration.

Le pré-diagnostic comporte 3 étapes : entretien initial avec l'employeur, analyse du travail réel par des observations de l'activité ou des entretiens et restitution à l'employeur.

### **Résultats :**

Notre dispositif est opérationnel depuis la fin de l'année 2018. Notre première année de financement a été assurée par le pôle 3E de la Direccte. Les procédures organisant les 2 dispositifs sont en place. Les volontaires médecins du travail et chargés de la réception des appels sont identifiés et ont été formés. Les affiches et flyers ont été construits et ils sont en place au sein du tribunal de commerce. Des conventions ont été signées avec les organismes partenaires.

À la mi-août 2019, nous avons pris en charge 24 dirigeants (11 femmes et 13 hommes) dans le cadre du dispositif « *procédure collective* » et aucun dans le cadre du dispositif « *procédure d'alerte* ». Le nombre d'appels a été supérieur au nombre de prises en charge mais la non prise de rendez-vous s'explique rarement par une réticence du dirigeant à utiliser le dispositif. Pour un certain nombre d'appels notamment, notre dispositif n'était manifestement pas adapté au besoin du dirigeant qui était plutôt à la recherche d'accompagnement en vue d'un rebond professionnel.

L'appel est passé en général par le dirigeant lui-même mais nous avons également reçu des appels de l'avocat des personnes ou de leur conjoint. Quoi qu'il en soit le rendez-vous a toujours été fixé après un contact direct avec la personne en difficulté.

L'état de santé mentale des dirigeants pris en charge est en général nettement altéré. Une hospitalisation en urgence a été demandée à l'issue d'une consultation initiale. Dans d'autres situations, elle aurait paru souhaitable au médecin mais n'a pas été possible.

Les personnes accompagnées expriment globalement leur satisfaction par rapport à la qualité de l'accueil et surtout par rapport à la compréhension fine de leur situation professionnelle et judiciaire par leurs interlocuteurs ; compréhension dont ils disent ne pas trouver l'équivalent dans le milieu de soins.

Les juges du tribunal de commerce et les avocats du barreau de Toulouse sont satisfaits de l'existence de ce dispositif dont ils ressentaient le besoin depuis longtemps.

L'information sur l'existence de ces dispositifs s'est répandue très vite dans les milieux patronaux toulousains et l'accueil est très positif.

### **Discussion :**

La première question qui peut se poser face à ce dispositif innovant est celle de son opportunité et de sa légitimité. Aux arguments en faveur d'une réponse positive déjà exposés en introduction, nous pouvons en ajouter d'autres qui résultent de notre expérience : l'effet dynamisant et valorisant sur les

membres des équipes pluridisciplinaires impliquées, l'évolution au sein de nos équipes des représentations sur le dirigeant d'entreprise, le retour de certains dirigeants pris en charge sur le niveau de compréhension de leurs problématiques, l'accueil favorable de notre tutelle, le fait que les équipes concernées arrivent à gérer cette charge supplémentaire sans difficulté insurmontable, les retours positifs de nos adhérents et des organisations patronales.

Plus largement, ce dispositif renvoie à la question du champ de la santé au travail dans un contexte où :

- ▶ nous savons que les besoins en santé au travail des travailleurs non-salariés sont importants et non couverts,
- ▶ le code du travail mentionne régulièrement le terme de « travailleur » sans apporter de précision sur son statut,
- ▶ Les parcours professionnels sont de plus en plus hachés alternant des périodes de salariat avec d'autres formes d'emploi,
- ▶ le statut d'autoentrepreneur se développe et concerne environ un million de personnes,
- ▶ depuis 2018, la protection sociale des indépendants est confiée au régime général de la sécurité sociale,
- ▶ l'état de santé d'un dirigeant de TPE conditionne sans aucun doute sa capacité à s'investir dans la prévention des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés de son entreprise.

Une fois validé, ce projet a mobilisé de nombreuses ressources pour se concrétiser et ce à tous les niveaux de notre structure :

- ▶ conseil d'administration et direction pour les contacts avec le tribunal de commerce, notre tutelle, nos partenaires et les financeurs potentiels,
- ▶ coordination médicotechnique pour l'ingénierie du projet,
- ▶ équipes pluridisciplinaires pour faire vivre concrètement le dispositif,
- ▶ services supports pour élaborer les supports de communication, le budget du projet, le programme de formation des équipes et pour adapter notre logiciel métier à ce besoin nouveau.

De façon pratique notre capacité à faire vivre ce dispositif est dépendante de notre ressource médicale. Son état actuel nous le permet sans altérer la qualité du service rendu à nos adhérents mais les perspectives négatives de la démographie des médecins du travail pourraient remettre en cause son existence.

La pérennisation du dispositif dépend également de la possibilité de trouver des financements stables. Le pôle 3E de la Direccte nous a aidé à concrétiser notre projet mais nous savons que ce budget ne sera pas renouvelé.

Sur le fonctionnement du dispositif lui-même, notre principale difficulté est d'obtenir une hospitalisation d'urgence en milieu psychiatrique considérant que le passage par les urgences psychiatriques du CHU ne constitue pas une prise en charge adaptée aux besoins des dirigeants. Pour pallier ce problème, nous allons essayer de nouer des partenariats avec des cliniques privées de notre secteur.

Nous avons souligné le vécu positif des équipes impliquées ; néanmoins, nous avons décidé à la demande des médecins de mettre en place un programme de supervision pour les aider à gérer plus sereinement le contexte émotionnel des entretiens.

Nous avons enfin 2 questions. La première porte sur le non utilisation pour l'instant de notre dispositif « *procédure d'alerte* » qui nous semble pourtant intéressant du point de vue de la prévention. La seconde est celle des possibilités de construire des ponts entre notre dispositif « *procédure collective* » et les dispositifs d'aide au rebond professionnel des dirigeants ayant vécu une liquidation judiciaire.

## Conclusion :

Notre initiative nous semble pleinement justifiée par le besoin en santé au travail des personnes ciblées. Elle s'inscrit dans un contexte où les frontières traditionnelles de notre champs d'action sont remises en cause et elle démontre notre capacité à prendre en charge des travailleurs non-salariés. Elle est également un puissant vecteur de transformation de notre image dans les milieux patronaux.

Elle a été rendue possible par un engagement et une mobilisation de ressources à tous les niveaux de notre structure mais son fonctionnement demande encore à être amélioré et son existence reste fragile.

Nous pensons que ce projet peut être reproduit dans d'autres territoires si le service en a la volonté politique et s'il dispose des ressources nécessaires pour le mener à bien.

## Bibliographie :

- ▶ *La santé des dirigeants de TPE/PME en France. Premiers résultats de l'étude lancée par Malakoff Médéric, le Centre des Jeunes Dirigeants et l'Observatoire AMAROK. Rapport d'étude, 2011.*
- ▶ *Stress au travail et santé – Situation chez les indépendants. Expertise collective. Éditions Inserm, Paris, avril 2011, 495 pages.*
- ▶ *Un dispositif pour éviter la délocalisation des entrepreneurs dans un monde meilleur. Binné M. Revue des procédures collectives, 2014, n°2.*
- ▶ *L'évolution des formes d'emploi. Rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi, Paris, avril 2014, 196 pages.*



Pour contacter l'auteur : [michel.niezborala@astia.fr](mailto:michel.niezborala@astia.fr)