

## ÉVALUATION DE LA SANTÉ ET DÉPISTAGE DE L'ÉPUISEMENT DES DIRIGEANTS PAR LES SPSTI D'OCCITANIE



**Karine FLAHAUT** – Directrice générale – AMST 65 / Présanse Occitanie – Tarbes

**Dr Michel NIEZBORALA** – Médecin du travail – Prevaly / Présanse Occitanie – Toulouse

**Pr Olivier TORRES** – Professeur des universités, fondateur d'AMAROK – Université de Montpellier

### Introduction / Objectifs :

La crise sanitaire a bouleversé la vie de nombreuses entreprises. Certaines ont dû fermer au moins dans un premier temps, beaucoup ont fait face à une pénurie de main d'œuvre ou de d'approvisionnement. La plupart d'entre elles ont modifié profondément leur organisation à plusieurs reprises en fonction de l'évolution des directives gouvernementales. Cette période exceptionnelle a demandé des efforts d'adaptation à toutes les parties prenantes de l'entreprise et ce contexte a pu être stressant pour les salariés mais aussi pour les dirigeants et notamment pour les dirigeants non-salariés des plus petites d'entre elles, qui sont souvent les plus fragiles.

Les Services de Prévention et de Santé au Travail (SPST) ont accompagné les entreprises durant toute la crise et les membres des équipes pluridisciplinaires ont ainsi pu prendre la mesure de la fatigue et parfois de l'épuisement de certains responsables. Les équipes ont fait remonter des signaux d'alerte qui ont corroboré ceux émis par d'autres acteurs tels que les agents des chambres consulaires, les représentants des organisations patronales ou les agents de l'inspection du travail.

Dans ce contexte, les SPST de la région Occitanie ont bien sûr proposé une prise en charge aux dirigeants dépistés à l'occasion de contacts lors d'actions en milieu de travail, mais ils ont décidé d'aller plus loin et, regroupés au sein de Présanse Occitanie, d'entreprendre une démarche proactive en direction de l'ensemble de leurs adhérents. Pour cela, ils ont sollicité Amarok, association loi 1901, qui depuis de nombreuses années mène en France une action pionnière sur la question de la santé des dirigeants de PME. Les échanges ont permis de voir émerger un projet de création d'une plateforme numérique permettant aux dirigeants de s'auto-évaluer et le cas échéant, de demander une prise en charge.

L'objectif de cette communication est de décrire la mise en place de ce dispositif appelé Amarok e-santé et de présenter ses premiers résultats.

### Méthodologie :

#### Le dispositif Amarok e-santé

L'application est dite « responsive » ; c'est-à-dire que le format de présentation des questions s'adapte à l'interface utilisée (ordinateur, tablette, smartphone). L'outil propose un questionnaire en deux temps.

Pour commencer, il est proposé au dirigeant non salarié de remplir un questionnaire listant des satisfacteurs et des stresseurs propres aux dirigeants de PME. Ce questionnaire a été développé par l'observatoire Amarok à partir d'entretiens répétés avec un échantillon de 357 propriétaires-dirigeants de PME de moins de 250 salariés (*Lechat et Torrès, 2017*). Au cours d'une année civile, il a été demandé 10 fois aux participants d'indiquer quel événement de la vie de l'entreprise l'avait le plus marqué au cours du mois qui venait de s'écouler. Pour chaque événement, le dirigeant devait préciser s'il l'avait marqué de manière positive ou négative. L'analyse des verbatim a permis d'extraire une liste de 30 stresseurs et 28 satisfacteurs. Lors de la dernière phase de collecte, la liste de l'ensemble des satisfacteurs et des stresseurs a été présentée aux dirigeants et il leur a été demandé d'estimer l'intensité de l'émotion (positive ou négative suivant le cas) que susciterait l'exposition à chacune de ces situations.

Un score d'intensité émotionnelle moyenne a pu ainsi être affecté à chaque item.

Sur **Amarok e-santé**, il est demandé aux dirigeants de cocher les satisfacteurs et les stressseurs auxquels ils ont été confrontés dans la période récente. A partir de ces réponses, un score de stress et un autre de satisfaction sont calculés en affectant à chaque événement survenu l'intensité moyenne calculée lors de l'étude princeps.

Si la différence entre le score de satisfaction et celui de stress s'avère négative, il est proposé au dirigeant de compléter l'échelle d'épuisement émotionnel de Pines (*Pines et Aronson, 1988*). L'échelle BM/BMS de Pines est l'une des plus utilisées pour évaluer le degré d'exposition d'un individu au burnout. Il existe une version courte du BM en langue anglaise. Il s'agit de la « *Burnout Measure Short version* » (BMS) en 10 items qui a été validée par Malach-Pines (2005). Cette version courte en langue anglaise (alpha : 0,86) offre des qualités métrologiques qui sont relativement proches de celles affichées par la version originale en 21 items. Elle a été validée en français par Lourel, Gueguen et Mouda (2007) et c'est cette échelle qui est utilisée sur la plateforme Amarok e-santé. Cet instrument comporte 10 items assortis d'une échelle de réponse en sept points (1 : « *jamais* » à 7 : « *toujours* ») (ex. : « *...vous êtes-vous senti(e) fatigué(e)* »).

Pour exploiter le questionnaire, il est calculé un score moyen des réponses aux 10 items. Si le score dépasse le seuil de 5/7, le risque de burnout est jugé important et dans ce cas, il est proposé au dirigeant remplir un formulaire de demande de prise en charge.

### La mise en œuvre par les SPST

Chaque SPST décide des modalités de mise en œuvre de la plateforme : fréquence et modalités d'envoi aux adhérents du lien vers la plateforme, contenu du mail d'accompagnement et modalités de prise en charge des dirigeants.

Des réunions d'échange entre Amarok et les SPST regroupés au sein de Presanse Occitanie sont régulièrement organisées (une à deux fois par an). Elles permettent de partager des retours d'expériences, de proposer une certaine harmonisation des modalités de mise en œuvre entre SPST et le cas échéant, de faire évoluer le dispositif.

### Résultats obtenus :

La plateforme est opérationnelle depuis juin 2021. Tous les SPST de la région Occitanie ont adressé à leurs adhérents le lien vers la plateforme au moins une fois.

A la date du 28 avril 2022, 12 353 employeurs avaient cliqué sur le lien, 3302 avaient rempli complètement le questionnaire sur les satisfacteurs et les stressseurs. La balance était négative pour 1297 (39,3 % des répondeurs), 1032 ont rempli l'échelle de Pines, 205 dépassaient le score de 5/7 et se sont vu proposer une prise en charge (6,3 % des 3302 répondeurs initiaux) et 104 l'ont effectivement demandée.

La moitié des SPST environ assure cette prise en charge en interne, l'autre moitié la confie à une psychologue de l'observatoire Amarok. Ce choix semble lié à la taille du SPST. Les plus importants disposant de plus de ressources en interne ont plus souvent fait le choix de prendre en charge eux-mêmes les dirigeants en épuisement professionnel.

Il est important de préciser que la prise en charge reste dans le domaine de la prévention et non du soin. Quelles que soient les modalités choisies par les SPST, l'objectif est de conduire un entretien avec un professionnel formé aux contraintes spécifiques d'un dirigeant de PME, d'avoir une écoute compréhensive, de lui donner des conseils sur le plan professionnel et de l'orienter si nécessaire vers le milieu de soins ou une prise en charge sociale. Le nombre de rendez-vous est nécessairement limité, pas plus de deux en général.

Les retours des employeurs pris en charge sont très positifs. Ils apprécient particulièrement chez nos intervenants leur connaissance du monde de l'entreprise et du contexte psychosocial des dirigeants des PME. Les organisations patronales, elles, témoignent leur satisfaction de voir se créer des dispositifs vers lesquels orienter les dirigeants évoquant des difficultés en lien avec la santé.

Les équipes des SPST impliquées dans cette prise en charge expriment l'intérêt d'élargir leur champ de vision sur l'entreprise et le sentiment d'être utiles à des travailleurs en souffrance.

## Discussion des résultats / Conclusion :

Les premiers points à discuter sont relatifs à la méthodologie et d'abord aux questionnaires utilisés et à leurs modalités d'administration. L'avantage du questionnaire sur les satisfacteurs et les stressseurs est qu'il est le premier et le seul questionnaire portant spécifiquement sur les problématiques des dirigeants de PME. Il a été bâti par l'équipe Amarak en suivant une démarche rigoureuse ayant permis d'interroger de façon itérative un nombre important de dirigeants propriétaires de leur entreprise. Ce qui peut être questionné est le fait de recueillir simplement des événements de la vie du chef d'entreprise sans en mesurer le ressenti émotionnel et sans relever certains « irritants » mineurs du quotidien dont on connaît le rôle pathogène quand ils s'accumulent. Ces choix s'expliquent d'une part par le souhait de proposer aux dirigeants des stressseurs vraiment spécifiques de leur contexte de non-subordination et d'autre part d'augmenter la probabilité d'adhésion au questionnaire en limitant le nombre de réponses à apporter.

Ensuite, le mode de calcul des scores basés sur un impact émotionnel moyen et sur la soustraction du score calculé pour les stressseurs à celui obtenu pour les satisfacteurs peut être discuté. L'équipe a d'ailleurs décidé de faire évoluer cette procédure et de proposer de remplir l'échelle d'épuisement émotionnel aux dirigeants ayant vécu un grand nombre de stressseurs dans la période récente et ce quel que soit la quantité de satisfacteurs déclarés.

Dernier point méthodologique, le seuil de 5/7 à l'échelle de Pines est relativement élevé mais les retours que nous avons sur les dirigeants pris en charge montrent que le plus souvent leur état de santé n'est pas encore gravement altéré et que de ce fait nous restons dans une démarche préventive. Le ratio d'à peine 50 % du nombre des dirigeants dépistés demandant à être pris en charge conduit également à penser que l'abaissement de ce seuil n'aboutirait pas à une augmentation significative de nombre de demandes d'accompagnement.

Ces réflexions méthodologiques poussent à poursuivre les travaux entrepris pour améliorer le dispositif sans remettre en cause la démarche. Le questionnaire sur les événements de la vie entrepreneuriale a permis de faire un premier pas important dans la compréhension des facteurs de risques psychosociaux spécifiques auxquels les dirigeants propriétaires de leur structure sont exposés et il n'existe pas d'alternative crédible que nous pourrions utiliser. Par ailleurs, nous pensons qu'il a des vertus pédagogiques y compris pour les dirigeants n'ayant aucun problème de santé au moment du test. Il attire leur attention sur certains aspects de leur vie au travail et peut les inciter à être vigilants face à certaines situations qu'ils vivent.

Pour ce qui est de la discussion sur le fond, cette action répond à un vrai besoin de santé d'une population jusque-là non couverte. En effet, la santé du dirigeant a été longtemps négligée tant dans la littérature entrepreneuriale que dans les publications médicales (*Lechat et Torrès, 2016*). Pour autant, la santé de son dirigeant constitue le premier patrimoine immatériel de la PME et une santé défaillante du dirigeant constitue un risque majeur pour elle (*Lechat et Torrès, 2016*). D'autre part l'expertise Inserm (2011) sur les indépendants objective leur exposition à de nombreux facteurs de risque psychosociaux tels qu'une forte charge de travail, l'isolement et l'insécurité de la situation de travail avec notamment la question de l'engagement de son patrimoine personnel dans l'entreprise. Ce contexte pousse au surinvestissement et potentiellement au développement de conduites addictives. Ce besoin en Santé au travail a été reconnu dans la récente réforme du 2 août 2021 puisque son article 23 crée un article L. 4621-4 du Code du Travail qui stipule que le chef de l'entreprise adhérente à un Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises peut bénéficier de l'offre de services proposée aux salariés.

Notre démarche permet de proposer un service nouveau à tous les employeurs adhérents des SPST sans consommer trop de ressources. Cette prise de contact proactive permet au dirigeant de prendre connaissance du fait que son SPST ne s'intéresse pas uniquement à la santé de ses salariés, mais aussi à la sienne. En soi, cette démarche peut faire évoluer les représentations des employeurs et aboutir à terme à ce qu'ils voient leur SPST comme un véritable partenaire et qu'ils prennent l'habi-

tude de le solliciter lorsqu'ils rencontrent des difficultés de santé en lien avec leur travail. Nous pensons aussi que le questionnement que nous proposons aux dirigeants de PME peut véritablement jouer un rôle préventif en les alertant sur les stressseurs auxquels ils peuvent être exposés et en listant des satisfacteurs qu'ils peuvent apprendre à « *cultiver* ». Le fait que plus de 3 000 employeurs aient déjà rempli entièrement ce questionnaire est pour nous un premier résultat très positif.

Notre démarche a par ailleurs démontré son effectivité puisque le nombre d'employeurs pris en charge et accompagnés est déjà important. Cela ne s'explique pas seulement par un effet de « *premier passage* » puisque dans les SPST ayant déjà communiqué à plusieurs reprises le lien vers la plateforme Amarok, chaque envoi génère de nouvelles demandes d'accompagnement. Cela s'explique probablement par le fait que le questionnaire principal porte sur les événements récents vécus par les dirigeants d'entreprise et que leur situation peut évoluer assez rapidement. Il pourrait y avoir aussi un effet de « *levée du déni* » par la répétition de la sollicitation à aller sur la plateforme.

Cette expérience montre aussi la capacité des SPST à construire des partenariats et développer une action coordonnée dans le respect des spécificités locales. En effet, sans l'expertise de l'observatoire Amarok, les SPST n'auraient pas été en capacité de bâtir un tel dispositif. Par ailleurs, notre démarche permet d'harmoniser et de mutualiser un certain nombre de moyens tout en offrant la possibilité d'adapter les modalités d'invitation des adhérents et la prise en charge des dirigeants aux ressources et priorités de chaque SPST et nous sommes persuadé que cela constitue une des clés du succès de toute démarche de ce type. C'est ainsi que globalement les Services les plus importants ont fait le choix d'assurer la prise en charge en interne alors que les plus petits ont préféré demander à une psychologue d'Amarok de le faire. Le rôle fédérateur que peuvent jouer les associations régionales de Présanse est également à souligner dans cette expérience.

Enfin cette expérience est complètement transférable et tous les SPST qui le souhaitent peuvent utiliser la plateforme. Il leur suffit de prendre contact avec un représentant de l'observatoire Amarok ([olivier.torres@univ-montp3.fr](mailto:olivier.torres@univ-montp3.fr)).



Pour contacter l'auteur de cette communication : [michel.niezborala@prevaly.fr](mailto:michel.niezborala@prevaly.fr)

## Bibliographie

- ▶ Inserm (dir.), (2011). Stress au travail et santé : Situation chez les indépendants. Rapport. Paris : Les éditions Inserm, XII, 483 p.
- ▶ Lechat T., Torrès O., 2016. Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesures des stressseurs professionnels. RIPME 29, (3-4), 135-159.
- ▶ Lechat T., Torrès O., 2017. Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity : An event-based, mixed methods study predicting small business owners' health. International Journal of Entrepreneurship and Small Business 32, (4), 537-569.
- ▶ Lourel, M., Guéguen, N., Mouda F., 2007. L'évaluation du burnout de Pines : adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10). Pratiques Psychologiques 13 (3), 353-364.
- ▶ Malach-Pines, A., 2005. The Burnout Measure Short version (BMS). International journal of Stress Management 12 (1), 78-88.
- ▶ Pines, A.M., Aronson, E., 1988. Career burnout : causes and cures. Free Press, New York, 257p.
- ▶ Torrès O (sous la dir.) (2022), La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre, Editions De Boeck, Bruxelles, 3<sup>ème</sup> édition, 288p.