

ATELIERS PRATIQUES

Ne manquez pas les
prochains ateliers
pratiques !

Le 17 avril 2015 sur le compte pénibilité

Co-animé par Constance
AMEDEGNATO – Cabinet KAB,
Isabelle ROY MAHIEU – SCP
PIERREPONT & ROY MAHIEU,
et Laurent VOVARD – Cabinet TNDA

Le 11 mai 2015 sur l'arbitrage

Co-animé par Hubert FLICHY -
FLICHY GRANGÉ AVOCATS,
et Chantal GIRAUD VAN GAVER -
COBLENCE & ASSOCIÉS

Le 11 juin 2015 sur le droit pénal du travail

Animé par Pierre BREGOU -
CARAVAGE AVOCATS

LES ATELIERS REPRENDRONT
ENSUITE À LA RENTRÉE, DÈS LE
24 SEPTEMBRE 2015.

I VOYAGE ANNUEL

Le Bureau AvoSial finalise le
programme du voyage d'études à
Séville, qui se déroulera du 1^{er} au 4
octobre.

Plus d'infos rapidement !

I EXPRIMEZ-VOUS !

Vous souhaitez vous exprimer sur
un texte de loi ou un sujet lié à
l'actualité sociale au nom d'AvoSial ?

N'hésitez pas à contacter notre
service de presse :

Anne-Laure Marin
annelaure.marin@vingt-quatre.fr

Karen Patouillet
karen.patouillet@vingt-quatre.fr

AvoNews

La lettre
d'Avosial

AVRIL / MAI /
JUIN 2015

Chers adhérents,

Le renouvellement du Bureau d'AvoSial est intervenu le 18 mars dernier, en marge du colloque annuel intitulé « *L'employeur, médecin malgré lui* ». Dans ce numéro d'AvoNews, Nicolas de Sevin, notre nouveau Président, prend la parole pour vous présenter les orientations qu'il souhaite donner à notre syndicat.

Nous revenons également en détail sur les deux tables-rondes consacrées à la souffrance au travail. Parce que son intervention vous a particulièrement marqués, nous avons proposé à Olivier Torrès, Professeur à l'Université de Montpellier Business School et fondateur d'Amarok - Observatoire de la santé des dirigeants de PME – de nous apporter son éclairage sur la santé au travail des chefs d'entreprise.

Bonne lecture !
Le Bureau



L'édito de Nicolas de Sevin,

Président d'AvoSial

Chers amis,

Le 1^{er} avril, le Bureau d'AvoSial m'a élu Président de notre syndicat. Je tiens à remercier les membres du Bureau et plus largement l'ensemble des adhérents d'AvoSial pour la confiance qu'ils m'accordent, et à rendre hommage à notre nouveau Président d'Honneur, Hubert Flichy.

Il ne sera pas simple de succéder au fondateur d'AvoSial dont chacun connaît les qualités humaines. Pendant dix ans, Hubert Flichy a fait d'AvoSial l'association de référence de notre profession. Cette tribune est l'occasion pour moi de saluer son dévouement et le travail qu'il a accompli, véritables sources d'inspiration pour nous tous. Je m'inscris pleinement dans son action et suis déterminé à faire valoir notre expertise et nos prises de positions dans le débat public.

Plus que toute autre spécialité du droit, le droit social subit actuellement de nombreux changements qu'AvoSial doit accompagner de ses réflexions. Le succès grandissant de notre syndicat prend tout sa mesure grâce à l'investissement de ses 400 adhérents qui font d'AvoSial une véritable force de propositions vis-à-vis du Gouvernement et du législateur. Je souhaite aujourd'hui élargir nos interventions par des prises de parole régulières sur l'actualité sociale et l'évolution de la doctrine.

Enfin, je tiens à ce qu'AvoSial se développe au plus près de nos confrères et élargisse son action dans plusieurs métropoles régionales. Cette assise plus large ne fera qu'accroître notre légitimité auprès des pouvoirs publics et des tribunaux.

La réalisation de ces objectifs passe par l'unité d'AvoSial. Notre syndicat est promis à un grand avenir dès lors que nous restons solidaires et créatifs !

Nicolas de Sevin





Bienvenue à nos nouveaux adhérents

Nous avons le plaisir d'accueillir de nouveaux confrères depuis janvier dernier.

- **ANDRÉ-HESSÉ Caroline**, ALTANA, Paris
- **BARBRET Nicolas**, BALZAC Avocats, Paris
- **BINDER Lionel**, SCHWOB & Ass., Mulhouse
- **BIUNNO Tristane**, Aix en Provence
- **BRUGUÉS-REIX Béatrice**, DENTONS, Paris
- **CHICAL Géraldine**, Paris
- **COLLEATTE Stéphan**, BARTHELEMY Avocats, Paris
- **COLLOMB-LEFEVRE Edith**, JOSEPH AGUERA & Associés, Lyon
- **CORET Justine**, ALTANA, Paris
- **D'ALLENDE Mickael**, ALTANA, Paris
- **DEBENEY François**, BIRD & BIRD, Paris
- **FORZINETTI Pascal**, Cabinet FORZINETTI, Dijon
- **GRIS Arnaud**, ARG Avocats, Paris
- **HERMES Maxime**, PINSENT MASONS France LLP, Paris
- **HÉRON Loïc**, MGG LEGAL, Paris
- **LEOST Tiphaine**, KAHN & Associés, Paris
- **LEROY Emmanuelle Anne**, Paris
- **LIPSKI Jean-Sébastien**, PINSENT MASONS France LLP, Paris
- **MAAZOUZ Jilali**, McDERMOTT WILL & EMERY LLP, Paris
- **MATHURIN Claire**, NORMA Avocats, Paris
- **MOHAMED Julia**, MARVELL Avocats, Paris
- **MUCHADA Joëlle**, GFP Avocats, Paris
- **OLLIVIER Maïté**, CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE, Hauts de Seine
- **PETIT Sandra**, CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE, Hauts de Seine
- **RIVERAU-TRZMIEL Martine**, TUFFAL-NERSON DOUARRE et Associés, Paris
- **VIDARD Lionel**, LINKLATERS LLP, Paris



Retour sur le colloque annuel

L'employeur, médecin malgré lui
La responsabilité de l'employeur dans la prévention de la souffrance au travail

Le 18 mars dernier, vous avez été nombreux à assister à notre colloque annuel sur la souffrance au travail. Nous vous remercions pour votre participation et votre intérêt. Pour les absents, voici les principaux points à retenir des échanges.

1^{ère} table-ronde modérée par Marie-Françoise Clavel, journaliste à l'AEF : **La souffrance au travail, quels facteurs de risques pour quel état des lieux ?**

- **Stéphane Wilmotte**, Directeur des Ressources Humaines d'Electro Dépôt, a tout d'abord évoqué les facteurs de stress qu'il observe au sein de son entreprise, également rapportés par les syndicats qui travaillent avec lui sur cette problématique. Stress des managers en logique de rendement, stress des conseillers de vente face au client mécontent ou difficile, situation géographique de l'entreprise, conciliation vie professionnelle et vie personnelle, turn over et organisation du travail sont autant d'éléments générateurs de souffrance au travail au sein d'Electro Dépôt. Parmi les dispositifs mis en place pour y pallier, l'entreprise a instauré un baromètre interne qui interroge chaque collaborateur sur son niveau de stress.
- **Olivier Torrès**, Professeur à l'Université de Montpellier Business School, a évoqué quant à lui « l'inaudible souffrance patronale » qui concerne de nombreux dirigeants de PME. Olivier Torrès, qui s'est déclaré « PMiste » a dénoncé un « effet Gulliver » consistant à ne se représenter le monde qu'à partir des géants, au détriment des difficultés des ETM et TPE. Pourtant, la santé des artisans par exemple n'est pas un sujet « exotique » : ils sont quand même 600 000 en France !
- **Christian Castagnet**, entrepreneur et représentant de la CGPME au conseil de la CNAMTS, a complété le propos d'Olivier Torrès en précisant que 63% des entreprises en France sont actuellement à la recherche d'un repreneur. L'entrepreneur a rappelé que les risques psychosociaux en Ile-de-France (dus notamment au transport, à la pollution, au bruit) génèrent fatigue, accidents du travail, rupture de la chaîne du travail, absentéisme (qui représente 3 500 euros par salarié par an) et, plus coûteux encore pour l'entreprise : présentéisme fatigué (8 500 euros par salarié par an). Christian Castagnet préconise une politique de prévention des RPS auprès des patrons de PME, notamment dans les branches de la communication et de la publicité, soumises à un stress aigu.
- **Le Docteur Patrick Légeron**, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus, a remis en perspective ces données. La souffrance n'est pas toujours de la responsabilité de l'employeur mais relève également de la sphère privée. Patrick Légeron a par ailleurs confirmé le mauvais classement de la France dans les réponses apportées aux RPS, mais a indiqué que, paradoxalement, la France est le premier pays à juger « très important » l'investissement au travail. « *Les pays qui réussissent le mieux sont précisément ceux qui ont mis en place des questionnaires sur la santé avec des indicateurs RPS* », a expliqué Patrick Légeron pour qui la notion de souffrance au travail est typiquement française (les autres pays préférant mesurer le « well being » et la « performance au travail »). « *N'oublions pas que le travail est bon pour la santé* ».
- **Pascal Delmas**, Associé à l'Institut supérieur du travail et consultant chez Social & Sens s'est penché sur l'impact des questions de santé au travail dans les relations sociales (notamment les négociations de branche) et les conflits sociaux. Or, selon Pascal Delmas, on constate une indifférence syndicale face aux RPS en France,

notamment pour les PME. M. Delmas a expliqué qu'en période de PSE par exemple, on se préoccupe trop peu des salariés qui restent. L'accompagnement au changement est relativement faible alors qu'il permet de prévenir les situations de RPS. Pascal Delmas a également repris le faible taux de syndicalisation en France (8%) par rapport à la moyenne de l'UE (25%). Pourtant, « *les pays dans lesquels les taux de syndicalisation sont élevés connaissent généralement un dialogue social apaisé, propice au débat autour de réformes structurelles* » selon un rapport du Ministère des Finances de mai 2015 qu'a cité Pascal Delmas.

2ème table-ronde modérée par Elisabeth Laherre, avocate associée, Cabinet Coblenz : **Quelle marge de manoeuvre pour l'entreprise ? Quels facteurs de risques pour quel état des lieux ?**

- **Nicolas André**, Directeur des Ressources Humaines de Buffet Crampon, a débuté cette deuxième table-ronde en présentant son entreprise, numéro deux mondial et leader européen de son secteur, la fabrication d'instruments de musique à vent. L'entreprise, qui compte 269 salariés, fait nouvellement partie de Buffet Groupe (800 collaborateurs, 12 nationalités). Ce changement organisationnel, intervenu par voie de LBO, a été source de stress et RPS pour les salariés qui ont évoqué la perte de l'esprit familial de l'entreprise. Nicolas André a expliqué la stratégie de l'entreprise de multiplier les réunions et les temps d'échanges pour désamorcer les craintes liées à l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit dorénavant Buffet Crampon. « *Les IRP doivent être une aide dans la prévention des RPS* », a plaidé Nicolas André.
- **Le Docteur Marie-France Vaillant**, Médecin du Travail, a ensuite expliqué que tout l'enjeu de la prévention est de diminuer l'interaction négative entre l'environnement, les conditions de travail et l'individu. « *L'objectif du médecin n'est pas celui de l'employeur et inversement, mais ils se complètent* », a-t-elle indiqué. Marie-France Vaillant a d'ailleurs mis en garde : il ne faut pas oublier les indicateurs médicaux et croiser les signaux d'alertes pour améliorer la prévention de la souffrance au travail. Il existe trois types de prévention : la prévention primaire (« *comprend tous les actes destinés à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population via à des mesures*

de prévention individuelle et collective »), la prévention secondaire (« *qui s'exerce par la surveillance médicale des travailleurs : visites médicales d'embauche, visites périodiques* »), la prévention tertiaire (« *consiste à prévenir le risque de perte d'emploi des salariés ayant un problème de santé lié ou non à son travail* »)

- **Frédéric Dumalin**, Responsable du département « Etudes, Capitalisation et Prospective » de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, est revenu sur la question du plaisir au travail, facteur d'épanouissement. Cette ressource peut devenir très utile pour l'entreprise : si le rapport au travail est sain (« *le salarié est porteur du sens de son travail, il est content de la qualité du travail produit quand il rentre chez lui* »), il devient une vraie protection contre les RPS.
- **Jean-Claude Delgènes**, Directeur Général de Technologia et expert CHSCT, a quant à lui insisté sur la nécessité d'aborder le suicide au travail. Selon lui, la France est très en retard sur le sujet : alors que le taux de suicide est de 18 pour 100 000 habitants dans notre pays, il reste un non-dit social. L'éloignement du lieu de travail est un facteur pathogène important avec risque de burn-out. « *Il faut éviter le phénomène de contagion par des groupes de parole notamment* » a préconisé Jean-Claude Delgènes. Le Directeur de Technologia a précisé que le travail est aussi un facteur de protection : « *n'oublions pas que le risque suicidaire chez les personnes en situation de chômage est le triple de celui des personnes actives* ».
- **Gwenaëlle Hamelin**, Associée AW Conseil, spécialiste de l'équilibre santé-performance, a conclu cette table-ronde sur la définition du burn-out, c'est-à-dire « *l'épuisement émotionnel et physique d'une personne qui mène à une perte de contrôle donnant l'impression que l'on n'est plus maître de sa vie* ». Selon Gwenaëlle Hamelin, les émotions sont contagieuses : lorsqu'elles sont positives, elle font gagner en innovation, et lorsqu'elles sont négatives, elles découragent les équipes qui perdent en énergie. Les équipes qui fonctionnent sont celles qui ont des espaces de valorisation des difficultés et d'entraînement des esprits positifs, a indiqué Gwenaëlle Hamelin. Elle préconise donc l'abandon du discours d'opposition sur la prévention de la souffrance au bénéfice un discours de performance pour tous, apportant de la qualité et de l'énergie dans le travail.



AvoSial et la loi Hamon

Par une contribution écrite du 23 décembre 2014, transmise à la députée Fanny Dombre-Coste ainsi qu'à l'ensemble des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, AvoSial avait pointé du doigt les contraintes et difficultés pratiques engendrées par la mise en œuvre des articles 19 et 20 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014. L'idée sous-jacente de cette loi, que le rapport Fanny Dombre-Coste amende en profondeur, consistait à favoriser la reprise des sociétés par leurs salariés afin d'éviter que ces sociétés disparaissent faute de repreneur.

AvoSial se félicite de voir sa contribution figurer en annexe du rapport Dombre-Coste, rendu public le 18 mars dernier et qui propose trois principales mesures :

- La suppression de la sanction de nullité ;
- L'allègement de l'obligation de notification aux salariés ;
- Le remplacement du terme « cession » par le terme « vente » pour résoudre la question des cessions intra groupe.

Si les conclusions du rapport ne vont pas assez loin aux yeux des membres de la commission ESS d'AvoSial, tous saluent néanmoins l'avancée qu'il représente.



Entretien avec ...

Olivier Torrès,

Professeur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School, fondateur d'Amarok, Observatoire de la santé des dirigeants de PME



1. Les dirigeants de PME (11% des actifs en France) sont les premiers créateurs de richesse du pays, avec des entreprises représentant 60% du PIB français et 2 emplois salariés sur 3. Malgré cela, la population des chefs d'entreprise est absente des statistiques de la médecine du travail. La santé au travail des dirigeants de PME n'est jamais abordée, ni par les pouvoirs publics, ni par les dirigeants eux-mêmes. Comment expliquer ce vide d'informations ?

- La première s'explique par l'histoire. Les spécialistes de la santé du travail et les sociologues ont toujours abordé la question de la santé au travail sous l'angle de la domination. Le livre fondateur de Villermé L'état physique et moral de la santé des ouvriers, publié en 1840, l'illustre bien : en pleine Révolution industrielle, on assiste aux débuts du salariat et on pense la question de la souffrance au travail du point de vue des salariés. Ce biais est encore extrêmement vivace aujourd'hui.
- La deuxième raison vient des dirigeants eux-mêmes. Sous l'emprise de l'idéologie du leadership, les patrons ont du mal à imaginer un numéro 2 dans l'entreprise. Même sur le plan politique, en France par exemple, on suspecte toujours le Premier Ministre de vouloir être Président !

Le leadership est magnifié et le dirigeant endosse de lui-même le rôle du leader, du battant, du winner. De manière implicite, cette posture interdit la parole de la souffrance, de la faiblesse, et donc de la santé. En effet, il est très

difficile d'imaginer un dirigeant arriver dans l'entreprise un lundi matin et dire à son équipe « *Vous allez faire sans moi aujourd'hui car je suis fatigué* ». Même malade, un dirigeant vient travailler alors qu'il fait courir un risque de contagion à son entreprise. Ce comportement est très fort chez les patrons : le chef, c'est celui qui meurt mais ne se rend pas. On aboutit ainsi à une situation très délicate : d'un côté, les « souffrologues » sont sourds à la santé des dirigeants et de l'autre, les dirigeants sont muets vis-à-vis de leur propre souffrance. Ce non-dialogue aboutit à une zone aveugle.

2. On parle beaucoup de l'épuisement professionnel (burn-out) comme d'un syndrome qui touche les salariés et les cadres. Qu'en est-il des chefs d'entreprise ? De quelle manière affecte-t-il ces dirigeants et quelles en sont les conséquences sur l'entreprise ?

Oui, le burn-out affecte les dirigeants des PME ! Avant d'être dirigeant, le dirigeant est d'abord un homme ou une femme. Le burn-out des dirigeants n'est ni plus fort ni moins fort que le burn-out des cadres, mais il existe tout simplement. L'Observatoire Amarok a mesuré le burn-out chez les dirigeants¹ qui est dû à quatre principaux facteurs :

- Le sentiment de déception, assez fort chez le dirigeant, participe au burn-out. Ce sentiment s'explique par la théorie de l'engagement, voire du surengagement : les dirigeants investissent du temps (ils travaillent entre 50 et 55 heures en moyenne par semaine, soit 20 heures de plus que les salariés) et de l'argent. Cet engagement de travail et cet engagement patrimonial sont très lourds. Le problème est qu'ensuite les dirigeants attendent autant d'engagement de la part de leurs salariés. Donc forcément, ils sont déçus ! Le salarié a accepté un lien de subordination, il ne peut s'engager autant que le dirigeant.
- Le deuxième élément à prendre en compte est la lassitude, c'est-à-dire la sensation d'être confronté toujours aux mêmes problèmes, aux mêmes types de comportements, aux mêmes revendications des salariés, aux mêmes récriminations des clients, aux mêmes injonctions de l'administration... Ce risque est amplifié dans les PME et TPE, où le dirigeant est la personne clé au centre de tous les enjeux. C'est usant.
- Le troisième facteur générateur de burn-out est le mauvais sommeil. Les dirigeants dorment en moyenne 6h30 contre 7h pour les Français en moyenne. Le comportement sociologique des patrons, qui les amène à dormir moins pour travailler plus, est en réalité contre-productif. Ce dernier génère en effet une dette du sommeil qui impacte profondément l'efficacité entrepreneuriale. Une fatigue chronique affecte la capacité du chef d'entreprise à saisir les opportunités.
- Enfin, il existe toutefois un élément protecteur au burn-out des dirigeants : la perte d'estime de soi, l'un des points les plus critiques pour les salariés est à l'inverse plus faible chez les dirigeants. Être à la tête d'une entreprise semble être un facteur protecteur, une nourriture psychique qui préserve de cette sensation d'être sans valeur.

¹ (Cf. Risque de burnout des dirigeants : enfin des chiffres !, Olivier Torrès, Harvard Business Review France, octobre 2014 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4370-le-risque-de-burnout-des-dirigeants-enfin-des-chiffres/>)

3. Quelles seraient les 3 mesures urgentes à mettre en place pour favoriser l'accompagnement entrepreneurial et améliorer la santé des chefs d'entreprise ?

Il y a beaucoup à faire mais les trois chantiers prioritaires seraient :

- L'information et la sensibilisation des dirigeants sur l'importance de leur propre capital santé.
- La formation des dirigeants pour renforcer les facteurs de bien-être et réduire les facteurs de mal-être.
- L'invention d'une protection pour les dirigeants qui craquent. N'oublions pas que les travailleurs indépendants n'ont pas d'assurance chômage, ni de suivi par la médecine du travail en cas de problème personnel.

4. Présentez-nous Amarok et parlez-nous du stressomètre entrepreneurial mis en place et du satisfactomètre à venir.

Amarok est une association loi 1901 créée en 2009 qui regroupe une quinzaine de chercheurs spécialisés en entrepreneuriat et gestion des PME. Nous croisons les questions d'entrepreneuriat et les problématiques de santé au travail.

Nous avons créé le stressomètre avec Thomas Lechat. Pendant plus d'un an, nous avons suivi une cohorte de 350 chefs d'entreprises dans toute la France. Tous les mois, ces derniers nous ont remonté les événements du mois qui les avaient marqués. Nous avons récupéré leur verbatim et adopté une méthodologie qualitative pour les analyser. En catégorisant leurs mots, nous avons abouti à 30 stresseurs et 28 satisfacteurs, c'est-à-dire des événements qui produisent soit du stress, soit de la satisfaction. Cela nous a

permis de définir une liste, qu'on a soumise aux dirigeants. Une fois par mois, ils cochent les situations qu'ils ont vécues selon leur fréquence et leur intensité. L'intérêt de ces outils est de permettre aux dirigeants de mieux conscientiser les événements qui génèrent du stress. Ce stressomètre est publié², le satisfactomètre quant à lui, sera accessible ce mois-ci.

5. Quelles sont les prochaines actualités de l'Observatoire ?

Notre objectif est de poursuivre le développement international d'Amarok qui dispose déjà de deux antennes au Japon et en Suisse. Nous souhaitons changer le regard que notre société porte sur les dirigeants de PME. « *Mal nommer les choses, c'est ajouter du malheur au monde* », disait Albert Camus. Le grand handicap du monde des PME, c'est qu'il n'existe pas de repères théoriques pour organiser la façon dont on parle d'elles. Toutes les théories économiques ou managériales ont été conçues pour comprendre soit l'Etat, soit la Grande entreprise. En tant que PMiste, je cherche à rectifier ce biais de représentation. Amarok en est une illustration dans le domaine de la santé au travail. Dans cette optique, le Professeur Karim Messeghem et moi-même avons dirigé un ouvrage sur « *les grands auteurs en entrepreneuriat et PME* » qui sera publié en mai prochain.

²(Cf. Entrepreneurs, enfin un outil pour mesurer votre stress, Thomas Lechat et Olivier Torrès, Harvard Business Review France, Février 2015 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/02/6133-entrepreneurs-enfin-un-outil-pour-mesurer-votre-stress/>)



AvoSial

AVOCATS D'ENTREPRISE
EN DROIT SOCIAL

Contact AVOSIAL

Sylvie Doré
sylvie.dore@avosial.fr
Tél. : 01 30 90 83 71