

CHAPITRE 7

La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME

Sandrine BERGER-DOUCE

*Maître de conférences HDR en sciences de gestion
à l'Université Lille Nord de France –
l'IAE de Valenciennes – IDP (EA 1384)*
et

Sylvie SCOYEZ

*Maître de conférences en sciences de gestion
à l'Université Lille Nord de France –
IAE de Valenciennes – IDP (EA 1384)*

Résumé

Parler d'accompagnement en entrepreneuriat, c'est se centrer essentiellement sur ses aspects didactiques à savoir « accompagner à... ». En effet, l'analyse des différents dispositifs qu'ils relèvent des Universités, des Maisons de l'Entrepreneuriat, des boutiques de gestion, des CCI, des pépinières d'entreprises ou des réseaux comme Entreprendre, montrent que tous se centrent sur le dossier et sa dimension instrumentale. Par contre, l'aspect psychosociologique est souvent omis dans ces types d'accompagnement de projets d'entrepreneuriat comme l'évoque Olivier Torrès, Professeur de gestion à l'Université de Montpellier, lors de la création de l'observatoire Amarok¹, à savoir non seulement l'épanouissement et le développement de l'individu au travers de ce projet, mais également sa construction identitaire. Sont également oubliés

1. <http://www.observatoire-amarok.net>

les questionnements, les remises en question, les pertes de confiance, les pertes d'énergie, le soutien de la famille proche, autrement dit tous les agents stressants véhiculant autour du porteur de projet. Ces aspects font l'objet de nombreuses études portant sur les salariés (Seyle, 1946 ; Dejours, 2000), mais rarement sur les dirigeants.

Si nous ne nions en aucun cas l'importance des éléments soulignés précédemment, nous questionnons le principe d'abandon de certains projets viables et/ou sur les causes d'échec de certains projets jugés économiquement viables mis en œuvre et « bouclés » en trois ans malgré l'accompagnement ! Nous partons du postulat selon lequel ce type de projet aurait pu être mené à terme et viabilisé si le porteur avait été totalement accompagné et suivi. L'objectif est non seulement d'identifier les éléments rationnels d'explication, mais également les éléments plus irrationnels et leurs influences sur l'individu, le projet, la prise de décision impactant l'avenir de l'entreprise.

Cette étude exploratoire repose sur le croisement de travaux de recherche de deux enseignantes chercheuses spécialisées dans les domaines de la responsabilité sociétale en PME et de la GRH. Les éléments recueillis lors de suivis de projets de business plan dans le cadre d'un master spécialisé en entrepreneuriat au sein de leur Université et leur intégration dans différents réseaux, à l'origine de leur questionnement, permettront d'illustrer leurs propos.

Introduction

Force est de constater le relatif silence de la littérature sur le thème de la prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME.

Début 2010, Torrès a mis en place l'observatoire Amarok sur ce sujet. Selon lui, deux raisons essentielles justifient le peu d'intérêt académique pour ce thème. D'une part, pour un dirigeant d'entreprise, avouer son état de souffrance c'est faire preuve de faiblesse, d'un manque de personnalité incompatible avec la fonction. Le rôle prend l'emprise sur l'individu. Parler de ses souffrances serait reconnaître que l'on est en dissonance émotionnelle. D'autre part, les recherches sont plus axées sur la souffrance au travail de salariés due pour l'essentiel au comportement des patrons. Une telle conception du dirigeant nous oblige à occulter une autre part

des dirigeants, beaucoup plus importante, souvent proche de ses salariés et tout autant, sinon plus, en souffrance. Notre travail d'enseignant-chercheur nous amène très souvent à être en contact avec des dirigeants, des créateurs, des repreneurs et des organismes d'accompagnement. En discutant avec ces différents protagonistes, le constat d'absence d'éléments sur ce sujet et de structures accompagnatrices compétentes s'est intensifié. Pour autant, la plupart d'entre eux sont en demande afin de palier ce sentiment de solitude systématique. Certains fonctionnent ainsi dans des réseaux type Nord Entreprendre, Les Cigales et les réseaux sociaux tels Viadéo et Facebook, lieux de discussions certes diverses et variées, mais peu souvent sur le sujet des souffrances. Ces constats réalisés nous avons décidé de mettre en place un groupe d'étudiants ² dans le cadre de projets collectifs au sein du master 2 EMPME (Entrepreneuriat et Management des PME) dont le profil sera soit de travailler dans la gestion de projet, soit de créer ou reprendre des entreprises. Quatre de nos étudiants ont répondu présents, ainsi que trois du parcours de master 1. Ce chapitre propose de faire l'état de lieux des théories existantes sur le sujet et d'illustrer nos propos par notre vécu et celui de nos étudiants. Ce chapitre s'articule autour de la notion de stress et de dissonance émotionnelle (1) afin de mettre en exergue les moyens utilisés par les dirigeants pour le palier. Puis, nous proposons des résultats empiriques illustrant les réalités du stress des dirigeants de PME (2).

1. Stress et dissonance émotionnelle

Le stress est devenu un élément à part entière de la vie des entreprises. Mal maîtrisé, le stress peut véritablement vous gâcher la vie et ruiner votre santé. Aujourd'hui, le stress est un terme récurrent pour expliquer bon nombre de nos désordres psychiques et physiologiques. Notre société moderne est imprégnée de stress, une vie effrénée, un emploi du temps surchargé, des objectifs de résultats, la pollution, le bruit, l'incertitude socio-économique, la perte de repères, etc. Le stress est devenu, depuis l'ère de la consommation de masse des années 1960, un des facteurs clés du mal être généralisé de nos villes. Il a pris une dimension particulière, une place

2. Nous remercions Sandrine Delencre, Guillaume Gahide, Rachid Bah et Rachid Ait el Hadj, ainsi que Thomas Denhez, Jérôme Rajkovic et Florian Soron pour leur contribution empirique à cette réflexion.

majeure dans nos esprits à tel point que chacun en connaît intuitivement les effets sans connaître forcément ses origines et surtout les méthodes thérapeutiques permettant de le diminuer.

Il existe de nombreuses recherches sur le stress salarial ou le stress en général, nous partons d'ailleurs de ces dernières, car quelque soit la personne visée le stress se définit de la même façon. Seyle (1956) le définit comme « *Un changement brutal survenant dans les habitudes d'une personne, jusque-là bien équilibrée est susceptible de déclencher un bouleversement dans sa structure psychique et somatique* ». Le stress se décrit comme une réponse défensive d'alarme émanant d'un organisme se sentant menacé. Dejours (2002) et Karasek (1979) ont cherché à préciser les caractéristiques des situations sources de stress, les mécanismes enclenchant sa dynamique et ses symptômes. Ils tentent d'établir le rapport entre le stress et les exigences liées aux tâches et l'autonomie accordée dans leur exécution, l'écart entre l'organisation voulue et l'organisation effective, entre le travail prescrit et le travail réel. La fixation d'objectifs inatteignables ou encore l'impossibilité d'obtenir les moyens nécessaires pour les atteindre et l'impression de mal faire, d'inutilité engendrent angoisse, culpabilité, honte et peuvent déclencher des manifestations de stress. Ce phénomène ne s'arrête malheureusement pas là et peut générer un manque d'estime de soi, des troubles de l'humeur, voire un épuisement professionnel encore appelé « *burn-out* ».

1.1 Les manifestations du stress

Le stress est le plus souvent présenté comme une faiblesse individuelle signifiant ainsi que l'individu est responsable de ce dernier occultant ainsi les aspects relatifs au monde professionnel. Loin de nous que de dire que tout le stress provient de ce domaine. Les aspects professionnel et privé sont souvent inter reliés. Ne parle-t-on pas des quatre D pour un dirigeant d'entreprise soit « Dépôt de bilan, Dépression, Divorce et Décès ». D'un point de vue professionnel, il est possible de faire ressortir quatre situations de travail :

- l'excès de travail peut entraîner un stress par épuisement des réserves énergétiques de l'individu, l'excès de fatigue ne permet plus de s'adapter ;

- la perte de pouvoir sur les choses, le sentiment d'impuissance, le manque de contrôle rendent vulnérables aux événements et engendrent la peur et l'angoisse ;
- les situations de doubles contraintes qui interdisent toute action satisfaisante : la personne se sent perdante quelle que soit son action et a l'impression d'être prisonnière de la situation ;
- les situations qui renvoient l'individu vers ses zones traumatiques, ses fragilités personnelles rendant tout contrôle difficile et angoissant : patron autoritaire, dépendance importante, enjeux contradictoires...

Roussillon et Duval-Hamel (2006) proposent un schéma qui « *permet de mettre en évidence la complexité de ces interactions entre un individu dans ses dimensions physiques, cognitives, émotionnelles et comportementales et son environnement aussi bien physique qu'organisationnel et relationnel* ». Tout individu et, par conséquent, les dirigeants réagissent en fonction des interprétations qu'ils se font des faits et du sens qui résonnera en eux. Or, cela ne se fait pas obligatoirement de façon consciente. Les actes, les faits prennent souvent sens dans notre passé générant ainsi des émotions parfois difficilement identifiables et gérables.

Les facteurs externes comme l'environnement, les relations ; ainsi que les facteurs internes tels que soi, ses idéaux, ses représentations, ses intransigeances sont souvent les principales sources de stress. Les caractéristiques individuelles des personnes qu'elles soient psychologiques ou physiques ainsi que leur histoire de vie influent sur ces éléments stressants. Ce phénomène permet d'expliquer pourquoi face à une même situation certains individus resteront empathiques alors que d'autres seront en stress plus ou moins aigu. Situation complexifiée par la perception de ce stress par l'individu. Sera-t-il positif ou négatif, influera-t-il sur la santé de façon consciente (insomnie, fatigue...) ou inconsciente (problème respiratoire, impression d'étouffement, irritabilité...). Ses manifestations seront d'ordre comportemental, cognitif, biologique ou émotionnel. Le stress peut être générateur d'énergie mais aussi, à l'inverse, puiser trop d'énergie chez l'individu pour y faire face générant dans ce cadre de l'épuisement (tension, acné, psoriasis, problèmes intestinaux, cardiopathie, accidents vasculaires cérébraux, diminution des défenses, cancers...). D'un point de vue plus positif, avant de devoir faire face à tous ces problèmes le corps envoie des signaux d'alarme plus ou moins perceptibles selon les indi-

vidus. Ainsi, avant de rentrer dans le processus du stress tout un travail émotionnel et parfois la mise en évidence de dissonances émotionnelles se réalise.

1.2 Le travail émotionnel et la dissonance émotionnelle

1.2.1 Le travail émotionnel pour le dirigeant d'entreprise

Hochschild (1983) décrit le style émotionnel comme un élément requérant de tels efforts que l'on peut le relier au stress et à l'épuisement professionnel. Ashforth et Humphrey (1993) définissent le travail émotionnel comme « *le fait d'exprimer des émotions socialement désirées pendant l'échange* » avec une intention d'engagement dans une gestion des émotions voulues par l'organisation. Pour ces auteurs, les individus peuvent réguler l'expression de leurs émotions qui s'articulent autour de quatre dimensions : la fréquence des expressions, l'attention accordée aux règles d'expressions attendues, la variété des émotions à exprimer et la dissonance. Pour les dirigeants, la fréquence est multiple car dépendante directement des nombreux contacts quotidiens que génère leur fonction. Ayant valeur d'exemple, l'attention aux règles est également démultipliée d'autant plus qu'ils en sont souvent les initiateurs, surtout dans les TPE. Quant à la variété des 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.

Le travail émotionnel peut être de deux ordres : le travail de surface consiste à afficher une émotion qui n'est pas authentiquement ressentie (Zapf et al., 2006). Cette régulation émotionnelle est probablement la plus souvent utilisée pour répondre aux attentes d'affichage quelle que soit la fonction mais souvent pour le dirigeant d'entreprise qui ne peut guère afficher ses émotions du fait de son statut et de sa position. Cette action de surface est associée au « *burn-out* » et à la dépression (Abraham, 1998 ; Brothridge et al., 2002 ; Erickson et al., 1997), et peut induire des réactions négatives (Ekman et al., 1988). Le travail en profondeur consiste à ressentir les émotions attendues et à les exprimer (Grandey, 2003). Il s'agit d'apparaître authentique (Rafaeli et al., 1987). Ce travail en profondeur est celui qui semble avoir le moins de conséquences sur les ressources mora-

les des personnes (Grandey, 2003). Le dirigeant doit afficher les émotions requises (contrôle, réflexion, empathie...) même si elles sont en conflit avec les émotions ressenties. Le dirigeant de TPE doit faire des efforts réguliers et travailler sur ses émotions (Mann, 1997 ; Grayson, 1998), il doit adopter des comportements spécifiques pour convaincre les autres qu'il ressent les émotions exprimées (Rosenberg, 1990). Il n'existe à notre connaissance aucune recherche sur le travail émotionnel des dirigeants d'entreprise probablement pour les raisons déjà évoquées. Pour autant, ils sont tout autant sujet à ce travail émotionnel voire à cette dissonance que les salariés en particulier dans les PME lorsqu'ils jouent le rôle de commercial, de gestionnaire, de négociateur bancaire et salarial, bref lorsqu'ils s'attribuent ces multiples casquettes.

1.2.2 La dissonance émotionnelle

Exprimer ses sentiments semble être considéré comme un processus spontané qui ne requiert pas d'effort particulier (Heuven et Bakker, 2003) mais l'expression d'une émotion requise ne correspond pas toujours à l'état émotionnel d'une personne (Middleton, 1989). Se joue alors un type de conflit personnel souvent lié au rôle tenu dans l'organisation (Rafaeli et al., 1989). Cette dissonance entre émotion ressentie et émotion exprimée engendre de l'épuisement émotionnel et a des effets psychologiques pernicieux (Mann, 1997 ; Hochschild, 1983). Ainsi toujours afficher les émotions attendues par l'organisation, toujours avoir valeur d'exemple et se sentir constamment observé peut avoir des effets négatifs sur la santé des êtres humains (Ashforth et al., 1993 ; Zapf, et al., 2006).

Cette dissonance émotionnelle a un impact négatif sur la satisfaction (Morris et Feldman, 1996) et plus la dissonance est importante, plus la satisfaction est faible (Morris et Feldman, 1997). Plus les employés ont de l'autonomie dans l'affichage émotionnel, plus ils ont tendance à ne pas respecter les règles d'affichage quand ces règles sont en contradiction avec les émotions qu'ils ressentent authentiquement. Les dirigeants d'entreprise bénéficient de cette autonomie, c'est souvent d'ailleurs la principale raison de leur choix d'installation. Pour autant, ils sont toujours otages de leur rôle. On attend d'eux un savoir, savoir faire et savoir être exemplaire et de façon sous jacente de toujours faire preuve d'empathie. Nul n'est tenu de pouvoir faire cela constamment ! Faire l'objet régulièrement de dis-

sonance émotionnelle falsifie les émotions et implique un effort (Ashforth et al., 1993) pouvant être un élément du « *burnout* ». Ce « *burn-out* » est un syndrome de travail émotionnel qui comprend trois éléments : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution du sentiment de réalisation personnelle (Freudenberger, 1980). Une personne dans cet état n'est plus en mesure de réguler ses émotions face aux personnes auxquelles il est confronté (Zapf et al., 2006). Elle est en situation de stress constant et risque parfois d'opter pour un extrême par épuisement.

2. Le stress des dirigeants de PME

2.1 Dirigeants de PME/TPE : retour sur la terminologie

Différents termes, à la fois proches et différents, sont utilisés pour désigner les dirigeants de PME. Des classifications statistiques existent, mais elles sont hétérogènes. Pour caractériser les dirigeants de PME, cette étude a complété les informations basées sur la taille ou le secteur d'activité par une approche croisée entre les activités des dirigeants et les caractéristiques de leurs entreprises. L'environnement du dirigeant de PME est marqué par des caractéristiques telles que la forme juridique de l'entreprise et ses modalités d'exploitation (seul, en association, dans un cadre familial, dans un système de franchise, etc.). Néanmoins, le point commun de tous les dirigeants reste les responsabilités assumées, tant du point de vue juridique et social que financier. Les risques personnels sont également élevés.

En étudiant les dirigeants de PME, il faut donc garder à l'esprit à la fois la grande variété des situations et les spécificités liées à la PME. L'émergence de la PME comme objet d'étude a permis de mieux connaître le métier de chef d'entreprise. Les économistes ont fourni les premières analyses du rôle de l'entrepreneur (Fayolle, 2005). La reconnaissance du rôle économique de la PME dans la seconde partie du XX^e siècle a entraîné un intérêt croissant du côté de la recherche. Avec le développement de la recherche en PME, plusieurs approches ont été développées. Aujourd'hui, on considère la gestion d'une PME comme spécifique, mais en évolution sous l'effet de plusieurs facteurs. Le dirigeant, au cœur de son entreprise, a d'abord été abordé à travers ses traits de personnalité. Cette caracté-

sation quelque peu héroïque a été peu à peu complétée par l'analyse de ses comportements, à travers notamment le filtre de sa motivation et de ses valeurs.

La compréhension du métier de dirigeant s'appuie également sur les différentes composantes de son activité, et les compétences qui y sont associées, ce qui permet de dégager des approches plus opérationnelles (en termes de formation et d'accompagnement par exemple). Des typologies de dirigeants ont ainsi pu être dégagées (Julien et Marchesnay, 1996). Leur principal intérêt réside dans la possibilité de décrire ces grands types et de poser des hypothèses de travail pour les chercheurs. Néanmoins, elles ne doivent pas masquer une compréhension plus fine des logiques d'action des dirigeants. Celle-ci doit s'appuyer sur les interactions entre le dirigeant et son environnement. Son entourage au sein de l'entreprise et sur le plan personnel, les réseaux professionnels dans lesquels il s'intègre, tout comme les ressources externes en termes de conseil et de formation, impactent la gestion de l'entreprise. Les pratiques du dirigeant évoluent sous ces diverses influences, qu'il faudrait pouvoir mieux connaître et analyser. Par ailleurs, le profil des dirigeants et leur conception de leur métier évoluent. En effet, les caractéristiques des nouveaux dirigeants, créateurs et repreneurs, montrent certaines évolutions en termes d'aspirations, de parcours antérieur, de mode de gestion. Les spécificités de certains types de dirigeants (entreprises à forte croissance, franchisés, femmes ou entrepreneurs issus de cultures différentes) gagneraient à être mieux connues afin de dégager de nouveaux profils.

Enfin, le contexte économique implique de nouvelles responsabilités (environnementales, par exemple) et la nécessité de remettre en cause ses compétences (économie du savoir). Cette nouvelle donne suppose d'étudier et d'accompagner le dirigeant de PME dans sa complexité. Une meilleure connaissance des éléments qui ont été abordés ici pourrait éclairer les pouvoirs publics, mais aussi les intervenants privés, vers des interventions toujours plus proches des besoins, et participer à la valorisation du métier de chef d'entreprise auprès des jeunes générations.

2.2 Les manifestations du stress des dirigeants de PME

Selon une étude du cabinet d'audit Grant Thornton de 2010, la majorité des dirigeants de PME se sentent plus stressés qu'en 2009. Un phéno-

mène qui prend de l'ampleur au niveau international puisque la mondialisation implique davantage d'adaptabilité et de flexibilité et la concurrence exacerbée impose de rester innovant. En France, les principales raisons mentionnées sont le climat économique dégradé (53 %), une charge de travail accrue (46 %), une concurrence de plus en plus forte (33 %) et une pression sur le cash flow (25 %). À cela s'ajoute le fait que les dirigeants français prennent en moyenne 21 jours de congés dans l'année. Ce qui augmente encore le niveau de stress en installant durablement un stress chronique. Selon la conclusion de ce rapport : « *Une concurrence de plus en plus agressive, des liquidités en baisse, un manque de visibilité à court et moyen termes sont des facteurs qui ont accru la pression des dirigeants, entraînant souvent un manque d'empathie, des prises de décisions non réfléchies et impulsives et donc une gestion au quotidien forcément plus abrupte* ». Cependant le fatalisme n'a pas lieu d'être. Lorsque les marges de manœuvres sont étroites, il faut se recentrer sur ses capacités et ses compétences et recenser toutes les ressources disponibles afin de les utiliser au mieux. Il semble nécessaire de posséder des outils qui permettent de gérer au mieux le stress quotidien. Des outils pratiques et faciles à mettre en œuvre afin de prendre soin de soi, de gérer au mieux les tensions et les émotions qui en résultent et ne pas subir les conséquences du stress chronique qui mettraient en péril l'entreprise. La première ressource qu'un dirigeant possède au quotidien reste encore lui-même. Il est le capitaine d'un vaisseau dont il a la charge. Sur ses épaules reposent des responsabilités qui demandent compétences, réflexion et réactivité. Et cela concerne tout entrepreneur au sens premier du terme. Pour pouvoir entreprendre, il est nécessaire de garder confiance afin de se projeter efficacement vers l'avant. En sachant sur quelles ressources personnelles on peut compter, cela permet de les puiser en soi et autour de soi pour les utiliser au mieux. Rarement évoquée, la souffrance patronale est pourtant une réalité sur laquelle se penche Olivier Torrès, à l'initiative de l'observatoire Amarok centré sur la santé des dirigeants de PME. Des problèmes de trésorerie peuvent-ils provoquer des insomnies ? Licencié un salarié peut-il causer un ulcère ? Les insomnies et le stress peuvent-ils être déclencheurs de cancers ? De nombreuses interrogations restent en suspens !

Sujets à de nombreux troubles (stress, solitude, incertitude...), les dirigeants de PME ne font plus l'objet de recherches approfondies, dans le cadre de la santé publique, depuis le Traité des maladies des artisans paru

au XVIII^e siècle. Ironie de la vie : l'auteur de cet ouvrage n'est autre que Bernardino Ramazzini, père fondateur de la médecine du travail. « *Ne pas s'intéresser aux patrons des petites entreprises, qui représentent plus des trois quarts du tissu entrepreneurial français, est un vrai déni de réalité* », poursuit Torrès. C'est donc ce manque qu'Amarok va tenter de combler à travers, notamment, des études statistiques. Mais si le stress apparaît néfaste - voire mortel - pour certains, il peut être un moteur pour d'autres.

En attendant d'approfondir les connaissances sur cette population, un sondage apporte une note d'optimisme : 83 % des dirigeants plébiscitent leur indépendance, selon l'étude IFOP effectuée pour le compte de l'Agence pour la Création d'Entreprise (novembre 2009). Faut-il alors en conclure que la liberté n'a pas de prix... Quitte à en subir des conséquences sur le plan médical ?

2.3 Les multiples raisons du suicide patronal

Pas une seule « Une », pas un éditorial, pas un journal n'a manqué de relater les suicides des salariés du technocentre du Groupe Renault à Guyancourt. L'affaire a fait grand bruit. Et les médias ont eu raison de traiter ces drames comme de véritables faits de société, renvoyant à une réflexion de fond sur les conditions de travail dans les grands groupes, sur le stress exercé sur les cadres et sur la souffrance au travail des salariés et ouvriers. Mais force est de constater que lorsqu'un artisan ou un patron de PME se suicide, ces derniers ne trouvent guère d'échos dans les médias. Seule la presse quotidienne régionale relaie l'information, généralement sous la forme d'un fait divers de quelques lignes. Ainsi le *Midi Libre* daté du 30 mai 2010 évoque le suicide d'un patron-artisan de Frontignan. On y apprend que l'entrepreneur a mis fin à ses jours sous la pression « *d'encours bancaires dépassés* ». La situation est d'autant plus dramatique qu'il avait, semble-t-il, un « *carnet de commandes conséquent* ».

Pourtant, le suicide patronal est un véritable fait de société, au même titre que le suicide salarial. Lorsqu'un patron de PME se donne la mort, les raisons sont multiples et souvent complexes. Une simple investigation du phénomène en fait apparaître deux majeures, en dehors bien entendu des problèmes personnels et familiaux qui peuvent enclencher une telle dynamique. La première, de loin la plus traumatisante, est la faillite qui engendre une blessure narcissique majeure auprès de dirigeants habitués

à donner une image valorisante d'eux-mêmes. Imaginez 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 Noël³. 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.

La seconde est le poids des relations bancaires, mais aussi de l'assurance-crédit. Lorsqu'un banquier « lâche » son client, lorsqu'un assureur-crédit décline une PME, c'est un véritable couperet qui s'abat sur le dirigeant et son entreprise. Ce fut le cas de l'entrepreneur de Frontignan. Les intéressés témoignent aussi de la violence des pratiques de l'assurance-crédit où il n'existe aucune voie de recours, ni médiation possible en cas de déclassement. La décision est prise unilatéralement. Pire, ces pratiques sont violentes parce que prises à distance. Il faudra un jour poser la question de l'instauration de plus de relations directes entre l'assureur-crédit et les entreprises. Ces souffrances se renforcent en raison d'un trait spécifique au dirigeant de PME : son isolement. Contrairement aux salariés, il est difficile au patron de se confier. La meilleure façon de sortir de cet isolement est d'adhérer aux syndicats ou à des réseaux comme le CJD⁴. 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.

2.4 Méthodologie d'enquête

L'enquête de terrain a été essentiellement menée par deux groupes d'étudiants de master 1 et de master 2 du parcours Entrepreneurat durant l'année universitaire 2010-2011. Nous leur avons transmis cette problé-

3. « L'inaudible souffrance patronale », Olivier Torrès, Le Monde du 16 janvier 2009.

4. CJD : Centre des Jeunes Dirigeants.

matique et les avons suivis pendant plusieurs mois sur ce sujet au travers de l'organisation d'une soirée sur ce thème en février 2011 et de tables rondes, mais également au travers de leurs entretiens semi directifs auprès de dirigeants de PME/TPE. Par ailleurs, nos contacts réguliers avec des dirigeants de PME/TPE, ainsi qu'avec des membres de la CGPME, nous ont également permis d'obtenir des données. Enfin, une partie des données provient également du cercle familial et amical de l'une d'entre nous, en particulier son époux impliqué dans un processus de reprise au cours de cette année.

Chaque entretien a été enregistré, retranscrit par les enquêteurs puis été lu à plusieurs reprises par chacun des auteurs afin d'en identifier les thèmes récurrents. L'analyse du contenu des données qualitatives ainsi recueillies repose sur les principes de codification énoncés par Huberman et Miles (1991) : codage inductif résultant d'une lecture répétée et comparative de chacun des entretiens, construction itérative d'un système ordonné de codification, interprétation des données. Cela nous a permis d'identifier plusieurs types de réponses et de repérer le nombre d'apparitions de ce type de réponse afin de déterminer les tactiques mises en œuvre qui apparaissent dans nos résultats. Nous avons particulièrement été sensibles dans l'analyse de nos données au contexte d'énonciation qui fait que le sens du discours déborde du texte (Girin, 1990). Le contenu informationnel de l'énoncé est parfois apparu bien moins important que les émotions éprouvées par la personne interviewée. En effet, le sujet traité a parfois placé nos interlocuteurs en situation de revivre des situations émotionnelles difficiles liées au travail ou à la vie privée, ou à chercher à contrôler une telle reviviscence. Dans ces cas d'interaction, l'éprouvé émotionnel ou sa résistance expriment bien davantage que les mots énoncés.

2.5 Synthèse des résultats de l'enquête

Les premiers résultats recueillis par les deux groupes d'étudiants sont les suivants. Le groupe de master 1 a interrogé neuf dirigeants d'entreprises du Nord Pas-de-Calais par entretiens semi-directifs portant sur l'organisation du travail, le relationnel du dirigeant avec son équipe, ses ambitions et objectifs, le lien entre sa vie privée et sa vie sociale et son ressenti. Ce guide d'entretien avait au préalable été contrôlé par l'une des auteurs, tutrice de ce groupe. L'échantillon de dirigeants est essentiellement composé de

connaissances familiales ou relationnelles des trois membres du groupe dans les secteurs suivants : métallurgie, chauffage, fabrication textile, chaudronnerie, coiffure, ambulance, boulangerie, informatique et tabac. Tous dirigent des TPE puisque les effectifs varient de 1 à 21, sauf pour le dirigeant d'une entreprise de métallurgie de 138 personnes. Le groupe de master 2 a interrogé treize dirigeants d'entreprise selon le même protocole méthodologique que celui de master 1, d'âge moyen de 29 ans (de 21 ans à 73 ans) orientés également TPE et PME dans des secteurs divers allant de l'esthétisme, aux loisirs jusqu'à la technique. Huit de ces dirigeants ont un niveau supérieur au baccalauréat, seuls deux (73 et 61 ans) n'en sont pas titulaires. À l'exception d'un dirigeant, tous sont soit mariés soit en union libre.

Les principales motivations à la création de l'ensemble de ces dirigeants sont relatives à l'envie d'indépendance, à la liberté et au besoin de se réaliser. Sur l'échantillon de 22 dirigeants, seuls cinq ont répondu qu'en partie l'argent les intéressait ainsi que le pouvoir. Par contre, l'indépendance de pensée et d'action apparaît chez chacun d'entre eux. Au niveau de la création, deux tiers des dirigeants interrogés se sont fait accompagner soit par la CCI, soit par des boutiques de gestion, des pépinières, des réseaux ou OSEO pour des raisons méthodologiques et financières. *A contrario*, s'agissant du développement de l'entreprise, très peu sont accompagnés et beaucoup souffrent de ce sentiment de solitude.

2.5.1 Retour sur les facteurs de stress des dirigeants de PME

Bien que les secteurs et le nombre de personnes gérées ne soient pas identiques, tous reconnaissent travailler beaucoup (de 42 à 70 heures par semaine) et passer beaucoup de temps dans les déplacements. Parmi les neuf dirigeants interrogés par les étudiants de master 1, sept délèguent certaines de leurs tâches par confiance ou à des associés et tous admettent avoir atteint au moins 90 % de leurs objectifs en 2010. Tous également s'entendent pour dire que 60 % à 80 % de leur vie se passe au travail au détriment de leur vie privée. Mais trois seulement se catégorisent comme stressés, les autres parlent de « bon stress ». Les principaux facteurs de stress mis en évidence sont ici développés.

Les trois quarts des dirigeants interrogés par nos étudiants évoquent comme premier facteur de stress le chiffre d'affaires. En effet, l'avenir de toute

l'entreprise et souvent du dirigeant dépend de ce dernier. Chaque soir, voire chaque semaine, le principal questionnement et la principale source de stress reposent sur le chiffre et, ensuite, sur la façon d'améliorer ce dernier. Les dirigeants n'ayant pas évoqué ce facteur comme source de stress ont soit de longues années d'expérience dans leur secteur, soit une activité essentiellement basée sur la réflexion ne générant aucun coût autre que le coût humain. Le dirigeant est souvent seul face à ce dernier au démarrage. Le carnet de commandes et la conjoncture économique rendent la concurrence de plus en plus agressive. Diriger une entreprise devient un véritable combat. À cela s'ajoutent les risques inhérents à la mondialisation et surtout la nécessité constante d'innover. Par innovation, on entend technique mais aussi, et surtout, stratégique, managériale, commerciale...

La deuxième source de stress évoquée est relative aux salariés et principalement aux relations entre le dirigeant et ses salariés. Quel type de management pratiquer ? Puis-je faire confiance ? Pourquoi ne comprennent-ils pas les impératifs économiques ? Comment sanctionner ? Comment faire face à un salarié posant problème dans ma TPE ? Comment palier l'absentéisme ? Mais surtout lorsqu'ils sont dans l'obligation de licencier les questions portent sur le comment, la procédure, les erreurs à ne pas commettre mais aussi sur la réaction du salarié et les conséquences pour lui et sa famille, indépendamment du motif de licenciement. Paradoxalement, de nombreux chefs d'entreprises de TPE perdent le sommeil lorsqu'ils sont dans l'obligation de licencier que ce soit pour un motif économique ou un motif plus grave comme le vol. L'insensibilité du dirigeant existe probablement, mais est rare chez les dirigeants de PME qui parfois connaissent bien leurs salariés et leur famille. Les conflits également sont sources de stress pour le dirigeant d'autant plus qu'étant donné la taille de l'entreprise ces derniers peuvent très rapidement s'étendre à l'ensemble du personnel et impacter l'ambiance. Or, dans ce type d'entreprise, le mal-être d'un membre a des répercussions très rapidement sur l'ensemble du personnel. Le dirigeant est rarement formé à cela et souvent pris par son propre quotidien professionnel. Le « *comment faire, je ne suis pas psy...* » est souvent entendu.

La troisième source de stress porte sur la solitude du dirigeant. Ce critère est transversal à tous les autres facteurs de stress, car quelque soit la décision à prendre et le niveau de stress à supporter, le dirigeant est souvent

seul. C'est à lui que revient de développer le chiffre d'affaires afin de payer les salaires, de sanctionner, de gérer. Ce sera toujours lui l'interlocuteur de l'État, du banquier et des salariés. Il est normalement accompagné par son expert-comptable pour toutes les questions juridiques, financières, fiscales et sociales, mais cela représente un coût auquel tout dirigeant ne peut pas faire face. De plus, la confiance est un critère fondamental pour palier la solitude et souvent ce critère fait défaut chez les dirigeants habitués à faire face à tout, tout seul. La contradiction principale se situe à ce niveau. Le dirigeant pâtit de cette image de « surhomme » qu'il s'est lui-même créée.

Paradoxalement, le soutien des banques arrive en dernier dans les critères de stress des dirigeants. La principale raison qui peut-être évoquée en 2011, c'est que les dirigeants ne comptent plus sur les banques pour les aider en cas de problème. Le discours souvent entendu est le suivant « *quand tout va bien le banquier est un partenaire ; quand nous commençons à avoir des problèmes, soit il ne nous répond plus, soit il nous harcèle plusieurs fois par jour pour notre découvert et se transforme en chacal* ». Par contre, en rapport avec la banque, leur patrimoine stresse de façon importante les dirigeants. Ils ont souvent engagé ce dernier pour leur emprunt, ou selon le statut choisi ou encore parce que c'est la principale source de salaire pour la famille et la perspective de mettre en danger ce dernier influe sur le niveau de stress de la plupart des dirigeants. En rapport avec le patrimoine, la famille est également source de stress par rapport aux nombres d'heures effectuées, au contact avec le conjoint et les enfants, au stress ramené à la maison, à l'absence de relations, de liens sociaux. Beaucoup évoquent le sentiment de se couper du monde pour toujours travailler. Peu à peu, les amis s'éloignent et la crainte que le lien familial ne se brise est génératrice de stress.

Le manque d'information et les lourdeurs administratives sont aussi évoqués comme éléments stresseurs et, en parallèle avec ces derniers, le manque de temps. Les dirigeants de TPE/PME ont l'impression de « *toujours avoir le nez dans le guidon* » et de « *ne pas avoir suffisamment de 24 heures par jour pour faire tout ce qu'il y a à faire* ». À l'heure d'internet, il peut sembler paradoxal d'évoquer l'absence d'information comme facteur de stress. Pour autant, la quête d'informations demande du temps, ce dont manque le plus le dirigeant. On peut s'imaginer qu'il suffit d'être organisé pour palier ce problème, or même s'il est difficile de nier ce point, cela

n'est pas suffisant. Le dirigeant est souvent seul pour tout faire, même s'il tente d'organiser ses journées, il doit toujours faire face à des imprévus chronophages et avoir le sentiment constant d'être débordé. La charge de travail, la nécessité d'avoir une vision d'ensemble sur son activité demandent un investissement lourd intellectuellement, mais surtout temporel.

La perte de pouvoir et les situations de « doubles contraintes » ont également été évoquées par les dirigeants interrogés. Les situations de doubles contraintes apparaissent lorsque le dirigeant est amené à prendre une décision qu'il sait non optimale mais comme étant « *la moins mauvaise* ». Cela s'accompagne souvent d'un sentiment d'échec ou d'incompétence. Ce stress s'intensifie d'autant plus lorsque le dirigeant a l'impression de ne plus avoir la main sur son entreprise, lorsqu'il se sent dépassé, en perte de contrôle. La fatigue est souvent la cause de ce problème. Or la fatigue est souvent liée au stress et l'un de ses principaux symptômes. Enfin, le stress provient aussi de facteurs personnels relatifs à la personnalité et aux qualités du dirigeant.

2.5.2 Qualités requises pour affronter ces facteurs de stress

Selon les dirigeants, se former et toujours apprendre semble être la principale qualité requise pour palier leur stress. En effet, cela leur permet non seulement d'apprendre mais aussi d'être en contact avec d'autres personnes rencontrant peut-être les mêmes problématiques qu'eux. Se former, c'est surtout se créer un réseau, entrer en relation, discuter, prendre du recul, obtenir des informations... Il ne s'agit en aucun cas de perte de temps, mais bien de gain intellectuel et temporel. Les trois quarts des dirigeants interrogés sont unanimes sur ce point. Le courage, l'implication et le fait d'être multi « casquette » apparaît souvent dans nos entretiens. Les dirigeants doivent savoir tout faire. Non pas être un expert, mais au moins un généraliste dans tous les domaines de l'entreprise et expert dans son métier.

La rigueur est aussi de mise pour diriger son entreprise. L'organisation rigoureuse de l'activité permet de gagner du temps et de se concentrer sur d'autres points cruciaux de l'entreprise. La rigueur est aussi importante dans la gestion administrative de cette dernière afin d'éviter tout risque d'erreur et ses conséquences. En parallèle, on trouve également l'implication. Tout dirigeant doit être impliqué totalement dans la vie de

son entreprise, surtout au démarrage de cette dernière. Ensuite s'il sait s'entourer de personnes compétentes, il peut éventuellement prendre du recul. Cela demande du courage, la deuxième qualité requise parmi les dirigeants interrogés. Ceci s'explique par le nombre d'heures passées sur le lieu de travail, les nuits sans sommeil, les relations familiales et sociales qui risquent de se distendre, la solitude, l'isolement, les conflits managériaux, les qualités humaines requises comme l'écoute, l'empathie... Tous ces aspects peuvent se résumer sous un seul vocable le courage physique pour faire face à la fatigue, mais également et surtout, le courage psychologique pour gérer de front tous ces aspects.

Enfin, un autre aspect a été évoqué par plus de la moitié des dirigeants interrogés : prendre plaisir. Nous n'évoquons pas la notion de passion, bien que celle-ci apparaisse parfois selon l'activité, mais au moins de plaisir. Par rapport à tous les éléments indiqués précédemment, en l'absence de plaisir, la personne s'épuisera professionnellement. Prendre plaisir, c'est simplement s'amuser de ce que l'on fait, aimer faire partager, s'impliquer, être motivé le matin, être en veille constante pour s'améliorer, avoir envie et donner du sens à ce que l'on fait. Une question soulevée par le dirigeant d'une PME de 60 salariés lors d'un colloque sur la diversité portait sur la gestion de son stress face à une détresse au quotidien : « *En l'espace d'une semaine, j'ai eu quatre salariés en pleurs dans mon bureau... alors comment réagir dans ces cas-là ? On manque de formation de sensibilisation à ces situations...* ». Face au stress, il est peut-être utile de réfléchir comme les sportifs, à savoir en termes d'équilibre entre prise de risque et plaisir...

Conclusion

La Commission Européenne estime les coûts relatifs aux risques psychosociaux à plus de 20 milliards d'euros relatifs à l'absentéisme, les arrêts maladie, une mauvaise qualité de climat social, etc.. Au-delà de cette valeur purement économique, ces risques psychosociaux font l'objet d'une attention accrue de la part des chercheurs, notamment en sciences sociales⁵. Ainsi, une neurobiologiste souligne que le stress serait responsable

5. Colloque international : « La diversité, questions pour les sciences sociales – Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la diversité », EM Strasbourg, 2 et 3 décembre 2009.

d'environ la moitié des journées de travail perdues en France et qu'*a priori*, cette proportion risque de continuer d'augmenter dans les prochaines années.

D'un point de vue individuel, la prise en compte des risques psychosociaux par le dirigeant de PME peut-elle passer par son éthique personnelle ? Autrement dit, l'éthique peut-elle être envisagée comme une compétence pour gérer les dilemmes inhérents au management comme la conciliation entre la gestion des Hommes et le souci permanent de performance ? Cela semble être la question fondamentale. D'autres aspects peuvent, bien évidemment être évoqués, comme l'apprentissage de l'organisation au travail, la gestion du temps, la délégation et le contrôle et surtout l'apprentissage de la confiance. Mais tous ces aspects tournent autour des qualités et de l'éthique du dirigeant. Ce dernier peut se fixer une ligne de mire et « *surfer* » dessus sans oublier que seul l'équilibre entre performance financière et performance humaine peut amener l'entreprise à se développer.

Lors d'une récente journée de recherche consacrée à l'éthique et au management⁶, Martine Brasseur, Professeur de gestion à l'Université Paris Descartes, plaidait en faveur d'une autre manière d'aborder l'organisation et le management, à savoir par une redécouverte de l'humanisme de la Renaissance. Cette proposition ouvre, selon nous, des voies prometteuses de recherche s'agissant de la prise en compte des risques psychosociaux des dirigeants de PME.

Bibliographie

ABRAHAM (R.) (1998) "Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators", *Leadership & Organization Development Journal*, (19)3, pp.137-146.

ASHFORTH (B.E.) et HUMPHREY (R.H.) (1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity", *The Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115.

ASHFORH (B.E.) et TOMIUK (M.A.) (2000), Emotional labour and authenticity: Views from service agents, In FINEMAN (S.) (Ed.), *Emotion in organizations*, Sage Editions, London.

6. Journée de recherche du CEDAG « Ethique et Management », 27 mai 2011, Université Paris Descartes.

BROTHERIDGE (C.M.) et GRANDEY (A.A.) (2002), Emotional labour and burnout: Comparing two perspectives on 'people work', *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 17-39.

DE CERTEAU (M.) (1984), *L'invention du quotidien : art de faire*, Gallimard, Paris.

DEJOURS (C.) (2002), *Le facteur humain*, PUF, Paris - (2000) *Travail, Usure Mentale*, Bayard, Paris - (1988) *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP-CNAM, Paris.

EKMAN (P), FRIESEN (W.V.) et O'SULLIVAN (M.) (1988), "Smiles when lying", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 414-420.

ERIKSON (R.J.) et WHARTON (A.S.) (1997), "Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work", *Work and Occupations*, 24, pp.188-213.

FAYOLLE (A.) (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris.

FREUDENBERGER (H.J.) (1980), *Burnout: The high cost of high achievement*, Anchor.

GIRIN (J.) (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », CRG.

GRANDEY (A.A.) (2003), "When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46, pp.86-96.

GRAYSON (K.) (1998), "Customer responses to emotional labour in discrete and relational service exchange", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), pp.126-154.

HARRIS (L.C.) et OGBONNA (E.) (2002), "The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes", *British Journal of Management*, 13, pp.31-49.

HEUVEN (E.M.) et BAKKER (A.B.) (2003), "Emotional dissonance and burnout among cabin attendants", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, pp.81-100.

HOCHSCHILD (A.R.) (1983), *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.

HUBERMAN (A.M.) et MILES (M.B.) (1984), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, Sage Publications, London.

JAOUEN (A.) et TORRES (O.) (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Paris.

JULIEN (P.A.) et MARCHESNAY (M.), (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica, Paris.

KARASEK (R.A.) (1979), 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implication for job redesign'. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.285-308.

MANN (S.) (1997), Emotional labour in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, (18)1, pp.4-12.

MIDDLETON (D.) (1989), 'Emotional style: The cultural ordering of emotions', *Ethos*, 17, pp.187-201.

MORRIS (J.A.) et FELDMAN (D.C.) (1996), 'The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor', *The Academy of Management Review*, 21(4), pp.986-1010.

PUGH (S.D.) (2001), 'Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter', *Academy of Management Journal*, 44, pp.1018-1027.

RAFAELI (A.) et SUTTON (R.I.) (1987), 'Expression of emotion as part of the work role', *Academy of Management Review*, 12, pp.23-37.

RAFAELI (A.) et SUTTON (R.I.) (1989), 'The expression of emotion in organizational life', *Research in Organizational Behavior*, 11, pp.1-42.

ROSENBERG (M.) (1990), 'Reflexivity and emotion', *Social Psychology Quarterly*, 53, pp.3-12.

ROUSSILLON (S.) et DUVAL-HAMEL (J.), (2006), *Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?*, Cahier de recherche EM Lyon.

SEYLE (H.) (1946), 'The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation', *Journal of Clinical Endocrinology*, 6, pp.117-231.

SEYLE (H.) (1956), *The stress of life*, Mac Graw-Hill, New-York.

SCOYEZ (S.) et VIGNON (C.) (2009), 'Les hôtesse de caisse face à l'individualisation de la relation commerciale' in *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vuibert, Paris.

SUTTON (R.I.) (1991), 'Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors', *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.245-268.

ZAPF (D.) et HOLZ (M.) (2006), 'On the positive and negative effects of emotion work in organizations', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), pp.1-28.