



ARTS, LETTRES, LANGUES,
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

UNIVERSITÉ
PAUL-VALÉRY
MONTPELLIER 3

Charlotte MOYSAN (née KINOWSKI)

ANALYSE PREVENTIVE DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL

DES DIRIGEANTS DE PME

*DU : « Risques psychosociaux : Comprendre et agir par les leviers
d'action individuels, organisationnels et par l'innovation »*



Sous la direction de Mesdames Dominique FERRIEUX et Céline SAUVEZON
- SUFCO / UPV - Année universitaire 2014-15

RESUME

La surcharge de travail vécue par les Travailleurs Non Salariés (TNS) tels que les dirigeants de PME, les libéraux, commerçants et artisans représente un des stressseurs les plus communément présents dans leur quotidien. L'ambiguïté émotionnelle autour de cet événement, nous a amené à nous questionner sur la surcharge de travail pour les dirigeants. L'étude réalisée nous a permis de mettre en avant des différences de ressentis entre ceux qui disent subir la surcharge de travail et ceux qui disent l'assumer car choisie. La plupart des dirigeants interrogés trouve avec le recul que la surcharge de travail a des effets positifs à terme, car pour certains, elle prouve qu'ils ont du travail et donc se sentent satisfaits, pour d'autres, ils se sentent encore plus fort d'avoir fait face à une telle surcharge, et pour d'autres encore cela leur a permis de réorganiser leur travail pour être plus performants. Donc la surcharge de travail, après coup, semble finalement positive une fois le travail réalisé. Néanmoins, ils s'accordent également à dire qu'au moment de la vivre, l'événement peut être une période très difficile et peut avoir des conséquences néfastes sur leur santé et leur relationnel. Ce constat, nous a permis de trouver auprès de cette population, une légitimité dans la recherche de préconisations en termes préventifs. Nous avons pu, en effet, constater que cette population souffre de la surcharge de travail mais que leur avis reste figé sur le fait « qu'on ne peut les aider ». Ce raisonnement est dû aux représentations sociales qu'eux comme les autres se font de la fonction de chef d'entreprise (idéologie du leadership, de l'esprit d'indépendance interdisant l'aide...). Ce qui nous a amené à réfléchir à des actions préventives tenant compte de ces représentations sociales, en préconisant la mise en place d'actions de sensibilisation des différentes parties prenantes sur le fait qu'un dirigeant puisse être touché comme n'importe quel salarié par les questions de santé au travail. D'autres actions spécifiques ont été présentées tout en tenant compte du contexte particulier des dirigeants de PME.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Monsieur le Professeur Olivier Torrès, Président de l'Observatoire AMAROK, pour la confiance qu'il m'a manifesté dans la mise en place de mon stage et de mon étude, pour la qualité de ses conseils et pour son soutien et ses encouragements.

Je veux également exprimer ma profonde reconnaissance à l'équipe entière de l'Observatoire Amarok pour leur accueil en général et plus particulièrement à Adeline Ferreres pour sa disponibilité, Florence Guiliani pour l'apport de ses connaissances et sa disponibilité, Bernard Augustin pour son soutien inconditionnel, Thomas Lechat pour le partage de son travail qui a été la base de mon étude, ainsi qu'à Moérani Raffin et Laure Chanselme qui ont su se rendre également disponibles pour répondre à mes interrogations.

Je ne peux oublier mes amis dirigeants qui ont accepté de se prêter à mes entretiens pour alimenter mon étude et ce, malgré un impératif de temps très contraint. Donc merci à Audrey, Christophe, Sébastien, Laurent, Philippe, Fabien et Yann.

Je tiens également à remercier Mme Ferrieux et Mme Sauvezon pour m'avoir encouragée à réaliser ce stage dans un contexte particulier, par rapport au thème de la formation ; et pour m'avoir soutenue dans la rédaction de mon mémoire.

De plus, comment passer sous silence les encouragements des membres de ma famille, en particulier ma maman qui m'a accompagnée et surtout déchargée de la partie intendance durant mon stage et mes moments de rédaction. Je remercie aussi mon mari qui a su se montrer indulgent dans les moments où j'étais « absente » pour lui et nos enfants.

SOMMAIRE

Résumé -----	2
Remerciements -----	3
Introduction -----	6
I. Contexte Organisationnel général de la structure où se situe l'intervention -----	7
1. Observatoire AMAROK -----	7
2. Les « stresseurs » et les « satisfacteurs »-----	7
3. Stresseurs-Satisfacteurs et Emotions -----	8
II. La Problématique et la situation retenue -----	9
1. Début d'intervention -----	9
2. Analyse descriptive globale -----	9
3. Choix de la problématique -----	10
III. Modèles théoriques -----	10
1. La surcharge de Travail -----	10
a. Définition de la surcharge de travail -----	10
b. La surcharge de travail chez les dirigeants de PME , parallèle avec la surcharge des cadres salariés -----	11
c. Les pathologies de surcharge -----	11
d. La surcharge de travail vu par Karasek (demande – contrôle) -----	12
2. Les stratégies de défense -----	12
a. Stratégies de défense individuelle, Coping -----	12
b. Les idéologies défensives de métier -----	13
IV. Démarche réalisée -----	14
1. Choix d'approfondir le sujet par des entretiens individuels -----	14
2. Recherche de dirigeants volontaires pour l'étude -----	14
3. Adaptation et passation du questionnaire crée par l'Observatoire Amarok ----	15
4. Sélection des dirigeants -----	15
5. Préparation d'un guide d'entretien -----	16
a. L'affect du dirigeant au moment de l'entretien - La panas (Watson) -----	16
b. Style de travail en termes de « demande-contrôle » (Karasek) -----	16
c. Les émotions ressenties lors de la surcharge de travail - La roue des émotions (Scherer) -----	16
d. Les stratégies défensives -----	17
e. L'impact de la surcharge de travail sur la santé des dirigeants -----	17
f. Autorégulation et Idées de préventions vues par les dirigeants interrogés	17
6. Passation des entretiens -----	18

7. Présentation des dirigeants interrogés -----	18
8. Analyse des entretiens -----	18
a. Analyse de l'ambiguïté émotionnelle dans la surcharge de travail -----	19
b. Analyse des mécanismes de défense utilisés -----	20
c. Analyse de la prise de conscience des impacts de la surcharge de travail sur la Santé -----	21
V. Préconisations -----	22
1. Comment font déjà les dirigeants -----	22
2. Pistes de préventions -----	22
a. Prévention primaire -----	22
b. Prévention secondaire -----	24
c. Prévention tertiaire -----	26
VI. Limites rencontrées -----	27
Conclusion -----	27
Bibliographie -----	29
Annexes	

Introduction

Depuis quelques années, nous entendons de plus en plus parler des risques psychosociaux (RPS) dans les entreprises. En effet, aux termes de l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit « *prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Tous les textes de lois et les travaux sur la question sont orientés vers le « salarié », il est peu, pour ne pas dire jamais, question de la santé du dirigeant d'entreprise, de PME...

Et pourtant, la santé d'un dirigeant de PME est étroitement liée à celle de l'entreprise. En effet, si un dirigeant ne peut plus assumer sa fonction ou s'il décède, les salariés de l'entreprise ont toutes les chances de perdre leur emploi. De ce fait, s'interroger sur la question de la santé des dirigeants semble primordiale dans notre pays où plus de 95% des entreprises sont des PME, PMI et TPE qui embauchent près de 2 salariés sur 3 en France. (O. Torrès – Observatoire Amarok)

Lorsque nous parlons de la Santé du dirigeant, nous entendons le terme « santé » au sens de l'OMS, c'est à dire que « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». C'est pour cette raison qu'il semble intéressant de s'interroger sur les facteurs « stresseurs » au même titre que sur les facteurs « satisfacteurs » afin d'envisager différents types de préconisations s'appuyant à la fois sur ce qui est connu pour réduire le stress et les conséquences des « stresseurs » mais également sur ce qui semble générer de la santé chez les dirigeants, la salutogénèse.

Pour cela, nous partirons de la Thèse de Thomas Lechat (2014) « *Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME* » thèse réalisée sous la direction du Professeur Olivier Torrès au sein de l'Observatoire Amarok, que nous présenterons au préalable. Ensuite nous verrons comment nous avons pu faire émerger une problématique de « RPS chez les dirigeants de PME », et comment nous avons traité cette problématique au niveau théorique ainsi qu'au niveau pratique au travers d'entretiens qualitatifs. Enfin, nous exposerons les pistes de prévention déjà mises en place par les dirigeants interrogés puis celles émises suite à l'étude.

I. Contexte Organisationnel général de la structure où se situe l'intervention



Observatoire Amarok

1. AMAROK – Observatoire dédié à l'étude de la Santé des Dirigeants de PME

Créé en 2009 par Olivier Torrès, Professeur des Universités de Montpellier spécialiste des Petites et Moyennes Entreprises, l'Observatoire Amarok est actuellement le seul en France et à l'étranger à vocation scientifique et expérimentale dont le but est l'étude des croyances, des attitudes et des comportements des dirigeants de PME, artisans, commerçants et profession libérale à l'égard de leur santé physique et mentale.

L'Observatoire Amarok est fondé sur les théories de cette spécificité et a aussi comme objectif de concevoir et de proposer des actions concrètes de terrain.

2. Thèse de T. LECHAT, 2014 - les « stressseurs » et les « satisfacteurs »

Parmi les recherches de l'Observatoire, il ressort de la thèse de Thomas Lechat, que le dirigeant de PME est confronté à la fois à des événements négatifs, dits « stressseurs » mais également à des événements positifs sur lesquels les dirigeants vont s'appuyer pour avancer malgré les difficultés liées à l'entrepreneuriat. Il évoque et définit ainsi des « satisfacteurs », tels que la bonne implication du personnel, le recrutement d'un salarié, l'agrandissement de l'entreprise, le déménagement, la satisfaction client.... De là il va mettre en avant des facteurs salutogènes, permettant au dirigeant de maintenir un état optimal de santé physique et psychique face au stress chronique auquel il est confronté chaque jour.

3. Nouvelle étude menée sur les Emotions et la Santé des dirigeants

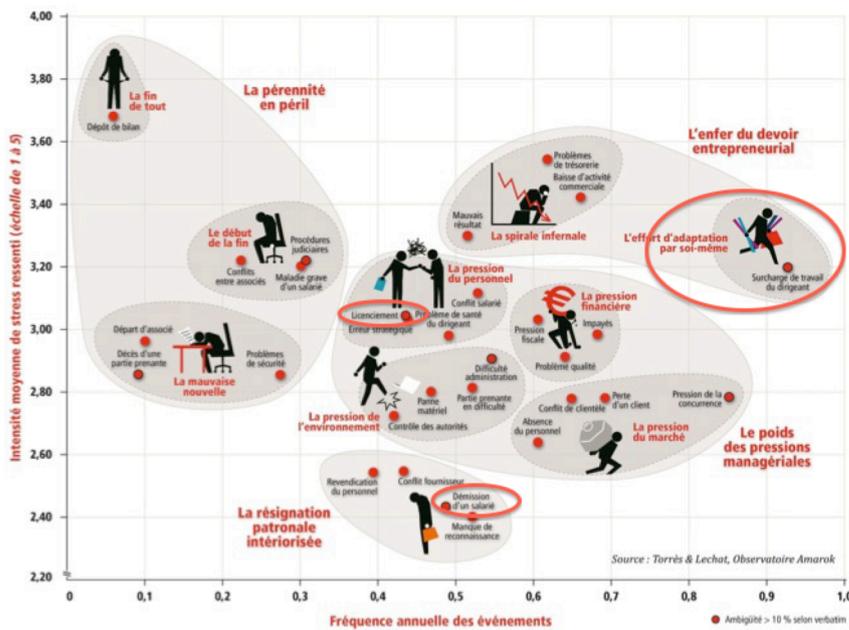
La plupart des événements retenus comme générant du stress ou de la satisfaction sont remplis d'affect mais avec toute l'ambiguïté que cela peut parfois générer. L'Observatoire Amarok a donc décidé d'étudier cette question des émotions, afin de comprendre les enjeux que cela entraîne aussi bien pour le bon fonctionnement de l'entreprise que pour la santé physique et psychique du dirigeant.

Pour démarrer cette étude, l'Observatoire Amarok a ciblé 6 événements (3 vécus positivement et 3 vécus négativement) afin d'en étudier les composantes émotionnelles et ainsi leur rôle dans la Santé du dirigeant.

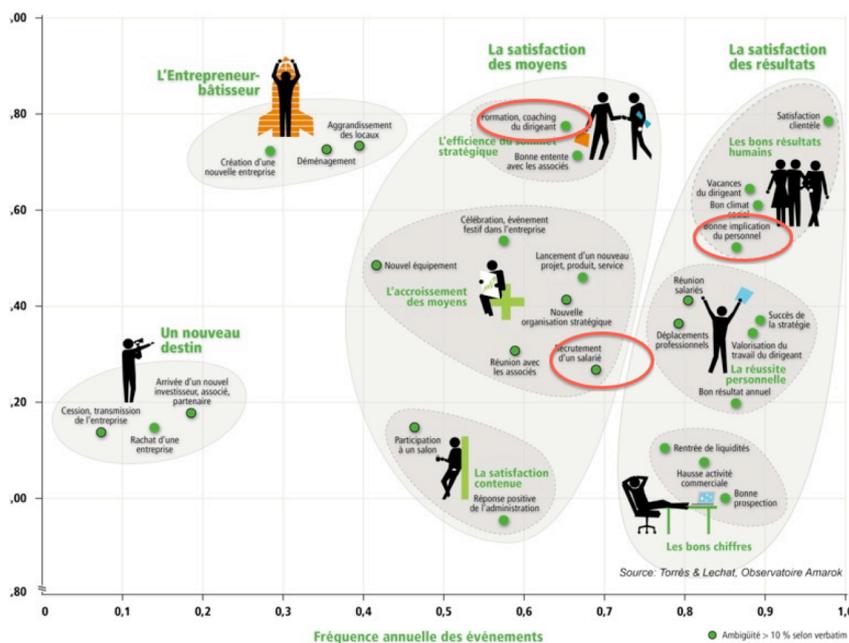
Le choix des 6 événements étudiés par l'Observatoire Amarok a été volontairement orienté sous l'angle des GRH (Gestion de Ressources Humaines).

Les 3 événements vécus positivement sont la formation/coaching du dirigeant, le recrutement d'un salarié et la bonne implication du personnel. Les 3 événements vécus négativement sélectionnés sont le licenciement, la démission d'un salarié et la surcharge de travail du dirigeant.

Pour cela, l'Observatoire Amarok a utilisé une cohorte de dirigeants comprenant 350 dirigeants de PME en France, principalement, dans le domaine du bâtiment, en leur proposant de répondre à un questionnaire orienté sur les « Stresseurs-Satisfacteurs et Emotions ».



Événements « Stresseurs » O. Torrès et T. Lechat, 2014



Événements « Satisfacteurs » O. Torrès et T. Lechat, 2014

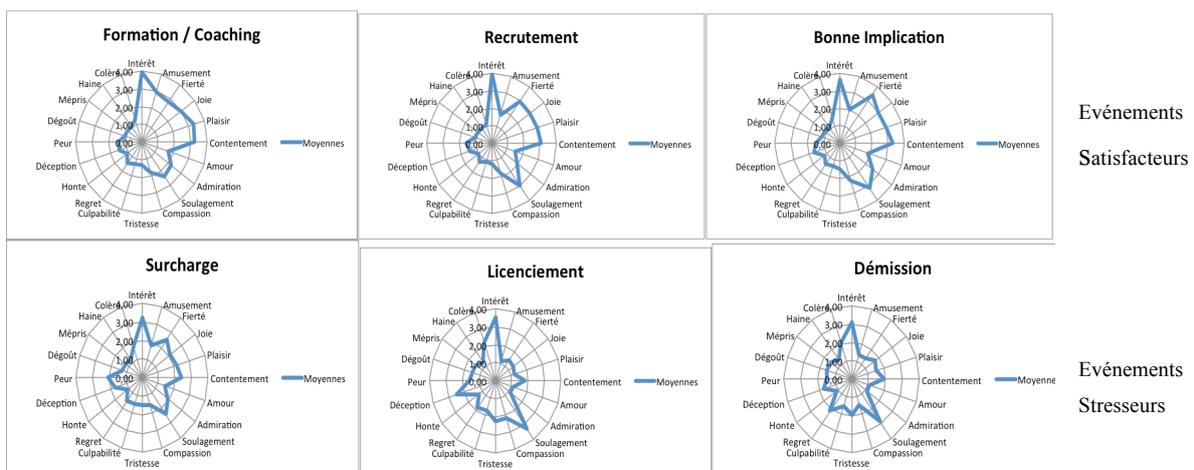
II - La Problématique et la situation retenue

1. Introduction : Début de l'intervention

Afin de préciser une problématique à traiter en termes préventifs, il a été proposé de partir des résultats bruts du questionnaire « Stresseurs-Satisfacteurs et Emotions ». Prenant connaissance de la problématique qui a amené l'Observatoire à réaliser une nouvelle étude autour des émotions ressenties par les Dirigeants lors d'événements vécus positivement ou négativement, la récupération des données correspondants aux résultats des questionnaires passés à la cohorte des 350 dirigeants de PME (fichier excel) a permis de démarrer notre recherche par une première analyse descriptive globale.

2. Analyse descriptive globale des résultats des questionnaires passés auprès de la cohorte de 350 dirigeants, le tout sous un fichier excel.

Afin d'en ressortir des éléments nous permettant de choisir une problématique ciblée, nous avons commencé notre analyse par la réalisation des moyennes et des écarts type de chaque événement, en les classant et en réalisant des graphiques – type radars. Ces derniers ont permis de mettre en évidence l'ambiguïté entre le fait que l'événement « surcharge de travail » soit un « stresseur » et la représentation de sa composante émotionnelle. En effet, les émotions les plus représentées sont positives, telle que la « fierté ». Le graphique présenté ci-dessous permet en effet de constater que celui de la surcharge de travail ressemble fortement à ceux des événements dits « satisfacteurs » de la première ligne. (Annexe 1)



- Représentation des émotions ressenties lors des événements « stresseurs » et « satisfacteurs » -

3. Choix de la problématique :

Après l'analyse globale des résultats, nous avons décidé de nous focaliser sur un des événements vécus négativement au vu des résultats des émotions ressenties. La surcharge de travail, est ressortie comme l'événement le plus ambigu au niveau émotionnel. Bien que la surcharge de travail soit considérée comme un des facteurs stressseurs vécu comme un événement négatif, les plus courants et importants chez les Dirigeants PME (Annexe 2 ; échelle stressomètre, Observatoire Amarok 2014), les émotions ressenties ne semblent pas être négatives.

Les dirigeants utiliseraient-ils des stratégies défensives telles que les stratégies de coping (Lazarus & Folkman, 1984) ou l'idéologie défensive des métiers (Dejours, 1992) pour faire face à cette surcharge de travail contrainte ou challenge ? Les Travailleurs Non Salariés (TNS), dirigeants de PME minimisent-ils l'impact de la surcharge de travail sur leur santé ? Cette surcharge serait-elle pour ces dirigeants de PME, salutogène ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous allons tout d'abord rechercher dans la littérature ce qui a été écrit autour de la surcharge de travail puis présenter les théories défensives sur lesquels l'étude de terrain s'appuiera.

III - Modèles théoriques

1. La surcharge de Travail

a. Définition de la surcharge de travail

Il existe de nombreux concepts liés à la question de surcharge de travail. Certains auteurs parlent de surcharge comme le moment où la charge de travail dépasse un certain seuil (De Montmollin, 1997). D'autres s'intéressent à la charge de travail lorsque sa quantité élevée engendre des risques pour la santé (Durand et Girard, 2002), crée de la tension psychologique (Karasek & Theorell, 1990) ou du stress (Dewe, 1992). D'autres encore discutent d'hypertravail comme stratégie défensive de métier (Dejours, 2004).

b. La surcharge de travail chez les dirigeants de PME, parallèle avec la surcharge des cadres salariés

« En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat notamment en ce qui concerne les accidents de travail ; [...] le manquement à cette obligation de sécurité a un caractère de faute inexcusable au sens de l'article L. 452-1 du Code de Sécurité sociale lorsque l'employeur aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ; qu'il appartient à la victime invoquant la faute inexcusable de l'employeur de prouver que celui-ci, qui avait ou devait avoir conscience du danger auquel il était exposé n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver » (Cass. soc., 11 avr. 2002, no 00-16.535, JSL no 102-5). La surcharge de travail a ainsi été caractérisée comme une faute inexcusable de l'employeur lors d'une jurisprudence (29/11/2011 Jurisprudence Sociale Lamy, N° 30), la surcharge de travail étant considérée comme l'origine de l'accident du travail. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'un dirigeant? Qui protège les dirigeants des risques psycho-sociaux telle que la surcharge de travail ?

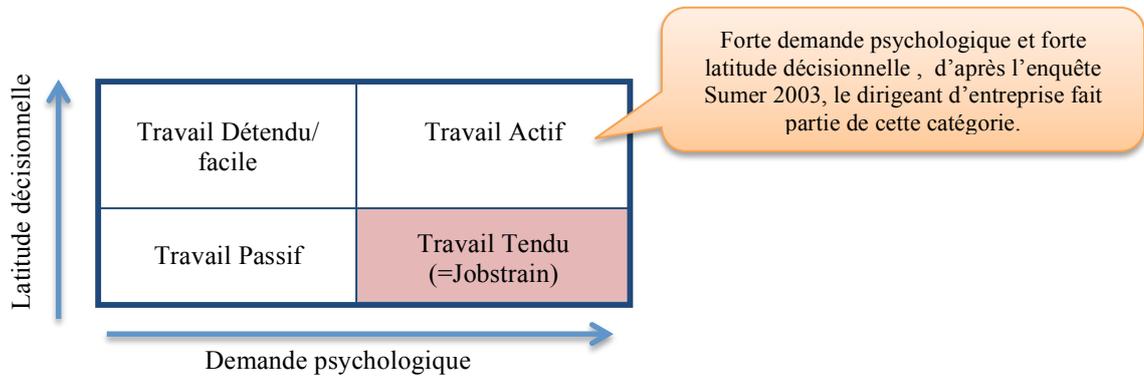
c. Les pathologies de surcharge

Les pathologies de surcharge représentent l'effet pervers de l'ère de la robotisation, des nouvelles technologies... En effet, avec les progrès techniques nous aurions pu penser que le travail serait moins pénible et moins chargé mais pourtant des pathologies sont apparues telles que le *Karôshi* (= mort par sur-travail) , « qui est une mort subite, en général par accident vasculaire cérébral, quelquefois par accident vasculaire cardiaque, qui survient chez des sujets âgés de moins de 40 ans, qui ne présentent aucun facteur de risque vis-à-vis des maladies cardio-vasculaires. En d'autres termes, la seule cause que l'on peut retenir, c'est la surcharge de travail, avec des horaires qui dépassent en général 70 heures par semaine » (Dejours, 2006). Ce qui nous amène à penser à nos dirigeants pour qui travailler plus de 70H par semaine n'est pas rare.

D'autres pathologies de surcharge moins radicale peuvent apparaître telles que le Burnout ou épuisement professionnel, dont la surcharge de travail est un des facteurs majeurs ; ou encore l'apparition des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) dont l'origine psychique toujours en lien avec la surcharge de travail est envisagée.

d. La surcharge de travail vu par Karasek (demande – contrôle)

Le modèle de Karasek permet de faire le lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle (« job strain ») constitue une situation à risque pour la santé.



2. Les stratégies de défense :

De par leur fonction, nous nous sommes interrogés sur les différentes stratégies de défense utilisées par les dirigeants de PME pour faire face aux événements « stressseurs ». Pour cela nous avons décidé de présenter deux systèmes défensifs, un individuel (le coping) et un collectif (idéologie défensive de métier) que nous inclurons dans notre étude de terrain.

a. Le Coping (Lazarus et Folkman, 1984)

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

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

- Le coping *centré sur le problème* qui vise à réduire les exigences de la situation et/ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face.
- Le coping *centré sur l'émotion* qui vise à gérer les réponses émotionnelles induites par la situation. Ce coping consiste à transformer la signification de la situation par exemple, en modérant sa gravité (minimisation), une autre à nier la réalité (pensée magique, dénégation).

Toujours selon Lazarus et Folkman (1984b), un coping centré sur le problème n'est vraiment

efficace que si la situation est contrôlable. Face à un événement incontrôlable, les efforts répétés du sujet sont inutiles et épuisants et une stratégie émotionnelle évitante (répression) peut s'avérer plus adaptée (elle protège l'estime de soi et permet de ne pas être submergé par la détresse).

b. Les idéologies défensives de métier (C. Dejours, *Travail et Usure Mentale*, 1993)

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

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

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

Toutes ces questions, vont être traitées dans une démarche de terrain, afin de comprendre l'ambiguïté émotionnelle ressentie et exprimée par les 350 dirigeants de la cohorte ayant

répondu au questionnaire de l'Observatoire Amarok sur la question des émotions (198 ont répondu avoir vécu une surcharge de travail l'an passé).

IV. Démarche réalisée

1. Choix d'approfondir les résultats des questionnaires (quantitatif) par des entretiens individuels (qualitatif)

Lors de la prise de connaissance du questionnaire et des résultats de la cohorte des 350 dirigeants interrogés, des questions liées aux émotions dites ressenties sont apparues à travers le mode de passation des questionnaires par exemple. De plus dans ce questionnaire, il est question des émotions ressenties lors d'événements dits « stressseurs » ou « satisfacteurs » mais chaque événement sorti du contexte ne pourra pas être exploité de la même manière surtout en ce qui concerne les émotions ressenties. Par ailleurs, au vu des résultats étonnants sur la surcharge de travail, il est possible qu'un autre biais, (celui de la remémoration,) ait eu un impact sur les réponses. C'est pour mieux comprendre et approfondir les résultats des questionnaires qu'il a été demandé au Professeur Torrès, l'autorisation de faire passer des entretiens dits « qualitatifs » auprès de dirigeants pour confirmer ou infirmer les résultats obtenus hors contexte.

2. Recherche de dirigeants de mon entourage volontaires pour mon étude (Présentation des dirigeants interrogés)

Suite à l'accord du Professeur Torrès sur la réalisation des entretiens individuels semi-directifs, nous avons établi la liste de connaissances de dirigeants de PME, ceux susceptibles d'être disponibles le plus facilement afin de ne pas être confrontés aux contraintes de temps – que ce soit les délais pour réaliser l'étude ou le temps lui-même des dirigeants souvent peu disponibles. Une première présentation orale du contexte de l'étude a été réalisée au préalable. Puis individuellement, un sms a été envoyé à chacun d'entre eux pour vérifier leur volontariat pour l'étude. Pour cela, ils ont été prévenus qu'il y aurait deux étapes, tout d'abord la passation d'un questionnaire puis en fonction des réponses de celui-ci, un entretien individuel pour approfondir un thème. A ce moment là, le thème n'était pas encore définitif, était émise l'idée de questionner les volontaires, soit sur la démission, soit sur la surcharge de travail car les deux événements semblaient émotionnellement ambigus.

3. Adaptation et passation du questionnaire créé par l'Observatoire Amarak (Annexe 3)

Afin de récupérer les questions de contrôle auprès du panel de dirigeants trouvés et de voir quel thème pourrait être approfondi avec eux, le questionnaire réalisé par l'Observatoire a été repris et modifié sur certains points. En effet, un certain nombre de questions sur des thématiques ne serviront pas à l'étude – néanmoins deux questions dites d'hétéro duperie ont été rajoutés car les dirigeants de l'étude font parti d'une sphère personnelle, et nous avons voulu vérifier la désirabilité sociale.

Etant donné que certains dirigeants sollicités vivent en Région Parisienne et d'autres près de Montpellier, et qu'il a été très difficile de les contacter au bon moment sur un temps court, les questionnaires ont été envoyés par mail afin qu'ils puissent y répondre au meilleur moment sachant que le délai d'une semaine était donné. Après la transmission de 7 questionnaires, 6 sur 7 ont répondu avoir vécu de la surcharge de travail l'an passé. Seul un avait vécu une démission l'an passé. L'idée d'une étude autour de ce thème a donc été écartée et celle de la surcharge de travail choisie. La surcharge de travail, comme il a été vu précédemment, est ressortie dans les travaux de T. Lechat et O. Torrès (2014) comme le « stresser » le plus communément vécu chez les dirigeants. De ce fait travailler sur l'idée que la surcharge de travail est parfois vécue par les dirigeants plus comme un défi qu'un empêchement est apparue intéressante à approfondir.

4. Demande d'un entretien individuel auprès de ceux qui ont répondu avoir vécu de la surcharge de travail l'an passé

Suite à cette première analyse du questionnaire, nous avons sollicité les 6 dirigeants qui avaient répondu avoir vécu de la surcharge de travail l'an passé et programmé de là, avec eux, des dates d'entretiens en prévenant que cela pourrait durer entre 1H et 1H30. Nous avons par ailleurs, continué à rechercher d'autres dirigeants dans un entourage moins proche en leur demandant s'ils avaient vécu un ou plusieurs des 6 événements proposés dans le questionnaire et lorsqu'ils répondaient « la surcharge de travail » nous leur propositions de faire partie de l'étude en leur expliquant le contexte et l'objectif. Nous avons ainsi obtenu l'adhésion d'un dirigeant supplémentaire car pour un autre, le délai était trop court.

Nous avons ainsi créé le guide d'entretien pour préparer les entretiens des 7 dirigeants volontaires, issus principalement de TPE, voire un en profession libérale.

5. Préparation d'un guide d'entretien (Annexe 4) en m'appuyant sur les apports théoriques vus précédemment :

Thèmes abordés :

a. L'affect du dirigeant au moment de l'entretien - La panas (Watson)

Travaillant sur les émotions, il nous a semblé important de pouvoir mesurer l'affect du dirigeant interrogé au moment de l'entretien.

Pour cela nous avons utilisé au même titre que pour le questionnaire, la PANAS (échelle d'AP et d'AN de Watson et al, 1988) qui comprend 10 items d'Affects Positifs (AP) et 10 items d'Affects Négatifs (AN). Si l'AN comprend des affects désagréables, l'AP ne comprend pas uniquement des émotions agréables, mais inclut pour sa part des émotions et cognitions associées à l'implication dans les activités. En effet, selon Watson et Pennebaker (1989), les sujets ayant des scores d'AP faibles sont fatigables et apathiques.

b. Style de travail en termes de « demande-contrôle » (Karasek)

Afin de mieux comprendre le style de travail en termes d'exigences et de latitude décisionnelle nous avons intégré le questionnaire du KARASEK – sans la partie « soutien social » car les questions ne se prêtaient pas aux dirigeants. D'après l'étude de Sumer 2003, le chef d'entreprise se situe dans la partie « Travail Actif » car son travail est plutôt exigeant mais normalement, il conserve une latitude décisionnelle importante bien que souvent contraint par ses clients et/ou l'Administration.

c. Les émotions ressenties lors de la surcharge de travail - La roue des émotions (Scherer)

Partant du questionnaire créé par l'Observatoire, nous avons utilisé de la même manière que pour le questionnaire, la roue des émotions de Genève (Scherer, 2005) qui est une approche dimensionnelle des émotions. En effet, elle s'appuie principalement sur deux émotions : la valence et l'activation mais nous nous intéresserons ici qu'à la valence qui permet de distinguer les émotions positives, agréables, comme la joie, des émotions négatives, désagréables, comme la colère. L'activation quant à elle, représente le niveau d'excitation corporelle, qui transparaît par nombre de réactions physiologiques, comme l'accélération du cœur, la transpiration que nous ne pourrions pas utiliser du fait du caractère de l'étude qui est faite autour de la remémoration et non d'un état présent. Par ailleurs, ce modèle ne propose pas de règles pour traiter et analyser les émotions.

d. Les stratégies défensives - WCC pour le Coping (Lazarus et Folkman) / questions ouvertes pour l'idéologie défensive de métier (C.Dejours)

Il a été reconnu que le fait d'être confronté à des événements dits « stressés » de manière plus ou moins fréquente et intense peut avoir des effets néfastes sur le bien-être mais également sur la santé physique et mentale (Folkman et Lazarus, 1988). Mais ces effets négatifs peuvent être modérés par différents facteurs dont les stratégies de « coping » (= faire face). Dans notre étude nous avons donc décidé de rechercher si nos dirigeants utilisent des stratégies dites d'ajustement ou non, et si oui, lesquelles.

En effet, la surcharge de travail peut selon les dirigeants être perçue :

- soit comme une menace générant de l'anxiété et de la peur auxquelles ils pourront faire face via une stratégie de coping centrée sur l'émotion
- soit comme un défi (un challenge) qui peut s'accompagner d'excitation, de fierté et de joie. Défi qu'il soulèvera en s'appuyant plus sur une stratégie de coping centrée sur le problème.

Par ailleurs, toujours sur le même registre des stratégies de défense, et au même titre que certains corps de métiers utilisent des stratégies collectives voire des idéologies défensives de métier, nous avons décidé d'introduire dans le guide d'entretien des questions ouvertes permettant de voir si une idéologie défensive de la fonction de dirigeant allait émerger, sachant que l'idéologie défensive de métier implique le déni du réel. De quelle réalité les dirigeants pourraient-ils être dans le déni ? la surcharge comme facteur « stressé » ou comme idéologie défensive ?

e. L'impact de la surcharge de travail sur la santé des dirigeants (questions ouvertes)

Question ouverte pour mesurer le niveau de conscience de l'impact de la surcharge sur leur santé.

f. Autorégulation et Idées de préventions vues par les dirigeants interrogés

Questions ouvertes permettant de recueillir leur mode de régulation ainsi que d'éventuelles idées de prévention auxquelles ils seraient ou auraient été sensibles.

6. Passation des entretiens

Les entretiens ont lieu en face à face sur une période de 2 à 3 semaines en fonction de la disponibilité des dirigeants et notre présence sur les lieux. (3 ont eu lieu en région parisienne et 4 en région montpelliéraine). Ils ont duré en moyenne 1H (entre 45 min et 90 min). Le cadre était variable, sphère professionnelle pour certains et sphère personnelle pour d'autres en fonction de leur disponibilité.

7. Présentation des dirigeants interrogés

- Les 7 dirigeants interrogés, ont entre 32 et 55 ans avec une moyenne de 42 ans.
- Nous retrouvons parmi eux divers secteurs d'activités : 1 dans le domaine du BTP, construction ; 2 dans le service aux personnes et aux entreprises (dont une en profession libérale) ; 3 dans le domaine du commerce (Immobilier, matériel médical et événementiel) et 1 dans le domaine industriel (mécanique de précision).
- 4 d'entre eux vivent dans la région montpelliéraine et 3 en région parisienne.
- Les effectifs de structure vont de 1 à 7 personnes. (Ils ne sont de fait, pas tous confrontés aux mêmes événements, surtout en ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines – GRH)
- En dehors de la personne en profession libérale, ils ont tous au moins un associé plus ou moins présent dans l'activité de la structure.

8. Analyse des entretiens (**Annexe 5**)

Emotion Principale	Peur/Angoisse (3)	Fierté (2)	Culpabilité (1)	Intérêt / amusement (1)		
Vécu	Négatif (5)	Positif (2)				
Impact relationnel	+ irritable + agressif (5)	- patient (1)	Sur la défensive (1)	- disponible - à l'écoute (2)	+ directif (1)	
Impact Santé possible	Fatigue physique et mentale (4)	Problème cardiaque / AVC (3)	Perte d'appétit (2)	Ulcère (1)	Blues (1)	Baisse du système immunitaire (1)
Régulation	Sport (4)	Hygiène alimentaire (2)	Réorganisation du travail (2)	Repos total (1)	Pas de régulation (1)	
Conseils possibles	Hermétique à tout conseil (6)	Alerter par son entourage (1)				
Idée de prévention	Module de formation (2)	Réseaux / cellule par corps de métier (2)	Médecine du travail (1)	Aucune prévention possible (1)	Pas d'idée de prévention (1)	

- Tableau 1 récapitulatif des entretiens passés -

a. Analyse de l'ambiguïté émotionnelle dans la surcharge de travail

Nous pouvons constater que pour 4 dirigeants sur les 7 interrogés, l'émotion principale au moment de la surcharge est une émotion négative –qui s'exprime par de l'angoisse, de la peur ou de la culpabilité ; alors que les 3 autres dirigeants disent avoir ressenti une émotion plutôt positive comme celle de la fierté, de l'intérêt voire de l'amusement. Pour ces 3 dirigeants, l'événement a été considéré comme positif car choisi ou parce qu'il signifie qu'il y a du travail. Par contre, pour les 4 autres dirigeants, ils reconnaissent que cet événement peut être positif mais seulement après coup. Certains parlent bien de sentiment de fierté mais plus du fait d'avoir réussi à y faire face plus que du fait d'être en surcharge.

De là nous pouvons déjà émettre l'hypothèse que lorsque la cohorte des 350 dirigeants a répondu au questionnaire, il a pu se glisser un biais de remémoration qui pourrait expliquer par exemple le score élevé de la « fierté » dans la composante émotionnelle de la surcharge de travail.

Néanmoins, la cohorte sollicitée par l'Observatoire Amarok était principalement liée au métier du bâtiment et si nous prenons les réponses du dirigeant interviewé faisant partie du domaine du bâtiment, il a répondu dans le sens de la cohorte à savoir que pour lui l'émotion principale reste la fierté car cela signifie au moment même qu'il vit cette surcharge, qu'il a du travail. Donc une seconde hypothèse peut être que l'ambiguïté émotionnelle pourrait aussi venir du secteur d'activité et du type de métier.

D'autres éléments ont pu émerger lors des entretiens et émettre l'idée que l'ambiguïté émotionnelle vient du fait qu'il y ait différents types de surcharge de travail voire différentes manières de la vivre.

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

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

Une question peut alors émerger : la surcharge de travail peut-elle être vraiment considérée comme un événement ? Ne pourrait-on pas parler plutôt d'un mode de fonctionnement qui selon les mécanismes de défense utilisés amène à la réussite ou à l'épuisement ?

b. Analyse des mécanismes de défense utilisés

Au moment de vivre une période de forte surcharge de travail, tous les dirigeants interrogés ont trouvé un événement marquant ayant généré chez eux un stress élevé. La peur de ne pas arriver à réaliser leur travail dans les temps ou de ne pas être à la hauteur, ... Pour cela, nous les avons questionné pour savoir s'ils utilisaient des stratégies de défense individuelle telle que le coping (Lazarus & Folkman, 1984).

Nous avons pu constater qu'aucun d'entre eux n'a utilisé le soutien social pour faire face à la situation. 5 dirigeants sur 7 ont privilégié le coping centré sur le problème au bénéfice de celui centré sur les émotions. D'ailleurs les 2 dirigeants qui ont considéré la surcharge de travail comme un événement positif, n'ont utilisé que le coping centré sur le problème. Et les deux dirigeants ayant une prévalence au burnout ont quant à eux privilégié le coping centré sur les émotions, ce qui peut s'expliquer par la récurrence et le caractère subi de leur surcharge mais aussi par leur quotidien - l'un des deux est en « job strain ». Ce dernier a néanmoins conscience qu'il ne fait rien au niveau de son organisation pour améliorer sa qualité de travail.

Nous nous sommes également posés la question d'une idéologie défensive de métier (C. Dejours) qui pourrait permettre aux dirigeants de dépasser les conséquences d'une telle surcharge de travail. Nous pouvons aussi parlé d'hypertravail, (notion que l'on retrouve chez les médecins pour qui l'hypertravail est devenu une norme sociale de groupe ; Maranda & St Arnaud, 2007) – pour faire face à des tâches parfois devenues impossibles, pour continuer d'être à la hauteur en tant que médecins – ainsi le modèle de la culture de l'endurance vécu par les médecins pourraient ressembler au modèle des dirigeants de PME. Nous sommes ici dans les deux cas dans un déni de réalité, celui du danger pour sa propre santé. Les dirigeants interrogés et en prévalence burnout, nous ont expliqué qu'ils n'avaient pas le choix, que c'était comme cela, qu'ils savent qu'ils ont des ressources et qu'ils ne pourraient pas s'arrêter. Ils disent avoir conscience du danger mais n'en tiennent pas compte.

Alors quelle conscience ont-ils réellement de l'impact d'une surcharge de travail sur leur santé ?

c. Analyse de la prise de conscience des impacts de la surcharge de travail sur la Santé

Tous les dirigeants interrogés ont su donner des exemples de conséquences que la surcharge de travail pourrait avoir sur eux. 4 d'entre eux parlent de fatigue, d'épuisement physique et mental, voir un d'entre eux parle de « blues » qui pourrait s'apparenter à une forme de dépression et pourquoi pas au burnout (il s'agit en effet d'un des deux dirigeants interrogés en prévalence burnout). Les problèmes cardiaques, infarctus, AVC,... sont également présents dans leur esprit. Il a été aussi mentionné une perte d'appétit, le risque d'ulcère... et 1 d'entre eux a précisé que durant cette période, il est même difficile de faire attention aux petits maux et que ces derniers peuvent s'aggraver avec le temps.

Nous constatons qu'ils ont donc bien conscience des risques pour leur santé mais le fait de dire « savoir se réguler » ou qu'ils ont des ressources inexploitées, nous laisse penser qu'il reste une part de déni qui leur permette certainement de continuer de ne pas craquer.

Alors comment faire pour prévenir et accompagner les dirigeants de PME, s'ils ne sentent pas leur santé en danger ?

Pour cela nous leur avons demandé quels conseils pourraient leur être donné afin qu'ils ne s'épuisent pas au travail. Les réponses ont été unanimes, durant une période de surcharge de travail 6 sur 7 avouent être totalement hermétiques à tous conseils. Un seul semblerait prêt à écouter ses associés ou sa famille si ces derniers l'alertait du danger. Nous tenons néanmoins à préciser que son témoignage peut être relativisé car il a un score élevé en hétéro-duperie, qui peut nous faire penser qu'il a répondu qu'il serait à l'écoute de conseils pour nous faire plaisir et montrer qu'il recherche une solution à sa surcharge de travail, sachant que c'est le même dirigeant qui dit vivre cet événement comme positif.

Afin d'envisager plus généralement une prévention pour leur santé, nous leur avons directement posé la question de ce qui pourrait être mis en place. Les réponses seront présentées lors du prochain point néanmoins un des dirigeants a insisté sur le fait qu'aucune prévention ne serait utile auprès des dirigeants directement mais plutôt auprès des politiques pour que les charges et autres lourdeurs administratives n'obligent plus les dirigeants à un tel investissement qui amène pour la plupart à de la surcharge de travail contrainte.

V. Préconisations

1. Comment font déjà les dirigeants

La plupart des dirigeants interrogés disent réussir à réguler un moment de surcharge de travail soit par le sport (La pratique d'un sport semble l'échappatoire le plus commun) soit en conservant une hygiène alimentaire et de vie, qu'ils s'obligent à maintenir comme une ligne de conduite.

La réorganisation du travail, lorsque cela est possible, apparaît également comme une solution de régulation.

Par contre, il a été dit également pour l'un d'entre eux, qu'il ne faisait aucune régulation, étant donné que dans son activité cette surcharge est récurrente (saisonnière), ponctuelle et programmée, il la subit.

2. Autres préventions possibles :

Avant d'envisager toutes sortes de prévention, il est important de se poser la question sur le repérage des dirigeants à risque. En effet, nous avons vu que leur idéologie et la représentation sociale de leur fonction les empêchaient de se plaindre et de se positionner comme victime ou population à risque. Alors comment faire pour prévenir une population qui ne se sent pas concernée ? Peut être que le travail de prévention doit se faire en lien avec une réglementation ? Par exemple, une sensibilisation obligatoire aux risques sur la Santé des dirigeants en prévention primaire ? Et dans le cadre d'une prévention secondaire, le travail de prévention ne doit il pas trouver sa source dans le repérage des situations à risques pour le dirigeant, étant donné qu'ils ne seront pas en demande ? Et la prévention tertiaire, dans l'accompagnement du dirigeant repéré ?

Pour cela nous allons présenter différentes idées de prévention sur les différents niveaux de prévention, primaire, secondaire et tertiaire.

a. Prévention primaire (combattre les risques à la source)

Bien qu'il semble y avoir un caractère hermétique à toute aide durant une période de surcharge de travail, les dirigeants se disent, pour certains, ouverts aux conseils en temps normal. Il semble donc intéressant, voire important, d'alerter en amont les futurs dirigeants,

en les sensibilisant sur les risques pour leur santé – tout en sachant que leur idéologie défensive de métier semble être justement fondée sur le déni des risques pour leur santé. Et de créer parallèlement des sessions de sensibilisation auprès des jeunes et moins jeunes dirigeants déjà en fonction.

✚ Pour les futurs dirigeants :

L'idée serait de prévenir le futur dirigeant qu'il est fortement probable qu'il soit, au cours de son activité, soumis à des stressseurs tels que la surcharge de travail et que cela pourrait avoir un impact sur sa Santé. Il doit pouvoir comprendre que c'est une situation dite « normale » et qu'il peut être accompagné si besoin, que ce soit dans l'organisation de son travail, la réorganisation au moment d'une surcharge trop importante ou dans une écoute bienveillante pour « tenir le coup »... Il pourrait ainsi lui être communiqué une liste de personnes ressources, associations ou numéros verts (pour plus d'anonymat et de rapidité)... L'idée serait de leur faire comprendre le caractère courant d'une telle situation ce qui ne doit pas remettre en cause leurs compétences professionnelles, ni leur donner une représentation négative d'eux-mêmes. Il semble important de montrer que le dirigeant au même titre que n'importe quel individu peut être faillible et que sa santé est primordiale pour continuer à faire fonctionner son entreprise.

Pour cela, il faudrait monter des modules de formation pour changer les représentations sociales qu'ils ont de la fonction de dirigeant comme un « surhomme » qui ne doit pas montrer ses faiblesses et qui doit tenir et faire face coûte que coûte. Il pourrait ici s'agir de mettre en place une formation en amont de la création d'entreprise sur la sensibilisation de la Santé du Dirigeant de PME (formation obligatoire préalable à la création au même titre que certaines formations sont obligatoires pour la création d'entreprises artisanales) – Module de formation émanant des conférences proposées par l'Observatoire Amarok. L'intervention de dirigeants témoins pourrait renforcer la sensibilisation.

Afin de rendre cette formation obligatoire, il faut également sensibiliser « les Politiques » à la question de la Santé du dirigeant de PME. Il faut accompagner le changement des représentations aussi à leur niveau pour que cela ait des répercussions. Il pourrait être créé des « communautés » sur le net au même titre que les clubs de dirigeants, pour qu'ils puissent se réunir physiquement ou virtuellement, et se faire entendre de manière collégiale.

✚ Pour les dirigeants en fonction :

Il peut être difficile pour un dirigeant de participer à une formation de sensibilisation sur sa Santé, car soit ils ne se sentent pas concernés, comme vu précédemment, soit ils le sont mais n'ont pas le temps de prendre ce temps pour eux. Parce que rien ne remplace le contact direct, la mise en place de « petits déj » d'entreprises permet de trouver de nouveaux partenaires, d'échanger et de développer un réseau dans une ambiance à la fois décontractée et professionnelle. Alors pourquoi ne pas profiter de ces moments pour intervenir sur le thème de la Santé du dirigeant, avec toujours des dirigeants qui pourraient témoigner (un dirigeant qui a fait un burnout et qui a su s'en sortir et se reprendre en main ainsi que sa société et un autre qui n'a pu redresser son entreprise) cela pourrait permettre de:

- Briser le silence ;
- Organiser une parole collective
- Mettre en place des mesures concrètes de transformation.

b. Prévention secondaire (réduire les conséquences)

Comme nous avons pu le constater de par l'étude réalisée, beaucoup de dirigeants se sentent concernés par la surcharge de travail (198 dirigeants sur 350 interrogés, soit plus de la moitié et parmi les 8 dirigeants sollicités pour les entretiens individuels 7 sur 8 se sentaient concernés). Néanmoins, ils ne disent pas tous « le vivre mal », les émotions ressenties surtout après coup semblent même plutôt positives. Nous pouvons donc nous poser la question de l'intérêt qu'ils pourraient y avoir dans la mise en place d'une prévention secondaire.

Pourtant celle-ci semble avoir son intérêt, car bien qu'ils soient dans le déni du risque pour leur santé, certains ne contrôlent pas leur surcharge de travail mais la subissent et ne vivent pas ce moment comme un défi mais comme une menace pour leur entreprise, et c'est donc pour ceux là qu'une prévention secondaire pourrait être intéressante et pertinente. Nous allons voir deux propositions de prévention secondaire et leurs limites, la première part du principe que les dirigeants souhaitent dès le départ faire attention à leur santé et ont conscience du risque sans pour autant le mesurer pour eux, et la seconde se fonde sur l'idée que les dirigeants étant dans le déni du risque pour leur santé, il faut réaliser en amont un repérage de situations à risques pour le dirigeant afin de l'accompagner dans la pérennité de son entreprise.

✚ Pour cette première idée, où nous avons décidé de partir du principe que le dirigeant souhaite faire attention à sa santé. Pour cela nous avons imaginé une « e-prévention ». En effet, pour être dans l'ère du temps, il pourrait être créé, développé et proposé une application mobile (smartphone ou montre) à destination des dirigeants d'entreprise volontaires. Celle-ci aurait pour objectif d'alerter le dirigeant avant l'épuisement professionnel, et ce à partir de récupération des données sur la quantité de travail et parallèlement sur la quantité et qualité de sommeil – une visite médicale serait obligatoire au préalable pour identifier et personnaliser les caractéristiques de chacun des dirigeants et paramétrer ainsi l'application. Il existe à ce jour une application mise au point en 2014 par une start up allemande – Soma Analytics – pour détecter le Burnout. « Kelaa » une application mobile qui prévient les risques liés au stress au travail, en se fiant à la voix, au sommeil et à la coordination œil-main. Une des limites de cette prévention, est la nécessité de l'implication du dirigeant pour qu'il y ait implication il faut qu'il ait conscience du réel risque pour sa santé, ce qui semble contraire à son idéologie. Néanmoins, la e-prévention peut être une idée à creuser.

✚ Pour notre seconde idée de prévention, nous partons cette fois-ci du principe que le dirigeant ne demandera pas d'aide. Cela implique qu'il faille détecter les dirigeants en situation de risque pour leur santé, tel que le burnout qui peut être une des conséquences de la surcharge de travail. Il s'agit donc de repérer des situations qui auraient des répercussions à l'externe et qui pourraient servir d'alerte. Si nous reprenons la liste des « événements stressants » (O. Torrès et T. Lechat, 2014), nous constatons que certains de ces événements (les problèmes financiers, les procédures prud'homales,...) peuvent être des indicateurs en lien avec des instances ou autres structures (mandataire judiciaire, banques, tribunaux...) lesquels pourraient être des relais pour alerter sur les risques de l'état de santé du dirigeant. En effet, lors de notre première analyse des questionnaires de la cohorte des 350 dirigeants interrogés, nous avons pu constater qu'un dirigeant en prévalence burnout et avec un affect négatif disait ressentir des émotions plus agressives que les autres lors d'événements stressants tel que la démission par exemple (Annexe 6). Dans le cas où un dirigeant serait repéré comme à risque il lui serait, par exemple, préconisé un accompagnement entrepreneurial versus « salutogénèse » (Thèse de V. Gharbi, 2014), c'est à dire un accompagnement qui tiendrait compte à la fois des difficultés rencontrées par l'entreprise, et donc par le dirigeant tout en recherchant à s'appuyer sur les satisfacteurs et facteurs de résistance propres au dirigeant. Mais sans caractère obligatoire, il se peut qu'un dirigeant

refuse tout accompagnement. Se pose donc ici la question d'une médecine du travail obligatoire ? Car qui pourrait être alerté ?

c. Prévention tertiaire (traiter les personnes)

✚ Si nous continuons sur l'idée qu'un dirigeant demandera difficilement de l'aide, il faut permettre également à l'entourage que ce soit personnel ou professionnel d'alerter une personne à risque. Mais comment repérer les symptômes et surtout qui alerter ? Pour cela il pourrait être réalisé et diffusé au niveau national sur les chaînes télévisées un spot publicitaire. Lequel présenterait les symptômes, les risques et orienterait les dirigeants de PME, leur famille ou leurs associés vers un numéro vert. Une cellule d'écoute pour les dirigeants en burnout sera mise en place via une plateforme téléphonique (et un numéro vert) au sein de l'Observatoire Amarok dès septembre 2015.

✚ De cette cellule d'écoute, il pourrait convenir d'accompagner des dirigeants sur le sens de leur travail via l'étude de leur projet professionnel (possibilité de les accompagner dans un nouveau projet voire de quitter l'entrepreneuriat pour certains). Certains dirigeants n'ont pas forcément choisi leur voie professionnelle et héritent d'une entreprise, d'autres ont décidé de se lancer dans la création d'entreprise pour créer leur emploi ou d'autres encore recherchaient l'indépendance. De là, certains souffrent de désillusion mais n'ont pas les ressources, l'accompagnement et les informations pour retravailler leur projet. La limite de cette prévention est pécuniaire car il n'est pas dit qu'un dirigeant qui souffre psychologiquement de sa situation ait les moyens de se financer un tel accompagnement.

VI. Limites rencontrées

- Le temps imparti pour mener à bien l'étude terrain a limité le nombre d'entretiens possible auprès de dirigeants.
- Difficulté à mobiliser les dirigeants sur leur temps de travail, utilisation de la sphère plus personnelle pour certains d'entre eux sachant que certains ont été interviewés en Région parisienne et d'autres en Région montpelliéraine.
- Le contexte particulier des dirigeants de PME, demande une originalité dans le choix des préconisations et du coup celles-ci peuvent sembler irréalistes. Il faudra encore les discuter, les tester et les réajuster.

Conclusion

Dans le climat social de notre société actuelle, où le taux de chômage ne cesse d'augmenter depuis les années 70, atteignant des taux records de 10% fin 2014, les dirigeants de PME semblent les tout-puissants aux yeux de tous car ce sont eux qui ont le pouvoir de recruter, de licencier, d'augmenter... Néanmoins cela ne reste que des représentations sociales. Ils sont comme tout salarié, touchés par la question de santé au travail. Nous avons pu constater lors de notre étude, qu'ils nourrissent eux-mêmes cette idéologie de toute puissance, de sur-homme, en se disant hermétique à toute forme d'aide lorsqu'ils sont en souffrance au travail comme lors d'une période de surcharge de travail. Ils utilisent en effet, des stratégies de défense telles que le coping « pour faire face » mais vont jusqu'à s'appuyer sur des idéologies défensives de métier pour éviter de penser aux risques pour leur santé.

Cela n'empêche pas que la plupart d'entre eux réussissent à réguler leur travail et utilisent des événements stressants comme des challenges à relever ou s'appuient tout simplement sur des événements satisfaisants pour donner du sens à leur travail. En effet, la surcharge de travail d'un dirigeant peut être un indicateur de bonne santé pour l'entreprise au niveau financier, car cela signifie une hausse soudaine de l'activité (ou saisonnière) donc une hausse du chiffre d'affaire. Mais cela peut également indiquer des difficultés à s'organiser, à recruter à gérer les affaires en cours. Cela devient donc un indicateur de risques psychosociaux aussi bien pour le dirigeant que pour ses salariés lorsqu'il y en a. La surcharge de travail ne devient plus un événement comme nous l'avons vu mais un mode de fonctionnement pathogène d'une

entreprise en crise. Pour que le dirigeant puisse accepter une aide pour lui et pour son entreprise et donc ses salariés, il faut qu'il puisse prendre conscience que sa propre santé est un enjeu inconditionnel de la pérennité de sa société. Ainsi en prenant soin de lui, il prendra soin de son entreprise et de ses salariés. Il ne faut pas oublier que, selon l'Observatoire Amarok, un dirigeant se suicide tous les deux jours en France. Cela implique, qu'il existe une souffrance cachée, nous parlons également de la spirale infernale des 3D : Dépôt de bilan – Divorce – Dépression. La disparition d'un dirigeant de PME amène la plupart du temps à la disparition de l'entreprise et donc à la perte d'emploi pour tous les salariés.

Toutes les préconisations évoquées ont pour but de faire prendre conscience aux dirigeants des risques encourus par la fonction de chef d'entreprise, donc de mieux se préparer ou de se préserver voire de se soigner (pour ceux qui n'ont pas eu la chance d'être prévenus et accompagnés avant.).

Nous avons également évoqué l'importance de faire prendre conscience au monde politique - qui rédige les lois, impose les lourdeurs administratives et applique des charges contre productrices en termes d'emploi – que les dirigeants de PME sont confrontés au même titre que les salariés à une souffrance au travail « souffrance patronale » et que celle-ci peut bien être au cœur des malaises en entreprise.

Lorsqu'un dirigeant vit une période de stress importante, il ne se comporte plus de la même manière avec son entourage aussi bien personnel que professionnel, et de là peuvent se déclencher des situations de non-retours entre un chef d'entreprise et ses employés (perte de confiance, perte de cohésion, de reconnaissance, de soutien... Comment faire pour accompagner des salariés dans un environnement hostile à toute aide extérieure qui semble favorable aux salariés plus qu'à la pérennité de l'entreprise ? Sans l'accord de l'employeur aucune prévention ne pourra être envisagée dans une PME sauf en cas de plainte, de dénonciation, mais dans ce cas ne serait-il pas trop tard pour agir ? Ne faut-il pas une prise de conscience de tout cela de la part des politiques pour travailler sur la question de la Santé de nos dirigeants de PME en France plutôt qu'une guerre perpétuelle entre le monde des salariés et des dirigeants ou le dirigeant se sent toujours comme le bourreau ?

Bibliographie

CONGARD, A., ANTOINE, P., IVANCHAK, S., & GILLES, P. Y. (2012). Désirabilité sociale et mesure de la personnalité: les dimensions les plus affectées par ce phénomène. *Psychologie française*, 57(3), 193-204.

DEJOURS, C. (1993). Travail, usure mentale.

DEJOURS, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, (1), 123-144.

DE MONTMOLLIN, M. (1997). Vocabulaire de l'ergonomie. Toulouse, Octares Editions.

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

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

HAZANOV-BOSKOVITZ, O. (2003). *Etude du coping des adolescents dans un contexte expérimental* (Doctoral dissertation, University of Geneva).

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

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

LECHAT, T. (2014). Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME.

MARANDA, M. F., & ST-ARNAUD, L. Équipe de recherche/PDT. : « La psychodynamique du travail des femmes médecins : Une question de mieux-être et de santé mentale » Université de Laval, 2007.

MOLINIER, P., & FLOTTES, A. (2010). Les approches en cliniques du travail en France.

PAULHAN, I. (1992). Le concept de coping. *L'année psychologique*, 92(4), 545-557.

TOURNOIS, J., MESNIL, F. & KOP, J., (2000). « Autoduperie et hétéroduperie : un instrument de mesure de la désirabilité sociale ». *Eur Rev Appl Psychol/Rev Eur Psychol*

Appl 50 (1), pp.219–233

VOLKOFF S., GOLLAC M. Les conditions de travail, Paris, Repères/La Découverte, 2000

WATSON, D., CLARK, L.A. et TELLEGEN, A. (1988). Development of a brief measure of positive and negative affects : the PANAS Scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 6, 1063-1070.

WATSON, D. et PENNEBAKER, J.W. (1989). Health complaints, stress, and distress : exploring the central role of Negative Affectivity, *Psychological Review*, 96, 234-254.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 **Résultats des émotions ressenties lors des événements “stresseurs” et “satisfacteurs”**

ANNEXE 2 Echelle stressomètre, Observatoire Amarok 2014

ANNEXE 3 Questionnaire “Stresseurs/Satisfacteurs et Emotions” adapté pour préparer les entretiens individuels

ANNEXE 4 Guide d’entretien

ANNEXE 5 Synthèse des entretiens individuels

ANNEXE 6 Evénements “démission” et “surcharge de travail” en lien avec la prévalence burnout et l’affect
