

**OLIVIER TORRES**

Univ. de Montpellier – MOMA et Montpellier  
Business School ; LABEX Entreprendre – MRM

**CHARLOTTE KINOWSKI-MOYSAN**

Univ. de Montpellier – MOMA ;  
LABEX Entreprendre – MRM



# Dépistage de l'épuisement et prévention du *burnout* des dirigeants de PME

D'une recherche académique à une  
valorisation sociétale

*Le burnout des chefs d'entreprise a rarement fait l'objet de recherche. Pourtant, les conséquences du burnout sont amplifiées du fait de leur position centrale dans les PME. Afin de prévenir le risque de burnout, les auteurs recommandent de commencer par dépister le niveau d'épuisement, premier stade du processus du burnout. Fondé sur un long programme de recherche empirique, les auteurs montrent que ce risque est variable selon les secteurs et les méthodes de collecte des données. En fin d'article, ils relatent comment les travaux sur la santé des dirigeants de PME ont conduit à plusieurs formes de valorisation dont la portée pratique est devenue sociétale.*

Depuis de nombreuses années, les sciences de gestion s'intéressent aux relations santé et travail, soit pour en dénoncer les aspects pathogènes comme la souffrance au travail (Bardelli et Allouche, 2012), le stress (Deharo et Point, 2016) ou le *burnout* (Picart et Jaussaud, 2018), soit pour aborder des aspects plus positifs (Abord de Chatillon, 2018), notamment le rôle des espaces de discussion comme mode de management salutaire (Detchessahar, 2011). Un point commun réunit la plupart de ces travaux : ils se sont focalisés sur la population des travailleurs salariés (ouvriers, employés, cadres, cadres supérieurs) le plus souvent des grandes entreprises ou de la fonction publique, délaissant de leur champ d'investigation l'immense population des PME. Parmi ces oubliés, les chefs d'entreprise, exclus des services de santé au travail en raison de leur fréquent statut de travailleurs non salariés (TNS), sont rarement l'objet de recherche dans ce domaine (Torrès, 2017). Ils ne sont pourtant pas en dehors du champ de la souffrance au travail. L'INSERM dans sa vaste expertise collective, commence son propos en regrettant « qu'il n'existe quasiment aucune étude comparant la prévalence de l'épuisement professionnel chez les indépendants à celle observée chez les salariés » (INSERM, 2011, p. 125). Budin (2013) évoque quatorze trajectoires de chefs d'entreprise en difficulté ayant parfois éprouvé de grandes souffrances (chômage prolongé, *burnout*, tentative de suicide). De même, le dispositif (Binné et al., 2018) d'aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë, APESA, montre à quel point le risque suicidaire est aussi une réalité méconnue des chefs d'entreprise (Torrès et Moysan, 2019). Si le suicide demeure le

stade ultime d'une souffrance, d'autres aspects pathogènes peuvent affecter les chefs d'entreprise, notamment le *burnout* (Jamal, 2007 ; Ben Tahar, 2014 ; Lechat et Torrès, 2016). Nos recherches s'intéressent à la santé des chefs d'entreprise et, entre autres, à leur risque de *burnout*, ce qui n'est pas incongru en sciences de gestion.

En effet, les conséquences managériales du *burnout* d'un chef d'entreprise posent de sérieux problèmes. En raison du rôle central exercé par ce dernier, notamment au sein d'une PME ou d'une TPE (Marchesnay, 1991), le risque de *burnout* du dirigeant fait peser sur toute l'entreprise un risque majeur. En référence à la théorie des effets de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996), plus la taille de l'organisation est petite, plus les conséquences encourues par un *burnout* du dirigeant sont grandes, voire catastrophiques (risque de dépôt de bilan). Si le *burnout* du dirigeant fait peser sur une entreprise de petite taille des risques accrus, il est urgent de s'intéresser à cette population, de mesurer quels sont les niveaux de risques correspondants et, surtout, de savoir comment prévenir ce risque, par exemple par un dépistage régulier de son niveau d'épuisement. Si, comme on le dit parfois, gérer c'est prévoir, il semble important d'intégrer à l'agenda de recherche des sciences de gestion les problématiques liées à la santé du chef d'entreprise, ici, l'évaluation du risque de *burnout*.

Le *burnout* comporte trois facettes selon l'Organisation mondiale de la santé : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (ou cynisme) et la perte d'efficacité personnelle. Sans réduire le *burnout* à l'épuisement (le *burnout* est souvent traduit par épuisement professionnel), il semble que tout commence par lui. Si, lors d'un

diagnostic, l'évaluation du *burnout* nécessite la prise en compte des trois dimensions simultanément, une gestion préventive gagne à procéder le plus en amont possible en repérant la première alerte que constitue l'épuisement. À ce titre, se pose la question de l'échelle à utiliser pour, simplement, rapidement et efficacement repérer un épuisement annonciateur d'un *burnout*. L'échelle de Pines (BMS – *Burnout Measure Short*) présente l'avantage de ne comporter que 10 items, notamment parce qu'elle est précisément centrée sur l'épuisement. Notre intention de participer, par la valorisation des résultats de nos travaux, à la réduction du *burnout* des chefs d'entreprise nous a conduits à retenir cette échelle. L'originalité de l'appel à contributions lancé par la *Revue française de gestion* pour ce numéro dédié à la valorisation sociétale des résultats de la recherche en sciences de gestion constitue une opportunité de revenir sur plus de dix ans de mesure empirique du risque de *burnout* du TNS. Notre travail s'inscrit dans ce que Koenig (1993) qualifie de développement d'instruments prédictifs, en réponse à une question visant à savoir (puisqu'il s'agit d'abord d'apporter de la connaissance) comment prévenir le risque de *burnout* des TNS.

La première section de ce texte revient sur le *burnout* pour en préciser les contours. Elle s'attarde sur l'épuisement puisqu'un accord semble le retenir comme la première des trois dimensions s'exprimant lors du processus de *burnout*. Elle explique également le choix de l'échelle retenue dans le cadre d'un observatoire (nommé Amarok) de la santé des TNS. La deuxième section expose le cadre opératoire permettant d'apprécier le risque de *burnout* et la façon dont nous avons procédé pour recueillir et traiter les

données. Elle présente, et discute, les résultats obtenus. Pour répondre à une demande de l'appel à contributions du présent numéro thématique, la troisième section expose la façon dont les résultats obtenus contribuent à la réduction du risque de *burnout* et comment ils ont été socialement valorisés.

## I – LE *BURNOUT*, UN PHÉNOMÈNE LIÉ AU TRAVAIL TOUCHANT LES CHEFS D'ENTREPRISE

L'épuisement constitue la première dimension se manifestant lors d'un *burnout*. Si les chefs d'entreprise ont rarement fait l'objet de mesure de ce phénomène, il n'en constitue pas moins une population dont le risque est à la mesure de leurs responsabilités. Après avoir brièvement présenté différentes échelles de mesure du *burnout*, nous justifions le recours à l'échelle de Pines pour des raisons préventives.

### 1. Le *burnout* commence par l'épuisement, suivi par la dépersonnalisation, et la perte d'efficacité

Au fil des ans, le *burnout* est devenu un fait de société, voire une « pathologie de civilisation » (Chabot, 2017). Si l'étiologie du *burnout* reste à parfaire (Kumar *et al.*, 2005), les recherches en psychologie et en psychiatrie ont fait de nombreux progrès. Une revue lui est aujourd'hui entièrement dédiée (*Burnout Research*). Dans leur éditorial, Maslach et Leiter (2014) se réjouissent qu'actuellement, « plus de 1 000 articles académiques concernant le *burnout* sont publiés chaque année dans plus de 100 revues savantes dans le

monde ». En mai 2019, l'OMS a reconnu le *burnout* comme un phénomène lié au travail et le définit comme « un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré ». Trois dimensions le caractérisent :

- un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement émotionnel ;
- un retrait vis-à-vis du travail ou des sentiments de négativisme ou de cynisme liés au travail ;
- une perte d'efficacité professionnelle.

Initialement, les spécialistes du *burnout* ont souhaité savoir quelles sont les relations entre ces trois dimensions et, surtout, comment elles évoluent dans le temps. [Leiter et Maslach \(1988\)](#) ont d'abord proposé un modèle séquentiel selon lequel l'épuisement émotionnel débutait en premier. Plus tard, d'autres travaux ([Leiter, 1993](#)) ont maintenu ce caractère premier de l'épuisement sur la dépersonnalisation, mais les relations avec la perte d'efficacité professionnelle ont été refondées.

Une tendance se dégage des recherches pour reconnaître l'épuisement comme le premier signe d'un *burnout* à venir. Autrement dit, le *burnout* est un processus débutant par l'épuisement (émotionnel, mental et physique) et se poursuivant par la dépersonnalisation et la diminution de l'efficacité professionnelle ([Floru et Cnockaert, 1998](#)). En s'appuyant sur de nombreux travaux, [Leiter \(1993, p. 241\)](#) déclare que « la progression des phases est fortement conséquente à une augmentation de l'épuisement émotionnel ». Dans une étude empirique exploratoire sur des chefs d'entreprise, [Ben Tahar et Torrès \(2013\)](#) utilisent l'échelle OLBI à deux dimensions (épuisement émotionnel et désengagement) pour reconnaître que le *burnout* se déclenche lors d'un

niveau élevé d'épuisement. Quant à [Truchot \(2004\)](#), il modélise le processus du *burnout* dans le même sens. « Un consensus se dégage pour affirmer que le *burnout* démarre avec l'épuisement émotionnel... Autant les conceptions théoriques que les résultats empiriques lui donnent un rôle central. » ([Truchot, 2004, p. 13-14](#)).

Ainsi, l'épuisement émotionnel reste toujours un premier signe déterminant du processus de *burnout*. À partir d'un certain stade, il altère les performances jusqu'au moment où apparaît la deuxième dimension du *burnout* qu'est la dépersonnalisation (ou cynisme). Le processus de dépersonnalisation ou la perte d'empathie se traduit par une distance accrue entre l'individu et son entourage proche. Le développement d'attitudes distantes, détachées, impersonnelles, voire cyniques, a pour conséquence d'altérer la qualité des relations professionnelles. Or, on sait à quel point l'entretien de bonnes relations avec ses parties prenantes (clients, associés, salariés, fournisseurs, banques, etc.) est une des clés de la réussite entrepreneuriale. « Une organisation est vue comme un ensemble de parties prenantes primaires possédant des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus » ([Verstraete, 2010, p. 12](#)). Dans ces conditions, lorsque le risque de *burnout* atteint un niveau de dépersonnalisation élevé, l'entreprise de petite taille court de graves dangers en raison d'un risque de dégradation de son réseau de parties prenantes.

Mais c'est lorsqu'apparaît l'ultime dimension du *burnout*, la perte d'efficacité, que le

risque devient sévère et amplifie ses effets néfastes sur l'entreprise. De nombreux travaux ont mis de l'avant le *self efficacy* comme l'une des caractéristiques les plus établies des dirigeants d'entreprise et des travailleurs indépendants (Bradley et Roberts, 2004 ; Radu Lefebvre, 2015). Or, la perte d'efficacité et/ou d'estime de soi du dirigeant joue comme un effondrement des fondations de la PME puisqu'elle atteint son acteur principal.

L'apparition des trois dimensions du *burnout* conduit le dirigeant vers un risque de *burnout* et fragilise la PME. Cette conséquence intéresse le chercheur en sciences de gestion et plaide en faveur d'une prévention le plus en amont possible pour prévoir et agir avant qu'il ne soit trop tard.

## 2. Les échelles de mesure du risque de *burnout*

Le *burnout* a fait l'objet de nombreuses échelles de mesure. Parmi les plus usitées et les plus citées, Ben Tahar (2014) évoque l'échelle MBI (*Maslach Burnout Inventory-General Survey*), le BM (*Burnout Measure*), le BMS-10 (*Burnout Measure Short version*), l'échelle OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*) et le SMBM (*Shirom-Melamed Burnout Measure*). L'échelle du MBI semble se dégager comme une référence au point que l'OMS, en 2019, s'en inspire pour évoquer les trois dimensions du phénomène du *burnout*. Son intérêt majeur est qu'elle fournit un diagnostic complet. Malgré son fort usage et sa valeur de référence, cette échelle suscite encore aujourd'hui de nombreux débats, notamment quant au caractère tridimensionnel du *burnout*. Pour certains auteurs, la perte d'efficacité n'est pas une dimension du *burnout* mais son

résultat. Ainsi, certaines échelles ne retiennent que les deux dimensions de l'épuisement et du désengagement comme l'échelle OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*) de Démérouti (Ben Tahar et Torrès, 2013). Toutes ces échelles ont une utilité clinique dont la visée est d'établir un diagnostic médical ou psychiatrique.

Notre recherche ne se situe pas à ce niveau. Notre intention n'est pas d'évaluer le *burnout* dans toutes ces dimensions cliniques, ni d'apporter une nouvelle réflexion ou définition de ce phénomène lié au travail, mais de le prévenir le plus en amont possible. En ce sens, nous nous inspirons de Verheul *et al.* (2016) qui utilisent les mesures DSM de façon sous-clinique pour établir les liens entre le trouble de l'attention et de l'hyperactivité et l'auto-emploi. C'est dans cette logique préventive et non diagnostique que notre recherche s'est focalisée sur l'échelle de Pines (BMS-10). Celle-ci est une mesure de l'épuisement, par lequel tout commence.

Le BMS-10 est une échelle de mesure unidimensionnelle de l'épuisement facile à interpréter et à communiquer (Pines, 1993). De plus, l'échelle du BMS-10 est fortement corrélée à toutes les échelles de mesure du *burnout* (Qiao et Schaufeli, 2011, p. 91-92). Cette échelle de Pines a été choisie pour de multiples raisons.

L'une de ces raisons tient au fait que le BMS-10 est une des échelles de mesure la plus courte avec seulement 10 items lorsque d'autres échelles sont plus volumineuses en nombre d'items (MBI, 16 items ; OLBI, 16 items ; BM, 21 items). En outre, cette échelle a été traduite et validée en français (Lourel *et al.*, 2007).

Par sa simplicité, elle se prête à des comparaisons faciles. Or, la comparaison

est d'autant plus importante que la chronicité est constamment mise en avant dans le phénomène du *burnout*. Pouvoir comparer, dans le temps et pour un même individu, son niveau de risque de *burnout* est une façon de tenir compte de cette chronicité. Cette comparaison d'échantillons différents, émanant de populations différentes, permet aussi d'aborder un regard de santé publique, propre aux ambitions sociétales de notre recherche.

En outre, cette échelle permet, lorsqu'un stade d'alerte est atteint, de signaler la nécessité d'enclencher une procédure d'intervention. Pour des raisons préventives, le BMS-10 est une échelle pertinente. La sophistication de la mesure est utile et nécessaire à des fins de recherche, mais la simplicité est ici un gage d'efficacité d'une politique de prévention destinée à une population oubliée. « Une mesure d'épuisement professionnel unidimensionnelle serait pratique au détriment de la précision conceptuelle » (Leiter, 1993, p. 239). Ce que nous perdons en finesse conceptuelle, nous le gagnons en praticité pour la prévention du risque de *burnout*.

## II – DIX ANS DE MESURE EMPIRIQUE DE L'ÉPUISEMENT

Pour faire face à l'hétérogénéité de la population des chefs d'entreprise, la recherche a nécessité de varier les échantillons pour évaluer les niveaux d'épuisement. La constitution de onze échantillons a permis de mettre en évidence de nombreux enseignements sur ces risques en fonction

du secteur, de la méthode de collecte de données, de l'instrument de mesure utilisé... Grâce à un échantillon représentatif, cette recherche détermine que 17,5 % des chefs d'entreprise présentent un risque de *burnout*<sup>1</sup>.

### 1. Une collecte menée auprès d'une population cible hétérogène

L'extrême hétérogénéité des TNS est le premier écueil auquel est confrontée une recherche sur leur santé. Peut-on mettre sur le même plan un expert-comptable, un agriculteur, un dirigeant d'une TPE du bâtiment, un entrepreneur en solo dans les services à la personne, un artisan, un commerçant, un professionnel libéral... ? Si la population des salariés est constamment subdivisée en ouvriers, employés, cadres et cadres supérieurs, la population des TNS est singulière. Les artisans/commerçants, les professionnels libéraux, les agriculteurs et les chefs d'entreprise employeurs constituent quatre classes distinctes. Il est également possible de distinguer les employeurs d'une TPE et d'une PME.

La multiplication des partenariats a été une façon de répondre à cet écueil. Celui-ci a finalement représenté deux atouts. Le premier est d'avoir gagné en robustesse. En effet, le fait de constituer onze échantillons différents a permis de s'assurer de la constance de certains des résultats.

Dans le cadre de notre programme de recherche, il était au contraire souhaitable de multiplier les mêmes mesures pour appréhender au maximum cette population

1. Les auteurs tiennent à remercier la Fondation des entrepreneurs du Futur MMA pour son soutien financier et technique et tout particulièrement Hervé Frapsauce et Patrick Miliotis.

hétérogène. Le second atout concerne l'indépendance du chercheur qu'ils ont permis (sur laquelle nous reviendrons en section III).

## 2. Les résultats empiriques

Le [tableau 1](#) est le fruit d'un travail de plusieurs années (de 2011 à 2019). Il donne un aperçu des mesures de l'épuisement des

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Les données mobilisées pour cette synthèse sont issues des enquêtes par questionnaire menées ces 8 dernières années par Amarok en France. Ce sont 11 échantillons indépendants, collectés au cours d'autant d'enquêtes et totalisant 5 672 chefs d'entreprise interrogés.

Les bases de sondage ont été fournies par des réseaux professionnels ou des partenaires mutualistes à différentes échelles (nationale, régionale, départementale) et les participants recrutés sur la base du volontariat. La population cible est celle des dirigeants propriétaires de petites entreprises ou TPE (au sens de l'Union européenne), de toutes formes juridiques et de tous secteurs d'activités (y compris agricoles). Les répondants ont ainsi été retenus sur un critère de taille de l'entreprise qu'ils dirigent (effectif < 49 personnes et CA < 10 M€) et de détention du capital social (au moins minoritaire). Quel que soit leur statut ou leur profession, ces dirigeants se caractérisent par un attachement patrimonial à leur entreprise et ne bénéficient pas de service de santé au travail dédié.

En fonction des partenariats, les échantillons collectés représentent des secteurs d'activités ou des catégories professionnelles de façon plus ou moins spécifique et ont une couverture territoriale variable. En 2019, une enquête réalisée à l'échelle nationale par OpinionWay selon la méthode des quotas a permis de constituer un large échantillon représentatif de l'ensemble de la population cible. Celui-ci sert de point de référence.

Le mode de collecte a varié selon les enquêtes. L'expérimentation Amarok a, en effet, débuté avec un suivi téléphonique personnalisé des dirigeants réalisé par ses propres télé-enquêteurs, pour évoluer vers une administration des questionnaires en tout internet. L'enquête nationale a, elle, été réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*).

Le risque de *burnout* a été évalué par le BMS-10. Constitué d'une liste de 10 symptômes reliés au travail, les réponses sont enregistrées sur une échelle de fréquence allant de 1 = Jamais à 7 = Tout le temps.

La fiabilité de l'instrument s'est avérée excellente sur tous les échantillons (alpha de Cronbach = 0,85 à 0,94) et sa stabilité temporelle, estimée lors des enquêtes longitudinales, est bonne (fidélité test-retest = 0,65 sur 10 semaines). Un score moyen sur 7 points est calculé pour chaque répondant. Conformément aux normes de l'instrument, le seuil critique de 4,0 révèle un ensemble de symptômes témoignant d'un épuisement professionnel.

---

Tableau 1 – Présentation des risques de burnout des différentes enquêtes (2011-2019)\*

Echantillon	Base de sondage (partenariat)	Couverture	Etude	Adm.	Date	Profil des répondants
1	Interprof. <sup>a</sup> (Malakoff - Médéric /CJD)	Nationale <sup>e</sup>	Longitudinale (11 questionnaires)	Par téléphone	mar-2011 – déc-2012	Prop. femmes : 19,5 % Age moyen : 45,1 ans Exp. moyenne : 11,4 ans
2	Interprof. <sup>a</sup> (Malakoff - Médéric /CJD)	Nationale <sup>e</sup>	Longitudinale (9 questionnaires)	Par téléphone <sup>f</sup>	fév-2013 – déc-2014	Prop. femmes : 24,4 % Age moyen : 45,2 ans Exp. moyenne : 10,5 ans
3	Sectorielle <sup>b</sup> (FFB - OPPBTP - SMA BTP - BTP Banque - PROBTP)	Nationale	Longitudinale (6 questionnaires)	Par téléphone	fév-2015 – déc-2016	Prop. femmes : 20,6 % Age moyen : 49,0 ans Exp. moyenne : 16,6 ans
4	Interprof. (Fondation MMA)	Nationale	Transversale	Par téléphone	mar – jul-2017	Prop. femmes : 29,0 % Age moyen : 46,6 ans Exp. moyenne : nd
5	Professionnelle <sup>c</sup> (GARANCE)	Nationale	Transversale	En ligne	nov-2017	Prop. femmes : 29,9 % Age moyen : 51,1 ans Exp. moyenne : 17,4 ans
6	Professionnelle <sup>c</sup> (GARANCE)	Nationale	Transversale	En ligne	fév-2018	Prop. femmes : 31,0 % Age moyen : 51,8 ans Exp. moyenne : 17,6 ans
7	Interprof. <sup>a</sup> (Harmonie Mutuelle - Groupe VVV /CPME)	Nationale	Transversale	En ligne	mar – avr-2018	Prop. femmes : 36,1 % Age moyen : 50,5 ans Exp. moyenne : 14,2 ans
8	Interprof. (ARACT Guadeloupe)	Régionale (Guadeloupe)	Transversale	En ligne	oct – nov-2018	Prop. femmes : 36,9 % Age moyen : 48,7 ans Exp. moyenne : 12,0 ans
9	Répertoire SIRENE (Fondation MMA)	Nationale <sup>e</sup>	Transversale	Par téléphone	mars-2019	Prop. femmes : 41,8 % Age moyen : 50,4 ans Exp. moyenne : nd
10	Sectorielle <sup>d</sup> (Chambre d'Agriculture 71)	Départementale (Seine-et-Loire)	Transversale	En ligne avec système d'alerte	mar – avr-2019	Prop. femmes : 23,1 % Age moyen : 47,7 ans Exp. moyenne : nd
11	Sectorielle (Ordre experts-comptables Ile de France)	Régionale (Ile de France)	Transversale	En ligne avec système d'alerte	mar – avr-2019	Prop. femmes : 38,1 % Age moyen : nd Exp. moyenne : 15,6 ans



Echantillon	Type d'entreprise dirigée	Effectif moyen	Nbr. de passations	Fiabilité	Diagnostic <i>burnout</i>		
					Score moyen (écart-type)	Proportion score > 4,0	Nbr. de dirigeants
1	TPE non-employ. : 9,4 % ; TPE employeuse : 45,1 % ; PE : 45,5 %	12,7	1 BMS10	0,87 (0,78)	2,68 (0,97)	10,2 %	266
2	TPE non-employ. : 10,8 % ; TPE employeuse : 56,4 % ; PE : 32,8 %	9,3	3 BMS10 + 2 BMS3	0,90 (0,83)	2,74 (0,94)	10,4 %	360
3	TPE non-employ. : 4,6 % ; TPE employ. : 28,5 % ; PE : 66,9 %	15,9	2 BMS10 + 3 BMS3	0,89 (0,86)	2,90 (1,06)	16,4 %	281
4	TPE non-employ. : 41,3 % ; TPE employ. : 48,1 % ; PE : 10,6 %	4,0	1 BMS10	0,85 (0,72)	2,20 (1,00)	7,9 %	303
5	TPE non-employ. : 40,2 % ; TPE employ. : 54,9 % ; PE : 4,9 %	3,2	1 BMS3	0,84	3,31 (1,29)	35,3 %	927
6	TPE non-employ. : 47,0 % ; TPE employ. : 48,4 % ; PE : 4,6 %	2,9	1 BMS3	0,86	3,13 (1,49)	31,6 %	630
7	TPE non-employ. : 26,4 % ; TPE employ. : 45,4 % ; PE : 28,2 %	8,2	1 BMS10	0,93 (0,84)	3,05 (1,30)	26,2 %	507
8	TPE non-employ. : 41,0 % ; TPE employ. : 49,5 % ; PE : 9,5 %	4,6	1 BMS10	0,92 (0,78)	3,29 (1,36)	32,0 %	222
9	TPE non-employ. : 21,9 % ; TPE employ. : 56,0 % ; PE : 22,1 %	6,3	1 BMS10	0,88 (0,74)	2,90 (1,08)	17,5 %	1 501
10	TPE non-employ. : 42,5 % ; TPE employ. : 57,0 % ; PE : 0,5 %	2,1	1 BMS10	0,94 (0,87)	3,51 (1,42)	35,1 %	407
11	TPE non-employ. : 25,8 % ; TPE employ. : 49,6 % ; PE : 24,6 %	6,5	1 BMS10	0,92 (0,82)	3,30 (1,28)	30,2 %	268

a. Hors secteur agricole, b. Secteur de la construction et des métiers du bâtiment et des travaux publics, c. Base de sondage composée essentiellement d'artisans et de commerçants, d. Secteur agricole (toutes productions y compris viticulture), e. Hors DOM-TOM, f. À l'exception d'un questionnaire thématique administré en ligne, g. Sur système CATI

\* Les auteurs remercient Florence Guiliani et David Gjosevski pour leur travail de *data manager* et Sébastien Jéssel pour son aide statistique.

5 672 chefs d'entreprise et TNS concernant onze échantillons différents. Les populations étudiées sont toujours celles des chefs d'entreprise patrimoniaux, mais leur diversité a incité à varier les types de populations étudiées et la couverture étudiée : nationale *versus* régionale ; population interprofessionnelle *versus* intra secteur (bâtiment et agriculture), voire mono-métier (expertise comptable). Les enseignements de ces résultats sont multiples.

Le premier enseignement est que le *burnout* est un phénomène universel. Il concerne tout autant les dirigeants que la population des salariés et des cadres. Ce n'est pas une surprise, mais l'absence des mesures du *burnout* auprès de cette population clé pour l'économie pouvait donner le sentiment que les chefs d'entreprise étaient à l'abri de ce phénomène lié au travail. Il n'en est rien et la lacune est aujourd'hui en partie comblée, même si beaucoup reste à faire. Le risque de *burnout* des chefs d'entreprise existe et il s'amplifie selon les secteurs et les métiers. Les artisans (35,3 %), les agriculteurs (35,2 %) et les experts-comptables (30,2 %) sont des populations atteignant des records en termes de niveau d'épuisement.

Les causes de ces forts épuisements sont vraisemblablement différentes. Chez les agriculteurs, le sentiment d'impuissance et l'agri-bashing sont deux causes majeures de l'épuisement. Quelques travaux récents mettent en évidence le risque de *burnout* des TNS agricoles (Truchot et Andela, 2018). Notre recherche auprès de cette population a intégré une échelle de mesure du désespoir qui permet de diagnostiquer des risques suicidaires. L'écosystème agricole a déjà pris largement la mesure de cette détresse et des dispositifs anti-suicide

comme *agri'écoute* sont mis en place par la MSA.

Chez les experts-comptables et commissaires aux comptes, en revanche, le phénomène est relativement nouveau. Ce sont les évolutions de la législation du secteur qui désespèrent en grande partie cette profession. Parmi l'échantillon n°11 d'experts-comptables et commissaires aux comptes d'Île-de-France, 72,32 % d'entre eux se sentent menacés par l'instabilité législative, 71,81 % par le durcissement des lois à l'encontre de leur profession et 65,96 % par la complexité des lois. Cette perception de la menace législative éprouve cette profession. Les professionnels du chiffre, qui estiment se sentir menacés par l'instabilité législative, ont en moyenne un score de risque de *burnout* significativement plus élevé que ceux qui ne se sentent pas menacés (3,452 vs. 2,643).

Le deuxième enseignement est d'ordre méthodologique. La méthode de collecte de données n'est pas neutre dans les résultats obtenus. Il est important de noter les écarts de résultats entre les échantillons interrogés par téléphone (échantillons 1, 2, 3, 4 et 9) et ceux interrogés *via* un questionnaire en ligne (5, 6, 7, 8, 10 et 11). Les proportions du risque de *burnout* vont de 7,9 % à 17,5 % pour ceux qui ont répondu par téléphone et de 26,2 % à 35,3 % pour ceux qui ont répondu à un questionnaire en ligne. La littérature, bien qu'abondante sur ce sujet, ne dégage pas de consensus clair sur la méthode la plus fiable. Néanmoins, une étude comparative sur l'administration d'un questionnaire de santé mentale a montré que l'auto-administration (courrier) permet d'avoir des données de qualité légèrement supérieure à celles recueillies par téléphone (Fournier et

Kovess, 1993). Dans le même sens, Phellas *et al.* (2011) mettent en avant que l'auto-administration d'un questionnaire permet une plus grande fiabilité des données surtout lorsque le sujet de la recherche est sensible. En effet, plusieurs études ont montré que l'anonymat et la non-confrontation à une tierce personne (enquêteur) permet de diminuer le risque de biais et de désirabilité sociale que l'on peut craindre lorsque l'on traite de sujets sensibles (Frippiat et Marquis, 2010 ; Szolnoki et Hoffmann, 2013). Ainsi, compte tenu du caractère sensible du *burnout*, il est possible d'émettre l'hypothèse que les échantillons interrogés par téléphone ont sous-estimé leurs réponses.

Un autre enseignement de ces nombreuses mesures est que le BMS-3 présente une concordance de diagnostic de 93,2 % à 96,5 % selon les échantillons<sup>2</sup>. Dans l'optique d'étude quantitative, cette échelle ultra courte (3 items) peut être utilisée comme un estimateur du risque de *burnout*. L'alpha de Cronbach du BMS-10 fluctue entre 0,85 et 0,94 et celui du BMS-3 de 0,72 à 0,87.

Finalement, il apparaît clairement que le risque de *burnout*, mesuré par l'échelle de Pines, est un fait réel et persistant chez les chefs d'entreprise, quels que soient les secteurs, les métiers et les régions. Certains secteurs sont en proie à des risques de *burnout* très élevés (agriculture, bâtiment, expertise-comptable), ce qui suggère la mise en place d'une politique énergique de prévention du *burnout* des chefs d'entreprise. Cette question doit devenir un enjeu de santé publique car l'impact d'un *burnout* du chef d'entreprise sur sa propre entreprise

et sur les emplois afférents sont colossaux. Ce sont des centaines de milliers de chefs d'entreprise qui sont directement concernés et des millions d'emplois salariés qui, indirectement, peuvent être fragilisés. L'enjeu est à la mesure de la place macro-économique que les PME occupent dans la société française : 99,84 % des entreprises françaises sont des PME (Insee, 2019).

### III – LA CRÉATION D'AMAROK : UNE VALORISATION GRADUELLE ET CONNECTÉE À LA RECHERCHE

L'intention d'une valorisation n'est pas un sujet nouveau en sciences de gestion. Dans leur appel à contributions à ce dossier, Verstraete et Philippart (2018) rappellent même que « la gestion comporte une capacité de transfert vers la pratique inscrite dans les gènes de la discipline ». Bien que ce ne soit pas fréquent, la valorisation est parfois affichée comme une intention délibérée et structurée. Ce qui nous tient lieu de modèles, ce sont les initiatives prises par de rares chercheurs ayant créé des structures *ad hoc* pour faciliter la valorisation de leurs travaux. Pour le cas français, et sans prétendre à l'exhaustivité, nous pensons à l'ISEOR de Henri Savall et Véronique Zardet, au GRP Lab impulsé par Thierry Verstraete (Verstraete, 2015) ou à l'IFGE (Institut français de gouvernement des entreprises) lancé par Pierre Yves Gomez. La valorisation des travaux sur la santé des chefs d'entreprise, *via* Amarok, s'inscrit dans cette lignée. Amarok est un observatoire créé en 2010 sous la forme

2. Le BMS-3 est un sous-ensemble du BMS-10. Il est composé des trois questions suivantes : En ce moment, quand vous pensez à votre travail : Vous sentez-vous fatigué ?, Vous sentez-vous désespéré ?, Vous sentez-vous déprimé ?.

associative. Il prend comme objet la santé des TNS et, comme le site internet le précise<sup>3</sup>, Amarok s'assigne deux missions complémentaires. Sa mission sociétale vise la sensibilisation de l'opinion publique à l'importance de la santé des TNS. Sa mission scientifique est transdisciplinaire et crée un pont entre autres entre les sciences médicales et les sciences de gestion pour apporter de la connaissance sur la santé des TNS. Amarok est adossé au Labex Entreprendre<sup>4</sup>.

Comme le propose l'appel à contributions du numéro thématique, cette section s'attarde sur la valorisation sociétale des résultats des travaux de recherche conduit dans le cadre de l'observatoire, notamment sur les 10 années de collecte et d'analyse de données sur le *burnout*.

### **1. Production, médiatisation et accessibilité des résultats de la recherche conduite par Amarok**

Avant de présenter l'utilisation effective des résultats des recherches, il convient de rappeler que huit thèses de doctorat ont été soutenues par l'équipe sur des sujets traitant de santé en général (*burnout*, alimentation, sommeil, stress, etc.) et trois autres sont en cours sur la souffrance des dirigeants, l'impact du rebond sur la santé et le technostress. L'un de ces travaux doctoraux, portant sur le sommeil des dirigeants de PME et son impact sur la saisie des opportunités (Guiliani, 2016) a été distingué par un prix de thèse en

entrepreneuriat. À ce jour, ces travaux ont donné lieu à 25 communications en congrès, 15 articles dans des revues à comité de lecture et 25 chapitres d'ouvrages. Cette précision est une façon d'insister sur l'ancrage académique d'Amarok, à l'instar des exemples précédemment présentés.

La création d'une chaire « Santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs » au sein du LABEX Entreprendre a facilité la conclusion de collaborations scientifiques internationales, notamment avec des collègues japonais, suisse et néerlandais. Cette dernière collaboration a débouché sur la coordination d'un numéro spécial de la revue *Small Business Economics* sur le thème de la santé des dirigeants de PME (Torrès et Thurik, 2019).

Les connaissances produites sur la santé des TNS ont été pédagogiquement déclinées de différentes façons :

- création d'un cours de 21 heures en master 1 : « La santé au travail des dirigeants de PME » ;
- lancement, dans le cadre d'accord de partenariat avec la fondation des entrepreneurs du futur, d'un MOOC sur la santé des entrepreneurs (mis en ligne à trois reprises : 2017, 2018 et 2019)<sup>5</sup> ;
- conception de deux séminaires, d'une durée de 5 à 7 heures, pour apprendre aux dirigeants de PME et TPE à mieux gérer leur capital santé. Ces séminaires ont retenu l'attention d'organismes (Garance, AG2R La Mondiale) qui ont financé des interventions auprès des artisans de la CAPEB (syndicat patronal du BTP) et des métiers de bouche, ainsi qu'une formation e-learning

3. <https://www.observatoire-amarok.net/>

4. <https://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/>

5. Cette initiative a fait la une du *Figaro Economie* (L'histoire du jour : « Une formation en ligne pour préserver la bonne santé des dirigeants » (Mollaret, 19 juillet 2017).

spécifique à la gestion de la santé des artisans ;

– mandatement par AGEFICE (le fonds d'assurance formation du commerce, de l'industrie et des services) pour définir l'architecture pédagogique d'une offre structurée de formation d'une journée de 7 heures. S'y ajoute depuis septembre 2019 un cycle de conférences et de séminaires à travers la France pour promouvoir un volet dédié à la santé visant à permettre aux dirigeants de se former, sur ce sujet prioritaire, sans avoir à faire l'avance de fonds.

Ces exemples pédagogiques portent une forme de médiatisation, bien que les suivantes soient plus explicites sur ce registre.

Laufer (2007) invitait les chercheurs en sciences de gestion à participer aux débats publics. Amarok s'y engage. Ses travaux ont fait l'objet de plus de 300 articles dans la presse (*Le Figaro*, *le Monde*, *Libération*, *Les Echos*, *La Tribune*, *La Croix*, *l'Usine nouvelle*, etc.) parfois en une du journal (Amarok a suscité « L'histoire du jour » des pages saumon du *Figaro* à deux reprises). Sur le plan international, les travaux d'Amarok ont fait l'objet de deux pleines pages le 15 novembre 2018 dans le journal japonais *Nikkei*, journal économique à fort tirage. On recense plus d'une quinzaine de reportages sur des chaînes télévisuelles françaises. En 2016, les travaux de la chaire ont été filmés pour un reportage de *Complément d'enquête* « Le blues du petit patron » (France 2) et pour un reportage pour la TV belge (RTL-TVI). Olivier Torrès a été invité sur des plateaux de Public Sénat « petits patrons, grande détresse » et BFM Business « La santé des dirigeants » ou à l'émission de France 3 sur la zénitude au

travail diffusée le 21 juin. Une émission d'une heure sur France Inter (« les savanturiers ») a été consacrée à la santé des petits patrons. Cette médiatisation a permis aux travaux d'Amarok d'être suivis par près de 30 000 abonnés sur son compte LinkedIn.

Amarok est fortement sollicité pour son activité conférencière. Depuis 2010, une partie de l'équipe de recherche de l'Observatoire Amarok a réalisé plus de 650 conférences à travers la France, DOM-TOM compris. Plusieurs dizaines de milliers de chefs d'entreprise et de TNS ont ainsi pris connaissance des avancées de recherche sur la santé des dirigeants. Ces conférences drainent le public vers les adhésions (le montant de la cotisation annuelle varie de 20 à 250 euros) et les ventes de livres (plus de 2 000 exemplaires vendus immédiatement après les conférences). Aujourd'hui, 1 700 chefs d'entreprise ont décidé d'adhérer à l'Observatoire Amarok. Les dirigeants s'engagent également à participer à nos recherches et peuvent solliciter le service de prévention du risque de *burnout* de l'Observatoire.

## **2. Les publics touchés par les résultats des recherches sur la santé des dirigeants**

« Un produit de la recherche est valorisé lorsque les publics auxquels il réfère l'emploi. Autrement dit, le produit ne sera pas considéré comme valorisé tant qu'il n'est pas mobilisé pour raisonner ou agir. » (cf. l'appel à contributions à ce dossier et le texte introductif). Les travaux de recherche d'Amarok s'inscrivent parfaitement dans cette optique. Lors d'une première recherche longitudinale avec le Centre des jeunes dirigeants (échantillon n° 1), nous avons

évalué l'effet du suivi de la santé sur les participants. « Votre participation à l'étude a-t-elle modifié le regard que vous portiez sur votre santé ? ». À cette question posée à la fin du processus de collecte des données, 65,4 % des dirigeants ont répondu oui (n = 292). D'un point de vue plus personnel, à la question « Votre participation à l'étude a-t-elle modifié la façon dont vous vous préoccupez de votre santé ? », les dirigeants de l'échantillon sont une majorité à répondre oui (61,5 %). Les 179 répondants ayant déclaré avoir modifié leurs comportements ont pu préciser de façon libre les changements adoptés. Les 285 verbatims collectés à cette occasion indiquent en premier lieu une plus grande attention portée à leur alimentation, puis une prise de conscience globale de l'impact de leur travail et de l'importance de leur capital-santé. Une proportion importante des répondants déclare également avoir repris une activité sportive ou faire davantage de sport, essayer de mieux gérer son sommeil, être plus responsable de leur suivi médical (bilan de santé, consultation plus précoce du médecin, diminution de l'automédication), combattre le stress (aménagement d'horaires, délégation, recul) et prendre plus de temps pour soi (récupération, vacances). Plusieurs fumeurs ont décidé de diminuer leur consommation de tabac et même d'arrêter de fumer. D'autres répondants ont précisé s'engager dans un régime afin de perdre du poids. Le produit valorisé ne se résume pas ici à une connaissance précise mais à un changement d'état d'esprit et de comportement au regard de la santé. Les changements opérés ne sont pas sans rappeler l'effet Hawthorne de l'expérience d'Elton Mayo avec la Western Electric. L'intention de recherche du

programme scientifique d'Amarok est bel et bien de changer le regard et les comportements que l'on porte sur la santé des dirigeants.

Ce constat encourageant ne s'arrête pas uniquement à la personne du dirigeant. Une ultime question a été posée : « Votre participation à l'étude a-t-elle modifié le regard que vous portiez sur la santé de vos salariés ? », 39,8 % des dirigeants employant au moins un salarié (n = 254) admettent avoir changé aussi de regard sur la santé de leurs salariés. Ce point est important car il montre qu'un dirigeant qui se préoccupe davantage de sa santé peut devenir plus sensible à la santé des salariés. Le management de proximité propre aux PME et TPE induit un effet de contagion salubre (Torrès et Thurik, 2019). Ce résultat est à méditer par tous les spécialistes de la santé au travail. Il devrait inciter les services de santé de travail à englober, dans leurs dispositifs, cet acteur clé en PME et TPE. Le rapport Lecocq va dans ce sens : « La mission constate que les chefs d'entreprise, les autoentrepreneurs ne peuvent accéder pour leur propre santé, à la même offre de service que les salariés. Elle considère que le futur système de prévention des risques professionnels devra être en mesure d'accueillir ces populations, pour le bénéfice de toutes et tous. » (Lecocq *et al.*, 2018, p. 65).

Fort de ces actions, l'Observatoire a été auditionné par la commission des affaires sociales du Sénat (sénateurs Pascale Gruny et Stéphane Artano) dont le rapport publié le 3 octobre 2019 recommande de faire de la santé au travail « un service universel pour l'ensemble des travailleurs ». La proposition n° 11 du rapport préconise « d'intégrer les chefs d'entreprise dans l'effectif suivi

par le SST d'une entreprise, sans majoration de la cotisation versée » (Artano et Gruny, 2019, p. 63).

Au fil des recherches mettant en évidence l'existence, parfois massive, du risque de *burnout* des chefs d'entreprise et des travailleurs indépendants, l'Observatoire Amarok a éprouvé la nécessité de structurer une offre de service de prévention contre le *burnout* des travailleurs indépendants et des dirigeants de PME (Amarok Assistance). En 2015, il embauche une psychologue du travail pour mettre en place une Cellule d'écoute téléphonique pour les dirigeants en difficultés. Ce numéro vert offre une écoute active et une aide concrète aux chefs d'entreprise se sentant démunis face à des situations qui les mettent en difficulté. Il vise également à prévenir le risque de *burnout* ou d'épuisement professionnel. Amarok Assistance a poursuivi son action auprès de multiples organisations professionnelles et consulaires (CCI, CMA, chambre d'agriculture) ou des syndicats patronaux (FFB, CPME, CAPEB, etc.) en leur proposant de financer un forfait d'écoute de 12 h pour leurs adhérents ou ressortissants. Le choix des Organismes professionnels, des syndicats patronaux et des réseaux consulaires résulte de l'idée que les permanents sont au contact avec les chefs d'entreprise et les travailleurs indépendants et que cette proximité fait de ces institutions des « sentinelles potentielles »<sup>6</sup>. À ce jour, 75 plateformes d'écoute (soit un total de 900 heures d'écoute) ont été mises en place. 195 chefs d'entreprise (90 femmes et 105 hommes) ont utilisé le dispositif. Les cas relèvent essentiellement d'un risque de

*burnout* (parmi les appels il faut relever quelques cas de troubles psychiatriques : dépression, troubles de personnalité, trouble bipolaire, état de stress post-traumatique, etc.). Majoritairement, les appelants connaissent des problèmes financiers dans l'entreprise interrogeant la pérennité de celle-ci. D'autres, plus rares, contactent le numéro vert en raison de difficultés personnelles ou de difficultés avec un ou plusieurs salariés. Le plus souvent, les problèmes se combinent et mettent en péril l'avenir de l'entreprise.

S'agissant du risque de *burnout*, certains aspects cognitifs et de la personnalité sont systématiquement présents : perfectionnisme, exigences élevées envers soi et les autres, peur ou refus de l'échec, abnégation... Amarok Assistance participe à la prise de conscience des mécanismes cognitifs, parfois inconscients, et qui font basculer les dirigeants dans une spirale infernale de stress et de pression, dont ils ont tant de mal à sortir. Il les aide à comprendre que ces aspects font partie de la construction de leur personnalité, de leur identité mais qu'ils sont aussi des obstacles à leur bien-être mental et physique. Si ces règles, croyances et schémas cognitifs rigides ne sont pas travaillés en thérapie cognitive et comportementale, les intéressés s'exposent à d'éventuelles rechutes (Torrès et Chanselme, 2016).

Amarok Assistance s'est enrichi de services complémentaires. En 2019, l'Ordre des experts-comptables d'Île-de-France ainsi que la chambre d'agriculture (71) de Saône-et-Loire ont expérimenté, avec Amarok, un questionnaire en ligne doté d'un

6. Le terme de « sentinelle » est repris de la terminologie du dispositif APESA mis en place initialement par le tribunal de commerce de Saintes par M. Binné et J.-L. Douillard (Binné *et al.*, 2018).

système d'alerte en temps réel. Une application informatique<sup>7</sup> a été développée permettant, au moment où le dirigeant répond à son questionnaire en ligne et à l'instant même où son score de réponse atteint un risque de *burnout* sévère (score de Pines égal ou supérieur à 5,5 sur un total de 7), de lui adresser un message l'incitant à appeler le numéro vert d'Amarok Assistance. Le seuil de 5,5 nécessite selon Malach-Pines (2005) la mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la personne. Le message est le suivant : « Votre score semble indiquer un degré très fort d'exposition à l'épuisement professionnel. Appelez gratuitement notre numéro vert où vous pourrez échanger avec une professionnelle de la santé des travailleurs indépendants, et trouver une aide. Si vous préférez être recontacté(e) directement par Amarok Assistance, merci de nous laisser vos coordonnées en cliquant ici. »

La fondation MMA des entrepreneurs du futur, après avoir financé une partie des travaux (échantillon n° 4) a demandé à Amarok de concevoir le questionnaire de son baromètre annuel des entrepreneurs en forme (échantillon n° 9) et organise régulièrement des rencontres sur ce thème sur tout le territoire national. De même, dans le cadre de son opération *Branchez-vous Santé*, le groupe AG2R La Mondiale, également en partenariat avec l'Observatoire Amarok, a décidé de faire de la prévention du risque du *burnout* des artisans des métiers de bouche une *cause nationale*. Amarok a noué des partenariats nationaux avec le Centre des jeunes dirigeants, la Confédération des PME, la Fédération

française du bâtiment, etc.), régionaux (Ordre des experts-comptables d'Ile-de-France), départementaux (chambre d'agriculture de Saône et Loire), locaux (ARACT de Guadeloupe). De nombreuses entreprises du secteur de l'assurance mutualistes se sont aussi rapprochées d'Amarok (Garance, Harmonie Mutuelle, Malakoff Médéric, la Fondation des entrepreneurs du futur de MMA). Dans leur appel à contributions, Verstraete et Philippart considèrent que « la valorisation interroge aussi l'indépendance du chercheur, dans la mesure notamment où il s'agit, d'un côté, de garantir qu'aucun rapport de force ne conduise à poser à sa place les questions ». Nous avons construit notre indépendance en multipliant les partenariats avec des organismes multiples et en spécifiant dans toutes les conventions de recherche que « le partenaire s'engage à préserver l'indépendance théorique, méthodologique et épistémologique des chercheurs. Les données prélevées lors de cette étude feront l'objet d'une déclaration normale à la CNIL et appartiennent aux chercheurs. Seul l'Observatoire Amarok est autorisé à la valorisation scientifique des données ». À cela s'ajoute toujours une clause de non-exclusivité. Ces précautions d'usage permettent aux chercheurs de travailler en totale indépendance et avec la quiétude de pouvoir valoriser sereinement les résultats de leur recherche, comme ils l'entendent.

#### **IV – CONCLUSION. LA SANTÉ DES CHEFS D'ENTREPRISE : UN SUJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

Les chefs d'entreprise et les travailleurs indépendants sont plus de trois millions et

7. Cette application a été conçue par Maxime Brisot, alors ingénieur d'étude (IGE) à la chaire « Santé des dirigeants de PME » du LABEX Entreprendre de l'université de Montpellier.



représentent 99,84 % des entreprises en France. Ils exercent une fonction essentielle de l'activité économique et leurs ennuis de santé peuvent provoquer la disparition de l'entreprise et toucher 7 millions de salariés (Insee, 2019). Promouvoir la santé auprès de cette population a un double effet : sur les dirigeants eux-mêmes et par effet de contagion sur leurs salariés avec qui ils sont la plupart du temps en contact direct et permanent. Les résultats des travaux réalisés autorisent à dire que les chefs d'entreprise

ne doivent pas être en dehors des dispositifs de santé au travail. L'association Amarok n'ambitionne pas seulement de développer un programme de recherche scientifique, elle a aussi l'ambition de changer l'ordre social et le regard que la société porte sur la santé des dirigeants de PME/TPE et des travailleurs indépendants. L'Observatoire Amarok est aujourd'hui en quête d'une reconnaissance d'un statut d'association d'intérêt général.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon E. (2018). « Le management peut-il encore faire quelque chose pour la santé au travail ? », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, p. 276.
- Artano S. et Gruny P. (2019). « Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales sur la santé au travail », Sénat, session ordinaire, octobre, n° 10.
- Bardelli P. et Allouche J. (2012). *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin, Paris.
- Binné M., Douillard J.L. et Fèvre M. (sous la dir.) (2018). *La souffrance de l'entrepreneur - Comprendre pour agir et prévenir le suicide*, Presses de l'EHESP, Rennes.
- Ben Tahar Y. (2014). *Analyse du burnout en entrepreneuriat : une étude empirique sur les dirigeants de PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier I.
- Ben Tahar Y. et Torrès O. (2013). « Quelle approche pour le burnout des dirigeants de PME ? Etude exploratoire avec l'Oldenburg Burnout Inventory », *Épuisement professionnel – Approches innovantes et pluridisciplinaires*, (sous la dir. de) Guarnieri F. et Zawieja P., Armand Colin, Paris, p. 183-195.
- Bradley D.E. et Roberts J.A. (2004). "Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression and seniority", *Journal of Small Business Management*, vol. 1, n° 42, p. 37-58.
- Budin J.D. (2013). *A la recherche des facteurs clés de succès dans l'échec : les histoires méconnues des chefs d'entreprise en difficulté*, Compagnie Littéraire, Paris.
- Chabot P. (2017). *Global Burnout*, Presses Universitaires de France, coll. « Quadriga », Paris.
- Deharo G. et Point S. (2016). « L'influence de la recherche en gestion sur la qualification juridique du stress », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 261, p. 39-54.
- Detchessahar M. (2011). « Management et santé », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 65-68.

- Floru R. et Cnockaert J.C. (1998). « Stress professionnel et burnout », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 264/265, p. 25-40.
- Fournier L. et Kovess V. (1993). "A comparison of mail and telephone interview strategies for mental health surveys", *The Canadian Journal of Psychiatry*, vol. 38, n° 8, p. 525-533.
- Frippiat D. et Marquis N. (2010). « Les enquêtes par Internet en sciences sociales : un état des lieux », *Population*, vol. 65, n° 2, p. 309-338.
- Guiliani F. (2016). « La vigilance entrepreneuriale : les antécédents liés au sommeil du dirigeant de PME », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier 1 (prix de thèse de l'AEI).
- INSEE (2019). *Tableaux de l'économie française*, coll. « INSEE Références », Paris.
- INSERM (2011). *Stress au travail et santé. Situation chez les indépendants*, Expertise collective, Editions INSERM, Paris.
- Jamal M. (2007). "Burnout and self-employment: Across-cultural empirical study", *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, vol. 23, n° 4, p. 249-256.
- Kumar S., Hatcher S. et Huggard P. (2005). "Burnout in psychiatrists: An etiological model", *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, vol. 35, n° 4, p. 405-416.
- Lechat T. et Torrès O. (2016). "Exploring the negative affective events of the entrepreneurial activity: Their experience on emotional stress and contribution to burnout risk", *Emotions and Organizational Governance - Research on Emotion in Organizations*, Ashkanasy N.M., Hartel C.E.J., Zerbe W.J. (Eds), vol. 12, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, p. 69-99.
- Lecocq C., Dupuis B., Forest H. et Lanouzière H. (2018). *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, août.
- Leiter M.P. et Maslach C. (1988). "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n° 4, p. 297-308.
- Leiter M.P. (1993). "Burnout as a developmental process: Consideration of models", *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Schaufeli W., Maslach C., Marek T. (Eds), Taylor & Francis, Washington D.C., p. 237-249.
- Lourel M., Gueguen N. et Mouda F. (2007). « L'évaluation du burnout de Pines : adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10) », *Pratiques psychologiques*, vol. 13, n° 3, p. 353-364.
- Mahé de Boislandelle M. (1996). « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, p. 101-115.
- Malach-Pines A. (2005). "The burnout measure, short version". *International Journal of Stress Management*, vol. 12, n° 1, p. 78-88.
- Marchesnay M. (1991). « PME : une gestion spécifique ? », *Économie Rurale*, n° 206, p. 11-17.
- Maslach C. et Leiter M.P. (2014). "Editorial", *Burnout Research*, vol. 1, n° 1, p. 1-2.

- Phellas C.N., Bloch A. et Seale C. (2011). "Structured methods: Interviews, questionnaires and observation", *Researching Society and Culture* (Ed C. Seale), 3rd Edition, Sage, Londres, p. 181-197.
- Picart L. et Jaussaud J. (2018). « Risques psychosociaux : envisager le burnout comme un processus organisationnel », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, n° 33, p. 34-52.
- Pines A.M. (1993). "Burnout: A existential perspective", *Professional Burnout, Recent Developments in Theory and Research*, (Ed) Schaufeli W.B, Maslach C. & Marek T., Routledge, Londres, p. 33-51.
- Qiao H. et Schaufeli W.B. (2011). "The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample: A Confirmatory factor-analytic approach", *Applied Psychology*, vol. 60, n° 1, p. 87-111.
- Radu Lefebvre M. (2015). "Towards a communication perspective on entrepreneurship (potential). Entrepreneurs as targets and sources of persuasive communications", HDR, université de Grenoble.
- Szolnoki G. et Hoffmann D. (2013). "Online, face-to-face and telephone surveys. Comparing different sampling methods in wine consumer research", *Wine Economics and Policy*, vol. 2, n° 2, p. 57-66.
- Torrès O. (sous la dir.) (2017). *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck, Bruxelles.
- Torrès O. et Chanselme L. (2016). « Agir contre les risques psychosociaux des chefs d'entreprise », *Les Cahiers des RPS*, n° 27, p. 10-13.
- Torrès O. et Thurik R. (2019). "Small business owners and health", *Small Business Economics*, vol. 53, n° 2, p. 311-321.
- Torrès O. et Moysan C. (2019). « Les risques psychosociaux en entreprise : le cas des dirigeants », *Transformation des entreprises. Les métiers du conseil, chiffre et du droit à l'ère phygitale*, (sous la dir. de) Bahuon A.P et Pluchart J.J., Ed. Vuibert, Paris.
- Truchot D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout : Concepts, modèles, interventions*, Dunod, Paris.
- Truchot D. et Andela M. (2018). "Burnout and hopelessness among farmers: The farmers stressors Inventory", *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. 53, n° 8, p. 859-867.
- Verheul I., Rietdijk W.J.R., Block J., Larsson H., Franken I.H.A. et Thurik A.R. (2016). "The association between attention-deficit/hyperactivity (ADHD) symptoms and self-employment", *European Journal of Epidemiology*, vol. 31, n° 8, p. 793-801.
- Verstraete T. (2010). *Préparer le lancement de son affaire. Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*, De Boeck, Bruxelles.
- Verstraete T. (2015) « GRP Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat », *Revue Internationale PME*, vol. 28, n° 3-4, p. 17-26.