

Olivier TORRÈS
(sous la direction de)

La santé du dirigeant

De la souffrance patronale
à l'entrepreneuriat salutaire

3^e édition



& Petites Entreprises
entrepreneuriat

Un sujet tabou !



AMAROK

L'observatoire de la santé des dirigeants de PME

deboeck
SUPÉRIEUR B

LABEX Entreprendre
Université de Montpellier

Olivier TORRÈS
(sous la direction de)

La santé du dirigeant

**De la souffrance patronale
à l'entrepreneuriat salutaire**

3^e édition

&P Petites Entreprises
& entrepreneuriat

Un sujet tabou !

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

Copyright illustration de couverture :

© pavelvinnik – stock.adobe.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet 7, B-1348 Louvain-la-Neuve

3^e édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : avril 2022

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13674/075

ISSN 2031-4965

ISBN 978-2-8073-3950-7

*À la mémoire du Professeur
Henri MAHE de BOISLANDELLE, grand PMiste*

À Véronique BLAY et Pascal TORRÈS

Avant-propos

La loi LECOCQ- GRANDJEAN du 2 août 2021, une victoire politique pour AMAROK

Il n'est pas courant qu'un ouvrage à vocation de recherche fasse l'objet de plusieurs éditions. Si cet ouvrage perdure et évolue dans le temps, c'est parce qu'il a ouvert une voie nouvelle à la fois dans le champ de la santé au travail et dans celui de l'entrepreneuriat. Au croisement de ces deux disciplines qui se sont largement ignorées durant des décennies, l'avènement d'une société plus entrepreneuriale incitait à l'étude des relations réciproques entre entrepreneuriat et santé. En 2010, nous étions partis de deux constats : « la santé des dirigeants est le premier capital immatériel d'une PME » et malgré cette évidence « il existe plus de statistiques sur les baleines bleues que sur la santé des dirigeants de PME ».

Face à cette lacune sur un sujet aussi crucial, AMAROK (association loi 1901) est né avec une double mission. La première est d'étudier scientifiquement la santé des travailleurs non salariés : dirigeants de PME, artisans, professions libérales, commerçants, agriculteurs... La seconde est de sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la santé des travailleurs non salariés.

Aujourd'hui, AMAROK compte plus de 1 700 adhérents chefs d'entreprise. Il a fait la preuve de ses apports scientifiques (10 thèses soutenues, plusieurs dizaines d'articles scientifiques, plusieurs centaines d'articles dans la presse et de conférences données en France et à l'étranger, des antennes de recherche en Suisse, au Japon, aux Pays-Bas et prochainement en Belgique, au Canada et au Maroc). Si l'on juge un arbre à ses fruits, on peut considérer que ce nouveau champ est fertile.

Mais il y a plus. AMAROK n'est pas seulement un observatoire scientifique. Il a une portée sociétale. Après de multiples auditions de députés (Cendra Motin, Charlotte Lecocq, Olivier Damaisin, Patrick Vignal, Fanny Dombre-Coste...) et sénateurs (Stéphane Artano, Pascale Gruny, Françoise Férat, Henri Cabanel), nos travaux ont fini par déboucher sur un résultat tangible et décisif : l'article 23 de la Loi du 2 août 2021, dite Loi Lecocq-Grandjean, ouvre enfin la possibilité pour les Services de Prévention en Santé au Travail de s'ouvrir à la population des travailleurs non salariés. Après de nombreuses auditions auprès des élus, AMAROK a fini par être entendu. C'est une victoire politique, au sens grec du terme. Notre cité va enfin mieux appréhender cet enjeu crucial de la santé des entrepreneurs. C'est aussi la preuve que notre République donne parfois la possibilité à

des associations qui ont la foi de soutenir une cause juste et neuve de changer l'ordre social.

Ce résultat est une reconnaissance méritée pour les nombreux chercheurs et organismes qui nous ont soutenus depuis des années. Citons parmi les principaux l'AGEFICE, BPI France Le Lab, AG2R La Mondiale, les CCI, les CMA, les Chambres d'agriculture, le CJD, la CPME, la FFB, la Fondation des entrepreneurs du futur MMA, Garance, Malakoff Humanis, PRESANSE Occitanie, Harmonie Mutuelle et le groupe VYV, la Région Occitanie..., les institutions scientifiques (LABEX Entreprendre, l'AIREPME) et les établissements d'enseignement supérieur (Université de Montpellier, Montpellier Business School, EM LYON...).

Il reste encore du chemin à parcourir aussi bien au niveau de la recherche qu'au niveau sociétal. AMAROK continue son travail de promotion de la santé des dirigeants de PME. C'est pour cela qu'AMAROK a rejoint le Portail du rebond aux côtés de SOS Entrepreneurs, APESA, 60 000 Rebonds, Second Souffle et Re-Créer. Ce regroupement associatif est une réponse originale et unique aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs, depuis la prévention de l'échec entrepreneurial jusqu'au rebond des entrepreneurs tout en se préoccupant de leur santé physique et mentale. L'action complémentaire et concertée de chacun des acteurs du Portail du Rebond constitue à ce jour, une chaîne de valeur unique et sans équivalent de solidarité entrepreneuriale. C'est pour cette raison qu'en 2020, le Portail du Rebond a été lauréat du Grand Prix européen de la Promotion de l'Esprit d'Entreprise. Une première pour la France !

2021 fut aussi l'année du développement du dispositif « AMAROK e-santé » qui évalue la santé sur la base des événements de vie professionnels tout en dépistant un risque de burnout et, le cas échéant en déclenchant une alerte pour apporter un soutien psychologique au dirigeant fragilisé. AMAROK e-santé se déploie à ce jour dans plus de 30 services de santé au travail en France. Plusieurs milliers de dirigeants de PME en ont déjà bénéficié et les perspectives de développement sont fortes. Ce dispositif est le fruit de notre recherche fondamentale, bénéficiant notamment des travaux de Thomas Lechat. La science apporte une fois de plus des réponses concrètes et nouvelles à des problèmes inédits.

C'est cela l'esprit AMAROK, faire le lien entre le monde académique de la recherche et celui de l'entrepreneuriat. C'est aussi la conviction qu'une société mature est une société qui protège ceux qui la font vivre. L'essence de notre projet est PMiste. Ce sont les PME et TPE qui constituent la base de notre économie et de notre démocratie. Préservons cette base précieuse pour notre société.

Olivier TORRÈS
*Professeur à l'Université de Montpellier
(LABEX Entreprendre) et MBS
Président fondateur d'AMAROK*

Présentation de l'ouvrage

De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire

Olivier TORRÈS

*Professeur à l'Université de Montpellier (MRM – LABEX Entreprendre)
et à Montpellier Business School*

*Président fondateur d'Amarok, premier Observatoire de la santé des dirigeants
de PME et des entrepreneurs*

1. Pourquoi ce livre ?

En abordant la question cruciale de la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs, ce livre sort des chemins classiques de la réflexion en matière d'entrepreneuriat, et récuse des clichés tenaces : le patron n'est ni inhumain, comme se complaisent à dire ceux qui le diabolisent, ni surhumain, comme se plaisent à croire ceux qui le divinisent. Un patron, un entrepreneur, un artisan, un indépendant ou un libéral est, d'abord et avant tout, un être humain, et aborder la question de sa santé le ramène, à juste titre, à cet état de nature que l'état de droit semble ignorer. Il n'existe pas, à ce jour, en France, ni même à notre connaissance dans un autre pays, de service de santé dédié aux travailleurs non salariés. Reconnaissons que le patronat français n'a jamais vraiment voulu s'astreindre au régime général de santé des salariés, au motif qu'un chef d'entreprise n'est jamais malade, ou qu'il n'en a pas le temps. Les épisodes parfois violents de l'UDCA de Pierre Poujade, du CID-UNATI de Gérard Nicoud ou de la CDCA de Christian Poucet se sont souvent nourris d'une opposition farouche à la législation des caisses de sécurité sociale et aux cotisations obligatoires. L'absence de préoccupation sociétale concernant la santé patronale résulte donc d'un double déni, de la société dans son ensemble, mais aussi des premiers concernés.

Pourtant, le moindre souci de santé peut perturber fortement une entreprise, surtout si elle est de petite taille. La mort attendue d'un Steve Jobs ou celle, plus accidentelle, d'un Édouard Michelin se sont traduites, le lendemain, par une baisse de 0,5 % de l'action Apple ou Michelin. Dans les grandes entreprises cotées en Bourse, la mort du numéro un, aussi emblématique soit-il, ne remet jamais en cause la pérennité de l'entreprise. *Too big to fail*. Mais ce n'est pas le cas en PME et, *a fortiori*, en TPE. La mort du dirigeant peut signer l'arrêt définitif de l'entreprise et son dépôt de bilan. Le message central de ce livre est que le capital santé des dirigeants est le premier

actif immatériel de la PME. C'est la raison qui justifie non seulement cet ouvrage, mais aussi le programme de recherche que nous bâtissons au sein de l'Observatoire Amarok, premier observatoire de la santé des dirigeants et entrepreneurs. Une société mature doit protéger ses entrepreneurs, car ils sont créateurs de richesse. Se préoccuper de la santé des entrepreneurs s'inscrit dans le cadre plus global de la *care society*. « *Pas d'entrepreneurs sans sécu* », écrit Philippe Trouvé dans ses excellentes tribunes consacrées aux PME dans *Le Monde*. Michel Rocard, dans *le Figaro* du 10 juillet 2010, considère que la Sécurité Sociale (assurance maladie, assurance chômage, retraites, allocations familiales) est un des grands régulateurs du capitalisme. Ce système, dit-il, a déconnecté les revenus des aléas économiques. Or, c'est bel et bien ce risque de l'aléa économique que l'entrepreneur prend à son entière charge. L'entrepreneur est précisément celui qui s'alloue le revenu résiduel, et qui ne peut jamais être sûr de la régularité de ses revenus. Certes, ceux-ci peuvent être importants, parfois colossaux, mais il ne faut pas oublier que les revenus de l'entrepreneur sont aussi, parfois, faibles. Le salaire net moyen d'un dirigeant d'entreprise s'élève à 4 273 euros mensuels, selon l'INSEE et la CPME. Mais derrière cette moyenne se cachent de grandes disparités, selon la taille et le secteur d'activité.

Si l'on passe du capitalisme managérial à un capitalisme entrepreneurial, il faut élargir nos systèmes de prévention en intégrant les spécificités des entrepreneurs. Il nous faut réfléchir à un système de « sécurité sociale entrepreneuriale » en veillant à tisser des filets de sécurité qui permettraient d'atténuer les chutes, car celles-ci s'avèrent brutales et, parfois, mortelles. La question de la sécurisation des parcours entrepreneuriaux s'avère une nécessité au sein des sociétés qui prônent l'esprit d'entreprise, qui font de la créativité et de l'innovation les moteurs de la croissance. Le créatif est souvent fragile. Quand à l'innovateur, il s'expose en permanence aux buttes des conservateurs de tous poils qui, au gré de leurs rentes parfois solidement établies, cherchent à préserver le *statu quo*. Entreprendre, c'est se mettre en déséquilibre. Innover, c'est se mettre dans la posture, jamais facile, de promouvoir le désordre.

2. Que dit ce livre ?

La définition de la santé qui structure cet ouvrage n'est ni nouvelle, ni novatrice. Nous retenons la définition que l'OMS donne de la santé, à savoir un état de bien-être complet, physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité. Tous ces aspects sont abordés dans le présent ouvrage, structuré en trois parties.

La première partie s'intéresse à la souffrance patronale. Nous y verrons que les conditions de travail de certains artisans indépendants sont parfois similaires à celles des ouvriers qualifiés. Cette partie dérangera peut-être certains patrons, soucieux de donner d'eux-mêmes l'image de chefs, de leaders, de « winners », de battants, de gagnants... Écrire sur leurs souffrances pourra être considéré comme un aveu de faiblesse.

Malgré ces écueils, bien réels, nous assumons cette partie non seulement pour susciter un débat, mais aussi parce que cette zone aveugle de la souffrance patronale dénote des biais inhérents au fonctionnement de nos sociétés. La place des PME y est toujours atrophiée, non seulement sur le plan économique, mais aussi intellectuel. Si nous connaissons mal ces réalités c'est parce qu'en vérité, le monde académique, y compris les spécialistes du management, connaît mal la réalité des PME.

L'absence de considération, voire l'animosité dont la société fait preuve à l'égard du dirigeant le force à se forger une carapace de protection. Cet instinct protecteur n'est pas sans conséquence sur l'image que le patronat se fait de lui-même. Ainsi, la question de la santé adaptée à ce type de population me semble une question de choix de société. L'état du monde ne dispose pas ou peu de statistiques ciblées et précises sur la santé des entrepreneurs. C'est ce que met en évidence le chapitre introductif, où la boutade des baleines bleues n'est qu'une invitation à prendre conscience de ces lacunes, qu'il faut combler.

Pourtant, l'orientation schumpétérienne de notre société ne cesse de progresser, jour après jour. Aucune *Business School* n'échappe à cette tendance à l'entrepreneuriat. Les universités développent, parfois à plein régime, des formations dédiées à la création d'entreprise, à l'innovation... les collectivités multiplient les structures d'accompagnement (pépinières et incubateurs), les États prônent un *public management* qui vise à insuffler un peu plus de dynamisme entrepreneurial en leur sein, et la loi sur l'auto-entrepreneur a été plébiscitée par les Français. Et c'est tant mieux, car nous croyons à cette évolution. Aux vieux messages racoleurs d'antan, du type « engagez-vous » pour défendre la patrie, le nouveau discours, plus pacifique, devient « créez votre propre entreprise ». L'entrepreneur est le soldat des temps modernes, le fantassin qui s'engage volontairement pour occuper le front de la guerre économique mondiale. Le seul problème est que l'on a oublié l'infirmerie. On a totalement sous-estimé les éventuels dégâts. Le chapitre d'Alain Fayolle et Walid Nakara illustre les dangers de cette face cachée de l'entrepreneuriat précaire, où d'anciens chômeurs, parfois de longue durée, n'ont d'autres choix que de créer leur entreprise pour, ainsi, créer leur propre emploi. Ces entrepreneurs méritent le respect. La société a raison d'encourager ces demandeurs d'emploi à passer à l'acte d'entreprendre. Mais cette forme d'entrepreneuriat n'est-elle pas aussi pathogène ? À vrai dire, personne n'en sait rien, mais notre société ne doit-elle pas avoir un souci de bienveillance à l'égard de ce type d'entrepreneuriat de nécessité ? C'est pour cela que le chapitre deux, qui se consacre au *burnout* patronal, est essentiel. Yosr Ben Tahar et Mathias Rossi ont raison d'insister sur le phénomène de l'épuisement professionnel, qui n'est pas réservé aux cadres salariés. Des patrons craquent, souvent en silence, de peur d'alerter inutilement leur famille, leurs salariés ou leurs banquiers. La descente aux enfers, lors d'un dépôt de bilan par exemple, peut même conduire au suicide patronal, réalité méconnue du grand public et des médias. Cette réalité est un tabou, qui ne doit pas exclure les investigations scientifiques. Le chapitre 3 relate une initiative originale portée par l'Observatoire Amarok. Il s'agit d'une cellule d'intervention dont

le but est de prévenir le risque de stress post-traumatique à la suite d'une agression ou d'un braquage. Contrairement aux salariés rapidement pris en charge par les services de santé au travail, les travailleurs indépendants ne bénéficient d'aucune structure, ni dispositifs équivalents. Le braquage est hélas un risque professionnel dont l'occurrence est loin d'être négligeable lors d'une longue carrière de commerçant ou d'artisan. Parmi les autres raisons de la souffrance patronale, Thierno Bah, Sonia Boussaguet et Eric Fromenty évoquent la délicate question de la transmission. Combien de fois entend-on dire qu'à la suite d'une transmission, l'ancien patron a vu sa santé physique et mentale décliner. Si « la vie, c'est lâcher », selon Amadou Hampâté Bâ, admettons que lâcher les rênes de la direction d'une entreprise, surtout lorsqu'on l'a créée, n'est jamais une décision facile. Les auteurs de ce chapitre parlent d'un véritable deuil. C'est pour cette raison que l'impact sur la santé de cet événement est une évidence, curieusement peu évoquée.

Enfin, dans cette première partie, Caroline Debray, Yosr Ben Tahar et Agnès Paradas abordent de manière originale l'impact sur la santé des conflits qui peuvent naître entre les choix stratégiques de l'entreprise et les valeurs de son dirigeant. La cohérence ou non peut être un vecteur de bien-être comme de souffrance, particulièrement en PME, où le sens des responsabilités des dirigeants se transforme vite en sentiment de culpabilité dans les moments difficiles, comme celui du licenciement d'un salarié, par exemple. Le chapitre 6 est, quant à lui, une réflexion sur les effets de la mort et de la maladie du dirigeant sur le système de gestion de l'entreprise. David Gjosevski esquisse l'idée que ces effets ne sont pas de même ampleur selon la taille de l'entreprise. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, plus la taille est petite, plus la santé du dirigeant prend de l'importance, illustrant ce que les PMistes appellent, depuis les travaux du Professeur Henri Mahé de Boislandelle, un effet de grossissement.

Pour clore cette partie, Charlotte Kinowski-Moysan, Olivier Torrès et Bernard-Marie Augustin explorent l'impact émotionnel de deux stressors emblématiques de la vie d'un chef d'entreprise. Le premier est le dépôt de bilan, stressor le plus redouté en raison de l'intensité de sa teneur dramatique. Le second est le stressor le plus fréquent de l'activité usuelle d'un dirigeant. Ces trois auteurs montrent que les émotions ne sont pas affectées dans les mêmes intensités ni dans les mêmes formes. À l'aide de deux échantillons, ils montrent également que le risque de burnout passe de 19 % dans le cas de la surcharge de travail à 33 % en situation de dépôt de bilan.

Dans la deuxième partie, il sera question du sommeil des dirigeants de PME. Les problèmes de trésorerie affectent-ils le sommeil des dirigeants ? Les horaires de travail surchargés occasionnent-ils de la somnolence ? Être chef d'entreprise expose-t-il à l'insomnie ? Toutes ces questions ne trouvent pas forcément de réponses dans ce chapitre de Florence Guiliani, mais l'idée que le dirigeant d'entreprise puisse rogner sur son temps de sommeil pour travailler plus n'est pas une hypothèse dénuée de fondement : prendre le TGV de 5 h 40 pour honorer un rendez-vous à Paris ou lire ses courriels tard le soir sont des pratiques entrepreneuriales

courantes. L'impact de tels comportements sur la qualité du sommeil mérite d'être étudié de près.

À cet égard, l'étude approfondie des liens entre la qualité du sommeil et l'efficacité entrepreneuriale reste à faire.

De même, l'étude des pratiques alimentaires des chefs d'entreprise est un sujet novateur. Au-delà des traditionnels repas d'affaires bien arrosés, Amandine Merle et Olivier Torrès s'interrogent sur l'impact de la vie entrepreneuriale sur le rythme et la nature de la prise d'aliments. Les données dont on dispose sur l'IMC (Indice de Masse Corporelle) des catégories professionnelles des travailleurs indépendants indiquent une tendance au surpoids. Le manque de temps, le stress, le manque de sommeil peuvent-ils expliquer des pratiques alimentaires spécifiques chez les entrepreneurs ? Il semblerait que le métier de dirigeant favorise le développement d'habitudes alimentaires propices à la prise de poids.

Dans le chapitre suivant, Rose-Myriam Mondélus et Olivier Torrès abordent la santé sous l'angle bancaire. « Je ne fais une visite médicale que lorsque j'emprunte de l'argent à mon banquier » est une réflexion qui renvoie à une réalité : le rôle du questionnaire de santé dans l'octroi de crédit aux PME. L'analyse porte ici sur les questionnaires de santé de huit banques françaises. On sera surpris d'apprendre que ces questionnaires sont quasiment tous différents – on pouvait s'attendre à une standardisation – et que si la BNP pose 177 questions relatives à la santé des dirigeants emprunteurs, la Société Générale n'en pose que 43. Ces questionnaires de santé jouent un rôle de filtre et peuvent être un frein à l'accès au crédit bancaire. Par ailleurs, les auteurs s'interrogent sur la part du mensonge et les risques encourus par les dirigeants de PME.

Dans le chapitre 11, Alexandre Benzari aborde un sujet totalement novateur, le technostress. De nos jours, la quasi-majorité des individus dans le monde ont accès à Internet et/ou à un téléphone mobile et/ou à un ordinateur. Si ces technologies présentent un réel progrès, elles induisent aussi des formes de nuisances que l'on regroupe sous le vocable de technostress. Grâce aux données collectées par l'Observatoire Amarak en partenariat avec la FFB (Fédération Française du Bâtiment), Alexandre Benzari montre les effets nocifs de ce phénomène encore trop largement ignoré.

La troisième partie est celle qui réserve les meilleures surprises (chapitres 12, 13, 14 et 15). Tout d'abord, le chapitre de Marie-José Bernard aborde l'entrepreneuriat sous un angle totalement contre-intuitif. Elle montre comment un traumatisme peut être un levier entrepreneurial, et comment certains dirigeants ont réussi à transcender un handicap pour en faire un atout majeur. Certes, les entrepreneurs résilients sont des cas spécifiques, mais leurs parcours montrent comment l'acte d'entreprendre a pu être salvateur pour ces dirigeants, qui ont trouvé dans leur projet d'entreprise un sens nouveau à donner à leur vie. Moerani Raffin aborde dans le chapitre 13 un sujet novateur : l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap. Ce chapitre montre les effets,

souvent bienfaiteurs, de l'entrepreneuriat auprès de cette population que les pouvoirs publics voient au mieux comme des employés mais rarement comme des employeurs. Or, de très nombreuses réussites entrepreneuriales montrent que le handicap n'est pas toujours un frein mais peut, sous certaines conditions, devenir un moteur. Entreprendre n'est pas qu'une quête de liberté, c'est aussi un acte libérateur.

Dans le chapitre 14, Bernard-Marie Augustin offre au lecteur une synthèse de son travail doctoral portant sur la question du Rebond entrepreneurial. Rebondir après une liquidation est un phénomène que le champ de l'entrepreneuriat n'a investi que tout récemment. En France, il est nécessaire de prendre connaissance du Portail du Rebond, lauréat du Grand Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise décerné par la Commission européenne en 2020, et qui regroupe des associations qui œuvrent quotidiennement en faveur du Rebond (60 000 Rebonds, Second Souffle, Re-Créer, SOS Entrepreneur, Apesa et l'Observatoire Amarok). Contrairement à la création qui consiste à partir d'une page blanche, le rebond nécessite de blanchir une page qui est déjà noircie. Pour rebondir, l'entrepreneur rebondisseur doit avoir pansé ses plaies, ses dettes et ses doutes. Mais l'apport de ce chapitre est de montrer que le processus du rebond est salutogène, il redonne à l'entrepreneur l'énergie vitale de l'élan créatif.

Dans le chapitre 15, Olivier Torrès et Thomas Lechat partent du constat de l'asymétrie entre le traitement des aspects négatifs, très largement abordés en santé au travail et les aspects positifs, totalement ignorés. Ce biais est si prononcé que le terme de « stresser » – stressor en anglais –, à connotation pathogène, n'a pas d'équivalent comparable à connotation positive. À l'appui d'une lourde étude empirique, les deux auteurs établissent une liste de 28 satisfacteurs du dirigeant qui constituent, pris ensemble, un satisfactomètre entrepreneurial.

Dans la même veine, le dernier chapitre d'Olivier Torrès présente les premiers résultats d'une étude épidémiologique sur la santé des travailleurs indépendants. Grâce à une comparaison avec un échantillon représentatif de salariés issus de l'étude MMS de Malakoff Médéric, cette étude montre que les dirigeants sont globalement en meilleure santé que les salariés. Certes, de nombreuses précautions doivent entourer ces résultats, mais l'idée que l'entrepreneuriat puisse développer des facteurs salutogènes – des facteurs bons pour la santé – est peut-être l'apport le plus inattendu de ce livre. Comment ne pas voir qu'un tel résultat, si des études futures venaient à le conforter, constituerait un argument jamais imaginé pour promouvoir l'entrepreneuriat : « Entreprendre, c'est bon pour la santé ! »

Si le point de départ de ce livre est la souffrance patronale, il se conclut sur une perspective enthousiasmante : mettre en évidence les facteurs entrepreneuriaux qui pourraient avoir une influence favorable sur la santé : la « salutogénèse entrepreneuriale » est une perspective scientifique inédite et stimulante.

PARTIE 1

Les souffrances patronales

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	Création par nécessité et précarité : la face pathogène de l'entrepreneuriat ?	15
CHAPITRE 2	Le burnout patronal	27
CHAPITRE 3	La prévention du risque de stress post-traumatique lié au braquage des commerçants et artisans : l'exemple de la Cellule de Coordination et d'Accompagnement (CCA) Santé-Braquage	43
CHAPITRE 4	Impacts de la transmission sur la santé du dirigeant de PME	59
CHAPITRE 5	Les conflits entre valeurs et choix stratégiques peuvent-ils nuire à la santé des dirigeants de PME ?	69
CHAPITRE 6	Les effets de la mortalité et de la morbidité du dirigeant sur l'entreprise	83
CHAPITRE 7	Impact émotionnel du dépôt de bilan et de la surcharge de travail sur la santé des dirigeants de PME	95

CHAPITRE 1

Création par nécessité et précarité : la face pathogène de l'entrepreneuriat¹ ?

Alain FAYOLLE

Professeur à l'EM. LYON Business School

Walid NAKARA

Professeur à Montpellier Business School

Qui pourrait imaginer que la figure de l'entrepreneur puisse être touchée, d'une manière ou d'une autre, par la précarité et la pauvreté ? L'entrepreneur, dans la littérature et dans la société, incarne tout autre chose : prise de risques et d'initiatives, sens des responsabilités, capacité d'action, orientation vers les résultats, opportunisme parfois, etc. Souvent, la figure de l'entrepreneur, héritage de la pensée schumpeterienne, est chargée d'héroïsme, et ce qu'accomplissent les entrepreneurs relèverait plutôt d'un registre d'actions hors de la portée du commun des mortels (Cunningham et Lischeron, 1991). Par ailleurs, une des formes populaires de l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, est présentée avec insistance, par nombre de penseurs et de décideurs dans les domaines de l'économie et de la politique, comme une réponse au problème du chômage et, donc, dans une certaine mesure, de la précarité (Rapiiau, 2010). Nous soutenons, dans ce travail, la thèse que les mesures actuelles et passées destinées à encourager la création d'emploi et la création d'entreprise par des individus demandeurs d'emplois et/ou dans des situations difficiles, contribuent très fortement au développement de formes d'entrepreneuriat contraint, qui pourraient avoir des conséquences extrêmement préjudiciables pour les individus concernés et pour notre société dans son

¹ Ce chapitre est une version remaniée d'un texte que nous avons présenté aux États généraux du management organisés en octobre 2010 par la FNEGE.

ensemble (Fayolle, 2010). L'objectif de notre chapitre est d'apporter un premier éclairage sur ces formes particulières² d'entrepreneuriat, qui sont vraisemblablement amenées à se développer fortement dans le contexte de mutations et de ruptures que nous vivons. Dans la suite de ce texte, nous allons brièvement resituer l'entrepreneuriat de nécessité dans le champ de l'entrepreneuriat, lequel connaît une mutation profonde, puis nous présenterons les résultats des enquêtes que nous avons réalisées, avant d'avancer quelques implications de notre travail.

1. L'entrepreneuriat de nécessité : une bonne réponse au problème du chômage ?

L'entrepreneuriat change de nature en passant d'une vision réductrice et simpliste (la création d'entreprise) à une conception beaucoup plus sophistiquée et complexe. Nous assistons à la fois à une montée en puissance du phénomène et à un éclatement de ses définitions et de ses formes.

1.1 L'entrepreneuriat : un phénomène en mutation

Certains auteurs évoquent l'émergence d'une économie entrepreneuriale dans laquelle, notamment, les connaissances joueraient un rôle clé (Audretsch et Thurik, 2004). Pour d'autres, l'entrepreneuriat est une méthode, un état d'esprit, une façon de penser, de poser et de résoudre les problèmes. Quels que soient les niveaux d'analyse (individuel, organisationnel, sociétal), l'entrepreneuriat est dans l'ère du temps. Mais l'entrepreneuriat est un phénomène économique et social très hétérogène. Cette fragmentation de l'objet est la conséquence de la variété de ses formes d'expression, mais également de la diversité des contextes dans lesquels le phénomène apparaît et se développe. L'étude du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, qui concerne environ une quarantaine de pays, montre bien, année après année, que les taux d'activité entrepreneuriale varient considérablement d'un pays à un autre, en fonction des contextes économique, politique, démographique et géographique (Levie et Autio, 2008). La position de la France, dans cette compétition (entrepreneuriale) des nations, n'est pas très flatteuse ; son taux d'activité entrepreneuriale est, en effet, et ce d'une manière récurrente, un des plus bas³. Et pourtant, nos gouvernants, conscients de l'importance de la création d'entreprise, ont multiplié, ces dernières années, les initiatives et les mesures politiques pour stimuler, au niveau national, les comportements individuels et organisationnels : loi sur l'innovation et la création d'entreprise innovante, entreprise à un euro, statut d'auto-entrepreneur, etc. Sans que cela

2 Nous les regroupons indifféremment, dans cet article, sous les expressions « d'entrepreneuriat de nécessité », « d'entrepreneuriat contraint » ou encore « d'entrepreneuriat subi ».

3 Voir les rapports annuels du GEM, consultables sur le site : www.babson.edu.

soit toujours rendu explicite, ces intentions et actions politiques sont dirigées vers deux types d'entrepreneuriat : nécessité⁴ et opportunité⁵, qui concentrent l'essentiel des préoccupations économiques et sociales dans la plupart des pays (Fayolle, 2010). Ces types d'entrepreneuriat sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui orientent le comportement humain (Acs, 2006 ; Hessels *et al.*, 2008 ; Reynolds *et al.*, 2001). L'entrepreneuriat d'opportunité relève de facteurs « pull » tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, l'argent, le défi, le statut social ou encore la reconnaissance (Carter *et al.*, 2003 ; Kolvereid, 1996 ; Wilson *et al.*, 2004). L'entrepreneuriat de nécessité est lié à des facteurs « push » comme le chômage, le licenciement ou la menace de perdre son emploi (Thurik *et al.*, 2008).

1.2 Créer son entreprise pour retrouver un emploi : rêve et réalité

Dès le premier choc pétrolier, dans les années 1970, Raymond Barre, alors Premier ministre, avance l'idée que, pour ceux qui viennent de perdre leur emploi, la création d'entreprise peut être une manière de retrouver un emploi. Le début des encouragements et les premières mesures incitatives à la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi peuvent être situés au milieu des années 1970. Si l'idée de celui qui fut présenté, naguère, comme « le premier économiste de France » est intéressante, son institutionnalisation dans les discours politiques et les dispositifs publics est sujette à interrogation. Depuis plus de trente ans, la récurrence des injonctions et la permanence des mesures ont, d'une certaine façon, légitimé la création d'entreprise par nécessité, qui est apparue, de plus en plus, comme une option envisageable et possible, car encouragée par l'État et ses politiques publiques. Si l'entrepreneuriat peut être vu comme un processus de « désexclusion » ou de « réinclusion » des chômeurs (Brasseur, 2010, p. 177), comme une réponse au destin (Glée, 2010), il n'en demeure pas moins que tous les demandeurs d'emploi, tous les « exclus » de notre société n'ont pas toujours l'envie d'entreprendre, ni les ressources, au sens large, pour réussir dans cette voie. Créer une nouvelle activité s'avère très facile aujourd'hui pour les demandeurs d'emploi⁶, la pérenniser est une affaire beaucoup plus compliquée, comme le montrent des études récentes qui lient la survie et le développement des entreprises aux motivations des entrepreneurs (Ashta et Raimbault, 2009 ; Caliendo et Kritikos, 2009). La survie des entreprises est d'autant plus problématique que les motivations relèvent de facteurs « push ».

4 L'entrepreneuriat de nécessité concerne des individus poussés à créer leur propre emploi (ou leur activité) pour sortir du chômage et retrouver des revenus.

5 L'entrepreneuriat d'opportunité correspond à des projets dotés d'un potentiel de développement, initiés par des individus très motivés pour les concrétiser.

6 Notamment avec la baisse des barrières perçues administratives, sociales et fiscales, rendue possible grâce à des dispositifs comme l'entreprise à un euro ou le statut d'auto-entrepreneur.

2. Une étude empirique exploratoire

Le phénomène traité dans cette étude est assez paradoxal en soi : demander à des individus qui viennent de vivre des périodes de chômage longues, souvent éprouvantes, et qui, pour la plupart d'entre eux, ont connu de nombreuses tentatives infructueuses pour retrouver un emploi salarié, de créer leur propre entreprise, avec tout ce que cela implique de disponibilité, d'énergie, de ténacité, etc., nous avons conduit une étude qualitative auprès de dix personnes. Nous les avons interrogées avec un cadre d'analyse et un guide d'entretien précis. Avant de présenter les résultats de notre étude, nous allons revenir sur le modèle qui a dirigé nos investigations, puis nous exposerons les données que nous avons réunies, ainsi que les techniques qui nous ont permis de les collecter et de les analyser.

2.1 Cadre conceptuel

Il est possible d'utiliser de nombreux modèles et cadres théoriques dans le champ de l'entrepreneuriat. Notre étude s'intéressant à la création d'activité, il nous a semblé que le modèle de Gartner (1985) était particulièrement bien adapté à nos préoccupations. Il comprend quatre dimensions, qui agissent et interagissent dans la création d'une nouvelle activité : l'individu engagé dans la situation, l'environnement dans lequel l'individu opère et qui l'influence, ainsi que la nouvelle entité en création, l'organisation, qui est la résultante des choix et des actes de l'individu ainsi que des apports de l'environnement et, enfin, le processus par lequel les opérations de création et de développement sont réalisées.

2.2 Collecte et analyse des données

Nous avons donc conduit une étude qualitative auprès de dix personnes, cinq créateurs d'entreprise relevant de la forme d'entrepreneuriat qui nous intéresse et cinq acteurs des systèmes et dispositifs d'accompagnement des créateurs/repreneurs d'entreprises. Nous avons procédé à partir d'entretiens qui se sont déroulés en face à face. Les principaux thèmes que nous avons abordés, au cours de ces entretiens, ont porté sur : les parcours des entrepreneurs, les raisons et motivations qui les ont conduits à entreprendre (individu), les caractéristiques et les ressources du projet (organisation), les sources de financement de leurs activités, les mesures d'accompagnement (environnement), les difficultés qu'ils ont rencontrées au fil du temps et la manière dont elles ont été, ou pas, surmontées (processus). Nous les avons également interrogés sur le statut d'auto-entrepreneur. De plus, lors de nos entretiens avec les acteurs des systèmes et dispositifs d'accompagnement, nous avons souhaité les faire réagir plus spécifiquement sur l'adéquation des dispositifs d'accompagnement, sur le profil des personnes accompagnées et sur la relation chômeur/créateur d'entreprise. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Nous présentons dans le tableau 1 ci-après les personnes que nous avons rencontrées.

Nous avons interrogé quatre femmes et un homme dans des positions de consultant en création d'entreprise, ainsi que quatre femmes et un homme ayant créé des entreprises. Les consultants travaillent dans le même cabinet de conseil situé à Toulouse, et ont suivi des études supérieures généralement sanctionnées par un diplôme d'une grande école de commerce. Ils ont tous plus de deux années d'expérience dans le domaine du conseil à la création d'entreprise. Les prestations d'aide, de conseil et d'accompagnement qu'ils délivrent sont conventionnées et résultent d'une étroite collaboration avec « Pôle Emploi ». Elles concernent principalement la phase *ante* création, comme le précise un des consultants : « Ma mission consiste à aider les gens à structurer leurs projets de création d'entreprise en leur faisant découvrir tous les paramètres qui peuvent les remettre en cause. On (les consultants) leur parle de leur situation personnelle, de leur situation financière, de leur parcours professionnel, de leur formation, etc. » (C5)

2.3 Résultats

Pour présenter nos résultats, nous allons nous appuyer sur les quatre dimensions (individu, environnement, organisation et processus) du cadre conceptuel de Gartner (1985), que nous avons précédemment présenté.

2.3.1 *Un individu fragilisé*

L'entrepreneur de nécessité est fragilisé en raison du traumatisme ou du choc provoqué par le licenciement et le chômage. « Moi, j'ai été confronté à des gens qui sont harcelés moralement, car les entreprises ne veulent pas les licencier mais les contraindre à démissionner. » (C1) ; « Ils ont vécu des licenciements hyper-difficiles, qu'ils n'ont pas compris. » (C1) ; « Ce sont des personnes qui ont vécu des situations d'isolement et de détresse. » (C2) ; « Les personnes ont besoin de rebondir et de reprendre confiance en elles. » (C2) ; « La fragilité des gens est liée au manque de confiance en soi. » (C1) ; « On rencontre même des personnes qui ont une extrême agressivité par rapport à des situations difficiles. » (C2) ; « Ils ont été marqués, voire choqués par le chômage, il y a une perte de confiance, de repères et l'impression d'avoir été trahi. » (C4) ; « Ces licenciements sont très durs à vivre, certains me disent qu'ils se sentent trompés par leurs employeurs. » (C4) ; « Ces gens-là sont en fait très fragilisés. » (C5)

La fragilisation vient parfois de situations personnelles difficiles. « Et alors, si j'arrête, c'est pour faire quoi ! J'ai 55 ans, j'élève seule un enfant... » (E5) ; « On voit beaucoup de familles monoparentales. Des femmes avec des enfants qui sont seules et veulent créer leur entreprise parce qu'elles ne trouvent pas de travail. » (C1) ; « Il y a des profils de femmes qui sont dans une difficulté hyper-forte, car il y a des enfants. » (C1) ; « Parfois on voit des profils en échec personnel, professionnel ou familial. » (C1) ; « On a des gens qui n'ont pas d'apports, qui sont au RMI, au RSA. » (C2) ; « Et on a de plus en plus de personnes qui sont dans des situations de précarité et qui n'ont pas d'apports. » (C2) ; « J'ai eu beaucoup d'entrepreneurs précaires que j'ai senti 'poussés' pour créer leur entreprise, car ils n'ont pas d'autres

TABLEAU 1 – Présentation des personnes rencontrées

IDENTIFICATION	SITUATION PROFESSIONNELLE	DATE DE L'ENTRETIEN	LIEU DE L'ENTRETIEN	DURÉE DE L'ENTRETIEN	NATURE DES ACTIVITÉS	DATE DE DÉBUT D'ACTIVITÉ
Alexandra C1	Consultante en création	02/04/10	Toulouse	75 minutes	Conseil et accompagnement	2009
Amandine E1	Entrepreneure	17/03/10	Toulouse	40 minutes	Activités culturelles pour enfants	2009
Claire C2	Consultante en création	19/03/10	Toulouse	90 minutes	Conseil et accompagnement	2005
Françoise C3	Consultante en création	22/03/10	Toulouse	90 minutes	Conseil et accompagnement	2000
Laurent C4	Consultant en création	15/03/10	Toulouse	60 minutes	Conseil et accompagnement	2004
Vanessa C5	Consultante en création	23/03/10	Toulouse	60 minutes	Conseil et accompagnement	2007
Miled E2	Entrepreneur	06/04/10	Toulouse	30 minutes	Conception et réalisation de maisons individuelles	2003
Natasha E3	Entrepreneure	05/04/10	Toulouse	25 minutes	Communication événementielle	2006
Dominique E4	Entrepreneure	27/11/09	Avignon	65 minutes	Salon de thé	2008
Hélène E5	Entrepreneure	11/01/10	Avignon	85 minutes	Restauration de sièges – décoration intérieure	2007

choix. » (C4) ; « Il y a des entrepreneurs qui ont vécu des dépressions, qui ont eu du mal à relever la tête et c'est avec ces gens-là que nous faisons du social et beaucoup de psychologie. » (C4) ; « Parfois, la situation de ces entrepreneurs me touche personnellement et j'ai du mal à occuper uniquement mon rôle de consultant face à la misère de ces gens-là. » (C4) ; « Moi, j'en ai beaucoup qui arrivent et qui, lors de l'entretien, se mettent à pleurer, ils déballetent leur sac quoi... » (C5)

En complément de ces sources de fragilisation, les entrepreneurs de nécessité sont souvent confrontés à l'isolement et à la dureté des conditions de création. « Moi, je me rends compte que c'est un parcours du combattant, c'est hyper difficile... souvent on se sent seule... moi je me suis sentie souvent seule, en plus je ne suis pas de la région... moi, je suis en manque de réseau ici. » (E2) ; « Cela fait des années que j'ai créé mon entreprise, je me suis investi, je travaille 10 à 12 heures par jour... si j'enlève mes frais, il me reste à peine 1 000 € de revenus... heureusement que ma femme est salariée, cela nous permet de survivre... il y a quelques années on m'a bloqué mon compte bancaire, j'étais vraiment à bout, c'était très difficile... je connais beaucoup de gens qui ont fait faillite, ils n'ont pas supporté cette pression et ce système. » (E2) ; « Je peux vous dire qu'au début ce n'était pas facile pour moi... il faut s'attendre à un combat long et il faut avoir du souffle, de la patience, de la disponibilité, le sens du sacrifice, notamment dans les premières années ou l'on ne touche rien comme revenus. » (E3)

Dans ces situations, les individus qui arrivent le mieux à s'en sortir sont ceux qui sont soutenus, financièrement (et/ou affectivement), par leurs familles : « Nous on est deux, on arrive un peu à se débrouiller. » (C1) ; « Heureusement que ma femme est salariée, cela nous permet de survivre. » (E2) ; « Les premières années, ils ne se financent pas ou peu, d'où l'intérêt d'avoir une situation familiale où il y en a un qui assure. » (C2) La réussite (toujours relative) peut venir du projet et du secteur d'activité : « La réussite dépend du projet globalement... il y a des projets dans des secteurs d'activité où il n'y a pas d'opportunité... l'aboutissement, c'est plus sur une opportunité ou un secteur d'activité où il y a du potentiel. » (C1). Elle est toujours liée à la volonté, la ténacité, l'envie de se battre et d'y arriver : « Ce sont des gens qui, face à la barrière, la difficulté vont résister et vont la dépasser. » (C1) ; « Tous mes amis entrepreneurs bossent le double d'un salarié par semaine. » (C1) ; « Tout dépend de l'état d'esprit de la personne, de sa force personnelle... ce n'est pas donné à tout le monde... ça demande énormément d'énergie... il faut avoir une envie et un état d'esprit favorable à l'autonomie. » (C2)

2.3.2 *Un environnement ambivalent*

Par ambivalence, nous entendons un environnement qui soutient d'un certain côté, mais aussi qui contraint et pénalise. On ne dira jamais assez, dans cet environnement composite, à quel point le rôle de la famille et des amis est primordial. Nous l'avons évoqué précédemment. Les systèmes d'accompagnement et de financement sont très nombreux en France, mais pas toujours accessibles, voire même visibles. « Il y a aussi le fait d'apprendre

par la suite qu'on a droit à des aides, mais qu'on ne le savait pas... moi j'ai appris après coup que j'aurais pu avoir des aides financières pour la création de mon entreprise, mais je ne le savais pas... je l'ai appris trop tard, dommage !... Pareil, pour tout ce qui est accompagnement, je ne savais pas qu'il y avait des organismes qui pouvaient m'offrir des prestations gratuites... des fois j'avais l'impression que c'était un peu la jungle. » (E3) ; « Il y a beaucoup d'entrepreneurs qui n'ont pas assez d'accompagnement. » (E2) ; « Il y a aussi une vraie difficulté pour trouver les informations. Heureusement, il y a le site de l'APCE, sinon c'est très difficile, même au niveau des aides de l'administration... il n'y a pas toujours en face de nous des gens qui savent répondre. » (E1) Certains dispositifs sont plus avantageux que d'autres, comme, par exemple, les AGHEFIP, qui aident les créateurs d'entreprise handicapés : « Ce n'est pas le même dispositif... ce ne sont pas les mêmes caisses... nous, c'est vrai que sur trois mois, on a des prestations qui sont très peu financées, alors qu'au niveau des AGHEFIP c'est différent, il y a une enveloppe globale... » (C2) L'accompagnement post-crédation est quasiment inexistant. Les entrepreneurs de nécessité bénéficient des mesures et des systèmes d'aide de droit commun et d'autres dispositifs plus adaptés à leur situation de demandeur d'emploi. Ces aides leur permettent de créer leur « entreprise » et, sitôt l'enregistrement effectué, alors qu'ils entrent dans la phase post-crédation, ils découvrent l'autre face de l'accompagnement. Rien ou pas grand-chose n'est fait actuellement pour les aider au moment où ils en ont généralement le plus besoin, dans la période où il leur faut gagner des clients et générer des revenus. « Il n'y a pas de suivi réel... je pense qu'il y a des entrepreneurs qui sont lâchés complètement dans la nature... on est pris par les accompagnements, j'ai parfois huit rendez-vous individuels par jour... on a du mal à prendre du temps pour se dire 'tiens, je vais prendre mon téléphone, j'appelle'... » (C1) ; « J'ai créé, il y a six mois, mon salon de thé et je vois passer chaque jour, depuis l'ouverture, le conseiller de la chambre de commerce et d'industrie qui a instruit mon dossier, il ne s'est pas arrêté une seule fois ! » (E4) ; « Beaucoup d'entrepreneurs se sentent perdus, une fois qu'ils se retrouvent non accompagnés, ils avancent comme ils peuvent... il manque un dispositif pour l'après-crédation. » (C3)

L'accompagnement de ces créateurs par nécessité requiert des postures et des aptitudes particulières : « Ça demande énormément d'écoute et de compétences associées, qui vont au-delà de monter un prévisionnel ou un dossier de faisabilité... les gens sont à la recherche de lieux où on les écoute et on se rend compte que nos accompagnements sont le reflet d'une mutation de la société, de nouvelles attentes, de nouvelles difficultés et de problèmes liés à l'isolement, la détresse, autres que la création d'entreprise qui s'insère dans tout cela. » (C2), « Donc, notre objectif c'est tout d'abord de leur redonner confiance, de la force et de l'énergie. » (C4) ; « ... À la fin de la journée, moi je suis vidée... il faut beaucoup les rassurer... j'essaie de leur donner de l'énergie positive. » (C1)

Le statut d'auto-entrepreneur n'apparaît pas comme une bonne mesure pour relancer la création d'entreprise et développer l'esprit d'entreprendre. « Pour moi, l'auto-entrepreneuriat, ce n'est pas vraiment créer son entreprise.

Cela peut être une très bonne solution en activité complémentaire... » (C1) ; « ... Avec l'auto-entrepreneuriat en deux clics je deviens entrepreneur, c'est dangereux parce que, à plus ou moins longue échéance, ces gens se mettent en difficulté... la chambre des métiers n'aime pas ce statut parce que beaucoup s'installent et décrédibilisent les professionnels. » (C2) ; « C'est l'idée que vous pouvez y aller, n'ayez pas peur, on vous facilite les choses, notamment juridiques, par le statut d'auto-entrepreneur... ce n'est pas suffisant... on oublie de leur expliquer que c'est une prise de risque sur un avenir incertain... on oublie de leur dire, on ne crée pas une entreprise avec 0 €, il faut nécessairement de l'apport, il faut savoir rebondir... » (C3) ; « Il y a plein d'auto-entrepreneurs qui se sont immatriculés et se rendent compte aujourd'hui qu'ils n'ont pas fait les démarches qu'ils auraient dû faire... » (C5) ; « Pour moi, le régime de l'auto-entrepreneuriat, c'est juste une sorte de simplification administrative. » (E2)

2.3.3 Une organisation précaire

Les organisations mises en place par les entrepreneurs de nécessité sont très largement privées de ressources, sans véritable pouvoir de négociation et demeurent longtemps précaires, lorsqu'elles arrivent à survivre. « Moi, je dis souvent que les entrepreneurs sont en galère d'argent... je dis aux créateurs qu'ils vont être obligés de trouver un emploi complémentaire, parce qu'il va falloir vivre... on n'a pas les revenus qui suivent et il faut payer chaque mois le loyer, ce n'est pas évident. » (C1) ; « Je pense qu'il y a plein de gens qui vont être auto-entrepreneurs pendant 5 ou 10 ans et, d'un coup, la boîte (leur client unique) va leur dire, 'je n'ai plus besoin de toi'. Qu'est-ce qu'ils vont faire ces gens là ? Pas de chômage, c'est chaud ! » (C1) ; « Aujourd'hui, il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, d'avoir un apport. Il faut arriver à se positionner dans un marché très concurrentiel, il y a tout un travail à faire... beaucoup de personnes se disent 'pourquoi pas faire des sandwiches', mais faire des sandwiches, c'est une organisation, c'est trouver un local, identifier une cible, mettre en place un stock, concevoir une carte... » (C2) ; « On va essayer, dans un premier temps, de créer son propre emploi... c'est déjà, pour moi, assurer des heures de travail et une rémunération... il faut arriver à se créer du réseau et que ce réseau réponde... il faut aussi accepter d'y passer du temps et d'y consacrer un budget, de lancer une mission et de la réaliser » (C3) ; « Souvent, ce qu'on leur dit c'est qu'il ne faut rien espérer la première année, pas même une rémunération. La trésorerie doit rester pour l'entreprise... la rémunération c'est sûr, c'est une rémunération très faible... ils confondent souvent chiffre d'affaires et résultats. » (C3) ; « Ce sont souvent des petits projets classiques ou communs, notamment dans la restauration rapide, le bâtiment, le bricolage, la décoration intérieure... ces gens veulent devenir souvent des artisans ou des auto-entrepreneurs. » (C5) ; « Quand on est jeune entrepreneur, on accepte le travail et les contrats quand ils se présentent, on ne fait pas forcément attention. Je me suis fait avoir par des clients et quand on n'a pas d'argent de côté, tout devient compliqué... de plus, quand on est entrepreneur, on est petit, ce sont les grandes boîtes qui font la loi... nous et les petites entreprises, on n'a aucun pouvoir de négociation. » (E2)

2.3.4 *Un processus pressurant*

L'entrepreneur de nécessité vit un parcours du combattant sous la pression du temps, dans des conditions matérielles et personnelles souvent très difficiles. « C'est dur de ne pas avoir de ressources et de revenus. » (C1); « En France, créer une entreprise, c'est des contraintes fiscales, légales, réglementaires... il faut être un peu sur tous les fronts... on a des gens qui n'ont pas d'apports, qui sont au RMI, au RSA... on ne peut pas créer une entreprise si l'on n'a pas un minimum de stabilité et de visibilité à long terme pour mettre en place une stratégie... donc, là, quand vous avez des gens qui sont dans l'urgence, il n'y a pas de possibilité de recul. » (C2); « Je pense qu'aujourd'hui, les flux de chômeurs sont tellement importants. Pôle Emploi a aussi la pression... avant on recevait les gens une heure, maintenant on les reçoit 20 minutes, 10 minutes... en dix minutes, c'est difficile d'identifier un parcours... on est dans une compression, une gestion de flux, de statistiques. » (C2); « Nous on a des accompagnements qui sont sur trois mois... il faut être réaliste, en trois mois on ne devient pas créateur d'entreprise... la création, en moyenne, c'est de sept mois à deux ans, de passer de l'idée à un concept, à un dossier de faisabilité et à la création effective de l'activité... il y a des rythmes qui sont différents selon le type d'activité... ça demande un stade de maturation et chaque phase est importante. » (C3); « Ce sont des personnes qui sont face à une difficulté immédiate de pérennisation de ressources, qui ne trouvent pas d'emplois et qui sont obligées, par dépit, de créer une structure. Mais ce ne sont pas forcément des éléments favorables à la réussite d'une entreprise, surtout quand c'est fait dans cet esprit-là. Donc on est dans l'urgence et la précipitation. Et dans la précipitation, rien de bon. » (C3); « J'ai eu beaucoup d'entrepreneurs précaires que j'ai senti 'poussés' pour créer leur entreprise car ils n'ont pas d'autres choix... pour eux, entreprendre c'est juste s'immatriculer, comme s'ils fuyaient la réalité. » (C4); « Quand il y a un licenciement, tout se déclenche derrière, le couple va mal, on commence à avoir des problèmes d'argent, les gens ne sont pas bien dans leur peau... » (C5); « Souvent, nos clients nous mettent en concurrence, les entrepreneurs commencent alors à baisser les prix et finalement nos marges fondent... » (E2); « Ce qui m'a gêné dans la création de mon entreprise, c'est la bureaucratie, la lenteur des démarches administratives... il y a des choses qui ne sont pas claires et tout cela demande beaucoup de temps. » (E3)

La pression, notamment financière, est tellement forte qu'elle pousse les entrepreneurs à rechercher des revenus complémentaires. C'est le cas d'Hélène (E5) qui, après plusieurs années d'activité dans la restauration de chaises et de fauteuils anciens, et autant d'années de galère, a choisi de prendre un emploi salarié, pour avoir un complément de revenus. C'est aussi ce qu'ont fait Claire (C2) et Alexandra (C1) : « Moi je me suis lancée en juin 2009 et cela faisait 3 mois que je n'avais plus d'ASSEDIC et pas de revenus de côté. Depuis la création, je n'ai pas de revenus et heureusement que j'ai mes activités de conseil. »

Conclusion

Nous avons fait le choix, dans cette étude, de nous intéresser à un type particulier d'entrepreneurs, ceux qui sont contraints de se lancer dans la création de leur entreprise, en l'absence de toute autre alternative réaliste. La littérature les a identifiés sous l'expression d'entrepreneurs de nécessité. Ces entrepreneurs sont généralement des individus dans des situations très précaires, ils ont été licenciés et ont connu les affres du chômage, ils n'ont pratiquement plus de ressources et se retrouvent souvent seuls. Parfois, ces individus contraints sont âgés. Il peut également s'agir de femmes divorcées ou séparées qui élèvent seules leurs enfants.

Cette étude montre que ces individus, lorsqu'ils créent leur entreprise, sont très fragilisés, agissant dans un environnement ambivalent, à la fois incitant et contraignant ; les projets et organisations sur lesquels ils concentrent leurs efforts sont peu structurés, fragiles et demeurent exposés au moindre aléa. Enfin, le processus de création est caractérisé par une très forte pression liée aux contraintes des individus et à celles de leur environnement, les périodes de crise économique ayant tendance à accentuer encore cette pression. Il nous semble évident, et il y a là une piste de recherche intéressante, que les individus qui entreprennent dans ces conditions sont exposés à des risques de santé. Ces situations de contrainte et d'isolement social et affectif, loin de redynamiser des individus déjà fragilisés et en perte de confiance, peuvent contribuer à les faire douter encore plus, à générer du stress négatif et à provoquer une certaine forme de désespérance, aux conséquences parfois dramatiques. En l'absence d'études rigoureuses sur le devenir des créateurs d'entreprise par nécessité, qui peut affirmer qu'ils se réinsèrent et qu'ils pérennisent leurs emplois ? Que sait-on de la face cachée de ce phénomène ? Combien de cas désespérés ? Combien de maladies psychologiques ou psychosomatiques ? Combien de suicides ? Ne sommes-nous pas, dans ce cas précis, dans une forme pathogène de l'entrepreneuriat ?

Notre étude qualitative ne répond pas, bien évidemment, à ces interrogations. Par ailleurs, notre échantillon est de petite taille et l'on peut admettre que, vraisemblablement, dans ces situations d'entrepreneuriat de nécessité, comme dans d'autres situations entrepreneuriales, le niveau d'hétérogénéité est grand, comme le suggèrent les travaux de Caliendo et Kritikos (2009). Certains individus peuvent être contraints de créer leur entreprise, en raison de leur âge notamment, mais ils peuvent aussi disposer de ressources, être très motivés et dotés d'une très forte envie d'entreprendre. Tous les créateurs d'entreprise par nécessité ne se retrouvent donc pas dans des situations dramatiques.

Nous pensons, néanmoins, qu'il est nécessaire et sans doute urgent de produire des connaissances nouvelles dans ce domaine très peu étudié. Les études et recherches pourraient permettre d'identifier des pathologies liées à la création d'entreprise par nécessité, d'éclairer l'action publique et

de mieux « outiller » les professionnels de l'entrepreneuriat (consultants, chargés de dossiers dans des CCI et des collectivités, etc.).

Sur un plan pratique, les implications de notre travail concernent les politiques publiques en matière de création d'entreprise et suggèrent plusieurs pistes d'évolution et d'amélioration de ces actions collectives. Elles soulignent les très grandes limites de dispositifs récents, comme l'entreprise à un euro et le régime de l'auto-entrepreneur, qui « poussent » à la création d'entreprise en insistant sur le côté facile des choses, tout en omettant d'en évoquer les risques et les difficultés.

BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z.J., (2006), « How is entrepreneurship good for economic growth ? » *Innovations*, vol. 1, n° 1, 97-107.
- Ashta, A. et Raimbault, S., (2009), « Business perceptions of the new French regime on auto-entrepreneurship: a risk-taking step back from socialism », Centre Emile Bernheim, Working Paper n° 09/058.
- Audretsch, D.B. et Thurik, A.R., (2004), « A model of the entrepreneurial economy », *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 2, 143-166.
- Brasseur, M., (2010), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruxelles, Bruylant.
- Caliendo, M. et Kritikos, A.S., (2009), « I want to, but I also need to: Start-ups resulting from opportunity and necessity », IZA DP, n° 4661.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J., (2003), « The career reasons of nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 1, 13-39.
- Cunningham, J.B., Lischeron, J., (1991), « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1, 45-61.
- Fayolle, A., (2010), « Nécessité et opportunité : les attracteurs étranges de l'entrepreneuriat », *Revue Pour*, n° 204, 33-38.
- Gartner, W.B., (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 696-706.
- Glee, C., (2010), « La création d'entreprise comme réponse au destin », in Brasseur, Martine (coordinatrice), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruxelles, Bruylant, 179-196.
- Hessels, J., Van Gelderen, M., Thurik, R., (2008), « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers », *Small Business Economics*, vol. 31, 323-339.
- Kolvereid, L., (1996), « Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n° 3, 23-31.
- Levie, J. et Autio, E., (2008), « A theoretical grounding and test of the GEM model », *Small Business Economics*, vol. 31, 235-263.
- Rapiau, M.T., (2010), « Entrepreneuriat et formes d'emploi... Points de repère », *Revue Pour*, n° 204, 63-69.
- Reynolds, P.D., Camp, S.M., Bygrave, W.D., Autio, E., Hay, M., (2001), *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*, Kansas City, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Thurik, A.R., Carree, M.A., Van Stel, A.J., Audretsch, D.B., (2008), « Does self-employment reduce unemployment ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n° 6, 673-686.
- Wilson, F., Marlino, D., Kickul, J., (2004), « Our entrepreneurial future: Examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, n° 3, 177-197.

CHAPITRE 2

Le burnout patronal

YOSR BEN TAHAR

Maître de conférences à l'EM Strasbourg Business School

Mathias Rossi

Professeur à la Haute École de Gestion de Fribourg

Introduction

Dans une récente étude européenne sur les conditions de travail, une note thématique a été dédiée aux risques psychosociaux. Elle souligne la modification des conditions de travail, notamment les demandes professionnelles et les effets qu'elle entraîne (Eurogip, 2010). Parmi les facteurs organisationnels affectant négativement la santé mentale et physique des personnes, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail cite le temps de travail, son intensité, le contrôle et l'équilibre vie professionnelle-vie familiale. Dans leur méta-analyse, Stansfeld et Candy (2006) montrent que des contextes de travail présentant des éléments tels qu'une forte tension professionnelle, une faible latitude décisionnelle, un faible soutien social, de fortes demandes psychologiques et un déséquilibre entre efforts et récompenses amènent invariablement au développement de troubles mentaux.

Les études épidémiologiques portant sur « les nouveaux risques » liés aux interactions entre les conditions de travail et la santé se focalisent principalement sur les salariés. Ces derniers représentent la plus grande part des travailleurs. Cependant, les propriétaires-dirigeants d'entreprise, et surtout de TPE et PME, sont confrontés à un certain nombre de facteurs de risque (Fernet *et al.*, 2016). D'ailleurs, une étude européenne sur les conditions de travail montre que les dirigeants de petites entreprises

Le capital-santé du dirigeant : premier actif immatériel des PME !

Ce livre pose des questions et apporte des réponses inédites : un traumatisme personnel peut-il être un ressort entrepreneurial? Quel est le rôle des questionnaires de santé dans l'octroi de crédit bancaire aux PME? Comment les dirigeants dorment-ils? Comment se nourrissent-ils? Quels sont les événements qui les stressent le plus? Quels sont les liens entre technostress et santé? Pourquoi le rebond entrepreneurial est-il salutogène? Pourquoi entreprendre est-il bon pour la santé?

Se préoccuper de la santé entrepreneuriale, c'est s'inscrire dans la perspective d'un entrepreneuriat durable. En abordant l'entrepreneuriat selon l'angle de la santé, les auteurs donnent une image nouvelle de l'entrepreneur, moins héroïque mais plus humaine.



Olivier Torrès

est professeur à l'Université de Montpellier (LABEX Entreprendre) et professeur associé à Montpellier Business School. Normalien, agrégé d'économie et docteur en gestion, il a consacré tous ses travaux aux spécificités des PME. Depuis 2009, il se destine à l'étude de la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs car il existe très peu de connaissances sur ce sujet pourtant crucial. C'est pour changer cette réalité qu'il a fondé Amarok, l'Observatoire sur la santé des travailleurs non salariés.

Ont également contribué à la rédaction de cet ouvrage :

Bernard-Marie Augustin, Thierno Bah, Yosr Ben Tahar, Alexandre Benzari, Marie-Josée Bernard, Sonia Boussaguet, Laure Chanselme, Caroline Debray, Alain Fayolle, Éric Fromenty, David Gjosevski, Florence Guiliani, Charlotte Kinowski-Moysan, Thomas Lechat, Amandine Merle, Rose-Myriam Mondelus, Walid Nakara, Agnès Paradas, Moerani Raffin et Mathias Rossi.

ISBN 978-2-8073-3950-7

ISSN 2031-4965



deboeck **B**
SUPERIEUR

www.deboecksuperieur.com