

## **Facteurs spécifiques du stress professionnel des dirigeants marocains propriétaires de PME**

### **Specific professional stressors of small business Moroccan executive owners**

**Yassine SOUSSAN, (Doctorant)**

*Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations  
« LURIGOR »  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

**Khalid FIKRI, (Enseignant-Chercheur)**

*Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations  
« LURIGOR »  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté sciences économiques juridiques et sociales<br>Université Mohammed Premier, BV Mohammed VI B.P. 524<br>Université Mohammed Premier<br>Maroc (Oujda)<br>60000<br>05365-00612  |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.   |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.   |
| <b>Citer cet article</b>            | SOUSSAN, Y., & FIKRI, K. (2023). Facteurs spécifiques du stress professionnel des dirigeants marocains propriétaires de PME. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(2-2), 418-442.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7829429">https://doi.org/10.5281/zenodo.7829429</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>  |

*Received: March 12, 2023*

*Accepted: April 15, 2023*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 2-2 (2023)**

## Facteurs spécifiques du stress professionnel des dirigeants marocains propriétaires de PME

### Résumé

Compte tenu d'un certain nombre d'éléments liés au stress professionnel des dirigeants abordé par la littérature, cet article se veut d'une réelle utilité en présentant les causes de ce « mal » chez les dirigeants marocains de PME. À partir d'une étude qualitative menée par questionnaire distribué auprès de 42 dirigeants, le procédé repose sur la manière de définir le stress, la charge de travail, les facteurs de stress les plus significatifs, le degré de stress, l'expression du besoin d'aide, et le stress lié aux employés. Les résultats font paraître que bon nombre de dirigeants adoptent une démarche synonymique parfois peu conventionnelle pour définir le stress. Le déni du stress chez les dirigeants, tel que décrit dans la littérature, n'est pas toujours affirmé dans la PME. De même, les conditions de travail affichent un degré d'exposition aux risques psychosociaux important. En effet, le nombre d'heures de travail dépasse facilement les 8 heures, le travail de fin de semaine et le travail pendant la nuit attestent que les intervalles de repos sont moins respectés. Le poste du dirigeant paraît si exigeant, surtout qu'il fait appel à la fonction administrative. Dans la crainte de ne pouvoir trouver une personne digne de confiance, les dirigeants ont tendance à se passer de cette assistance. Ils ne peuvent s'imaginer absents de leur travail, ni même être remplacés par une tierce personne. Cette omniprésence influence même le congé qui est parfois conçu comme un prolongement du programme de travail. Au premier rang des principaux facteurs de stress, identifiés chez les dirigeants, il y a le stress causé par l'employé, puis celui de la bureaucratie administrative et des incertitudes de l'environnement...

**Mots clés :** Stress professionnel - dirigeants - PME - Facteurs

**Code JEL :** A14, M10, O15

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### Abstract

This research examines the causes and the influence of work-related stress among Moroccan SME Owner Managers. Based on a study conducted by a qualitative research survey quiz distributed to 42 managers, the proceeds list how we define stress, workload, significant stressors, stress degree, expressing the need for help and employee-related stress. The results suggest that many entrepreneurs take an unconventional synonymic approach to define stress. Denial of stress in entrepreneurs, as described in literature, is not always asserted in the SME similarly, working conditions show a high degree of exposure to psychosocial risks. In fact, the number of working hours exceeds easily eight hours, weekend and night work show that rest intervals are not respected. The position of the entrepreneur seems so demanding, especially since it involves all the administrative functions. In the fear of not finding a trustworthy person, leaders tend to do without this assistance. They can't imagine being absent from their work, or even replaced by a third person. This omnipresence influences even their vacation, which is sometimes conceived as an additional work program. The main stress factors identified by entrepreneurs are employee stress, followed by administrative bureaucracy and environmental uncertainty...

**Key words:** stress at work-owner-managers-SME-stressors

**JEL Classification:** A14, M10, O15

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Le travail compte parmi les fondements de la société humaine. Son importance réside intrinsèquement dans les bénéfices qu'il procure, notamment, de l'effet rémunérateur qui concourt à la libération de l'homme en lui permettant de satisfaire ses besoins. Cependant, malgré toutes les critiques, le travail est aussi considéré comme source de souffrance (Dejours, 1993a ; De Gaulejac, 2012) surtout que l'environnement économique fait subir aux entreprises des pressions perturbant leurs équilibres.

Actuellement, le contexte agressif de crise accompagné de celui de l'urgence s'est complètement généralisé que même les entreprises locales et celles de taille modeste n'en sont pas à l'abri. Les exigences professionnelles deviennent intenses et les objectifs moins réalistes. L'instrumentalisation du travail pour poursuivre la performance dégenère et engendre parfois une crise des valeurs et une perte de sens au sein de l'organisation. Les procédures, les prescriptions et les normes d'un travail sain sont de moins en moins respectées, ce qui laisse les organisations exposées aux risques psychosociaux.

Ce genre de risque comme notion a vu le jour durant les années 1970 à la suite des changements profonds qu'a connus le monde du travail (Légeron, 2003). Une attention plus particulière lui a été prêtée à partir des années 2000 dans le but de saisir sa complexité (Vallery et al, 2012) vu que l'évaluation désormais des entreprises ne laisse rien échapper à la performance (Esserdi et al, 2019).

Cependant, cette perceptible situation de vulnérabilité a favorisé l'émergence des perturbations psycho-socio-organisationnelles dont le stress au travail forme l'une des manifestations les plus répandues dans les organisations. En même temps, le stress constitue la force la plus destructrice de part son coût économique et aussi ses conséquences néfastes sur la santé des individus.

Considérées pendant longtemps comme étant liées au seul travail des subordonnés (Rahim, 1996 ; Torrès, 2009, 2018), les conséquences du stress n'épargnent personne, même pas les travailleurs non salariés ou encore les propriétaires-dirigeants d'entreprises...etc. Ces derniers seraient plus exposés aux stress que les salariés (Buttner, 1992 ; Letournaux, 1997 ; Cardon & Patel, 2013 cité par Lechat, 2014).

Cela a permis d'ouvrir une nouvelle voie de recherche que nous menons, aspirant à établir les spécificités du stress chez cette catégorie d'acteurs. La nature et les exigences du travail ainsi que les comportements professionnels des dirigeants d'entreprises, surtout dans le contexte de Petite et Moyenne Entreprise (PME), finissent par accumuler un actif-stress dont les causes restent peu abordées dans les sciences de gestion (Stephan & Roesler, 2010 cité par Lechat, 2014).

À cet effet, la présente recherche tente de combler cette lacune en traitant la question suivante : Quelles sont les causes du stress professionnel chez les dirigeants marocains de PME ?

La réponse à cette question centrale est utile à la compréhension du stress des dirigeants afin de remonter sa spécificité. En effet, la réponse exige de savoir comment les dirigeants définissent eux-mêmes le stress ? Puisqu'en plus de l'importance que revêt la perception des dirigeants, la définition ne fait pas l'objet d'un consensus (Nass & Légeron, 2008 ; Machado, 2015). De même, l'intérêt et la valeur de la question centrale sont liés au degré du stress des dirigeants, raison pour laquelle il faut savoir s'ils sont vraiment stressés ? Car, à défaut de leur stress, l'intérêt d'une telle problématique perd sa légitimité. Dans le cas contraire, quels seraient les facteurs spécifiques qu'aurait le stress des dirigeants ?

Cet article suivra l'enchaînement subséquent : au préalable, une revue de littérature synthétisera les grandes lignes se rapportant à l'aspect théorique du stress (notamment sa notion et ses différentes approches) et recueillera par la suite quelques points où réside sa

spécificité chez les dirigeants. Ensuite, l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire où les 42 dirigeants marocains auront, chacun, formulé la manière de définir le stress, la charge de travail, le facteur du stress le plus répandu, le degré du stress, l'expression du besoin d'aide, et le stress lié aux employés, examinera le contenu des réponses en l'exploitant de manière à mieux comprendre le stress des dirigeants.

## 2. Cadre théorique et revue de littérature

### 2.1. Notion du stress professionnel

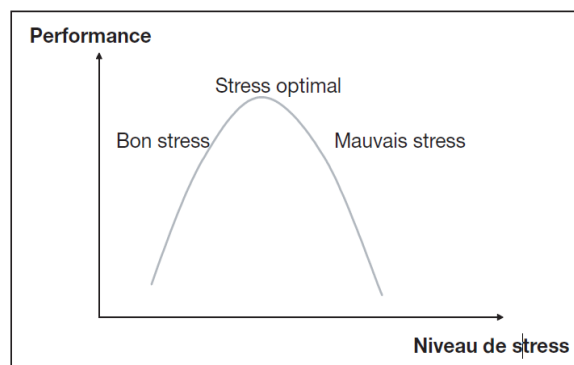
Le stress professionnel relève du domaine de la santé se rapportant au travail. Il est l'une des perturbations socio-psycho-organisationnelle les plus répandues au monde. Le terme « stress » très usité fait l'objet d'assimilations abusives. Il fait référence à la fois, aux facteurs stressants, au stress lui-même, et à l'ensemble des réactions d'un individu soumis à des facteurs stressants (Eurogip, 2010 cité par Gintrac, 2011). Cette confusion trouve sa cause d'après Nass et Légeron (2008) dans la diversité des risques et la complexité des liens qui les unissent. La réalité de cette notion influence sa définition. Selon l'approche indirecte, le stress est défini à partir de ses causes. Suivant l'approche directe, le stress est défini à partir de ses manifestations.

Karasek et Theorell (1990), Siegrist (1996), Bakker et Demrouti (2007) avaient adopté l'approche indirecte selon laquelle « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Cette définition a été par la suite, reprise par l'Accord National Interprofessionnel (ANI, 2008) visant la lutte contre le stress au travail ainsi que l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail.

De l'autre côté, le stress selon l'approche directe renvoie à « un état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens » et « réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales, se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre & Tessier, 2003, p.1166, cité par CODO, 2013).

Josse (2007) rajoute, que le stress est une situation lorsque l'individu se trouve soumis à une agression ou une menace quelle qu'elle soit, il y répond immédiatement par une réaction nommée stress. Cette réaction focalise l'attention sur la situation problématique (vigilance) ; mobilise l'énergie nécessaire à l'évaluation de la situation et à la prise de décision et prépare à l'action adaptée à la situation.

Figure 1: Les relations entre stress et performance



Source : Légeron (2008), « Le stress professionnel »

Le stress recouvre deux catégories de réactions. Des réactions normales et d'autres inadaptées. L'homme exige un niveau suffisant de stress, sous forme d'objectifs accessibles

avec des échéances raisonnables, des changements acceptés, des défis attrayants, respectant les valeurs et les capacités personnelles. Ce type de stress est nommé stress positif ou bien l'« *eustress* ». Toutefois, l'individu éprouve de grandes difficultés face à une exposition durable ou répétée à des pressions intenses (Gintrac, 2011). Ce stress est qualifié de négatif, car il induit la diminution des performances et mène à l'épuisement (Burn-out). Il est aussi appelé le « *distress* ».

La théorie du « bon stress » n'est vraie qu'à court terme, alors que lorsque l'individu est soumis au stress pendant une longue durée, sa santé se détériore. Elle se détériore moins vite quand il s'agit d'un « stress choisi » par l'individu que d'un « stress subi » (Torrès, 2012). En effet, l'aspect individuel est très présent dans la définition du stress. Du fait, de la divergence de leurs esprits, les individus ne peuvent pas percevoir de la même manière et donc leurs réactions ne sont pas nécessairement similaires. Compte tenu de cette subjectivité du stress, les mêmes facteurs de stress ne produisent pas automatiquement les mêmes effets chez tous les sujets (Codo, 2013).

## **2.2. Approches du stress**

Depuis le premier modèle physiologique de Hans Selye (1907-1982), la littérature scientifique s'est enrichie au fil du temps en expliquant le phénomène du stress en dehors du domaine de travail. Des modèles du stress professionnel ont ensuite émergé et les approches se sont multipliées : chacune explique selon une vision différente.

Aldwin (1994), relève quatre grandes approches du stress. La première, basée sur la personne, suppose la constance de l'environnement et considère que les modes de coping sont déterminés par les caractéristiques de la personnalité du sujet. Le deuxième type d'approches basées sur la situation, admet que ce sont les demandes environnementales ou les caractéristiques de la situation qui susciteraient les stratégies de coping. Puis les approches interactionnistes qui admettent que les stratégies sont influencées à la fois par les éléments de la personne et par les éléments de la situation. La quatrième catégorie, qualifiée de transactionniste, reconnaît comme vraie l'existence d'un processus transactionnel dans lequel à la fois, la personne, la situation et le coping s'influencent mutuellement dans le temps.

### **2.2.1. Les conceptions physiologiques**

Le modèle de Hans Selye (1930), appelé aussi le modèle de demande/réponse explique le stress comme une chaîne de réponses que fait l'individu à des demandes reçues de son environnement. Ces réponses sont de deux sortes : spécifiques et non spécifiques. Est une réponse spécifique toute réaction que fait l'organisme pour répondre à une demande spécifique (ex : Froid, effort physique...). Quant aux réponses non spécifiques, elles représentent une réserve pour une demande accrue que peut recevoir le corps humain dans le but de s'adapter et de garder l'homéostasie ou l'équilibre. Ce n'est que lorsque ces réponses deviennent chroniques et la situation dépasse les capacités de l'organisme que des problèmes sont susceptibles de survenir, et l'individu en escompte les conséquences, sinon le stress n'est pas pathogène. Plus tard, Hans Selye a élaboré une description de ce mécanisme de réponses en trois étapes (Alarme, résistance, épuisement) et l'appelle le syndrome général d'adaptation ou le stress (Selye, 1976 cité par Légeron, 2008).

### **2.2.2. Les conceptions interactionnistes**

Au-delà de la simple relation de cause à effet entre les sources du stress et l'individu, les approches interactionnistes soulignent le décalage possible entre la situation de travail et l'individu, et qui serait à l'origine du stress (Servant, 2013). Un stress résultant d'une relation dynamique entre l'individu et les exigences de l'environnement, les ressources individuelles et sociales pour faire face à ces demandes, et la perception par l'individu de cette relation. Ce

dynamisme crée un processus où des événements menaçants provoquent des comportements d'ajustement face à la menace (Guillet, 2010). Les modèles de Karasek et de Siegrist sont les plus connus parmi les modèles interactionnistes.

### -Le modèle « Demande/contrôle »

Le modèle de demande/contrôle met en rapport deux choses comme sources de stress potentielles : les exigences physiques et psychologiques de la tâche ainsi que l'autonomie et le contrôle que l'on a sur elle (Chanlat, 1999).

Figure 2: Les exigences psychologiques et physiques par rapport au degré d'autonomie de décision

|   |               | <b>Demande (charge)</b>  |                           |
|---|---------------|--------------------------|---------------------------|
|   |               | <b>Faible</b>            | <b>Forte</b>              |
| <b><u>Contrôle (Latitude décisionnelle)</u></b> | <b>Forte</b>  | Travail peu contraignant | Travail actif             |
|   | <b>Faible</b> | Travail passif           | Travail très contraignant |

Source : Karasek (1989)

Les situations de travail suivant ce modèle, sont de quatre types. À chacun de ces types sont associé des emplois précis. Le premier type relatif aux emplois qui ont des exigences psychologiques et physiques élevées et profitant d'une grande autonomie. À titre d'exemple, les emplois valorisants, voire les professions libérales, les managers et un peu plus bas, les artisans, les cadres et les techniciens. Le deuxième type constitue le contraire du précédent où sont regroupés des emplois dont les exigences psychologiques sont élevées avec une faible autonomie, comme certaines tâches d'ouvriers faiblement qualifiés. Un peu plus haut, place aux emplois de services bureaucratisés et commerciaux. Les deux autres types recourent les situations qui conjuguent de faibles exigences avec une large ou une faible autonomie. Le constat du modèle est que la situation la plus stressogène ; dans laquelle surgissent des problèmes de santé ; C'est celle que rencontrent les gens qui ont un travail très exigeant et peu ou pas de contrôle sur lui (Chanlat 1999).

Ce modèle historique de Karasek, s'est vu enrichi en associant aux deux composantes (demande et contrôle) une troisième composante (support social) (Karasek & Theorell, 1990) traduisant l'aide et la reconnaissance des collègues et du supérieur hiérarchique (Johnson et Hall, 1988 ; Johnson et al., 1989 cité par Servant, 2013). Le support social recouvre le soutien socio-émotionnel et technique de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Cette dimension intervient comme variable modératrice.

Une situation combinant des exigences psychologiques élevées et une faible latitude de décision serait mieux vécue si le travailleur se sent soutenu par son entourage professionnel. À l'inverse, une situation combinant exigences psychologiques élevées, latitude de décision et support faible serait synonyme de travail sous tension (Légeron, 2008).

La combinaison de ces trois paramètres permet de définir, selon l'hypothèse de Karasek, l'« iso-strain » ou des groupes de sujets à haut risque de développer un problème de santé physique et mentale, causé par le cumul d'une situation de « job-strain » (une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle) et d'une situation d'isolement social (ou absence de soutien) au travail (Servant, 2013).

### -Le modèle déséquilibre Efforts / Récompenses

Le modèle de Siegrist (1996) définit le stress au travail par l'écart potentiel entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour (Siegrist, 1996 cité par Légeron, 2008). Un emploi très exigeant en termes de responsabilité et de charge de travail, associé avec l'insécurité de l'emploi et/ou l'absence de

perspective d'évolution, serait susceptible de générer un très fort degré de stress (De Jonge et al., 2000 cité par Habery-Knuessi, 2011).

Il est question d'une dimension personnelle du travailleur qui balance le coût estimé de son investissement et le bénéfice voulu en retirer. Le travail représente pour l'individu une fonction d'autorégulation sur le plan émotionnel et motivationnel et contribue à l'image sociale. La pierre angulaire pour que le travail ait un effet bénéfique sur la motivation et l'émotion de l'individu est la réciprocité sociale.

En absence de celle-ci, le modèle « déséquilibre effort-récompenses » affirme que si les gains ne compensent pas les coûts, cela mènera au stress émotionnel. Comme le confirme Guillet (2012, p.5) : l'effort au travail fait partie d'un ensemble d'échanges socialement organisés auquel la société contribue en termes de récompenses. L'effort élevé est soit extrinsèque à l'individu (lié aux contraintes de temps, à la charge de travail et la charge physique), soit intrinsèque, se rapportant aux attitudes et aux motivations mobilisées par un besoin inné de se dépasser, de se sentir estimé, approuvé, de relever des défis ou encore de contrôler une situation menaçante (Berghmans, 2010 ; Légeron, 2008). Les récompenses peuvent prendre trois formes : une reconnaissance matérielle, l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques ou encore un degré de contrôle de son statut professionnel, notamment l'assurance des perspectives de promotion et la sécurité de l'emploi.

En raison du calcul de l'équilibre efforts/récompenses, Siegrist (1996) évoque trois principaux facteurs de déséquilibre. Le premier, lorsque la personne se retrouve contrainte de travailler pour vivre, malgré l'inexistence d'équilibre efforts/récompenses. Le second, quand l'individu fait le choix stratégique d'endurer des conditions de travail difficiles, dans l'espérance d'une évolution de carrière jugée favorable. Le troisième facteur reflété par des individus qui se surinvestissent consciemment ou inconsciemment dans leur travail (Machado, 2014).

### **2.2.3. Les conceptions transactionnelles**

Le modèle de Lazarus est le plus intéressant des modèles transactionnels. Selon ce modèle, le stress résulte d'un échange entre l'individu et son environnement. Relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien être. Le stress découle donc d'une appréciation individuelle et non de faits objectifs (Paulhan, 1992). Ce modèle avance que l'individu, face à une situation stressante, procède dans un premier temps à l'analyse des exigences susceptible de menacer son équilibre personnel : c'est l'évaluation primaire. Ensuite, il analyse les ressources dont il dispose pour gérer ces exigences : c'est l'évaluation secondaire. Après cette évaluation, l'individu met en place des stratégies de coping. Le coping étant défini comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* » (Servant, 2013, p.23).

Lazarus distingue trois stratégies de coping : les premières visent à régler le problème. Les secondes sont basées sur la demande de l'aide auprès d'autres personnes. Elle comprend, le soutien de l'entourage en information concernant le problème ou le soutien en émotion reconfortante. Les troisièmes mobilisent l'émotion en agissant sur les conséquences du problème et non le problème lui-même (Lazarus & Folkman, 1984). Ces dernières peuvent prendre plusieurs voies. Celle de la minimisation de la situation, ou carrément l'éviter, ou le changement d'idée par la réévaluation positive de la situation, ou encore se culpabiliser par l'auto-accusation (Bruchon-Schweitzer, 2001).

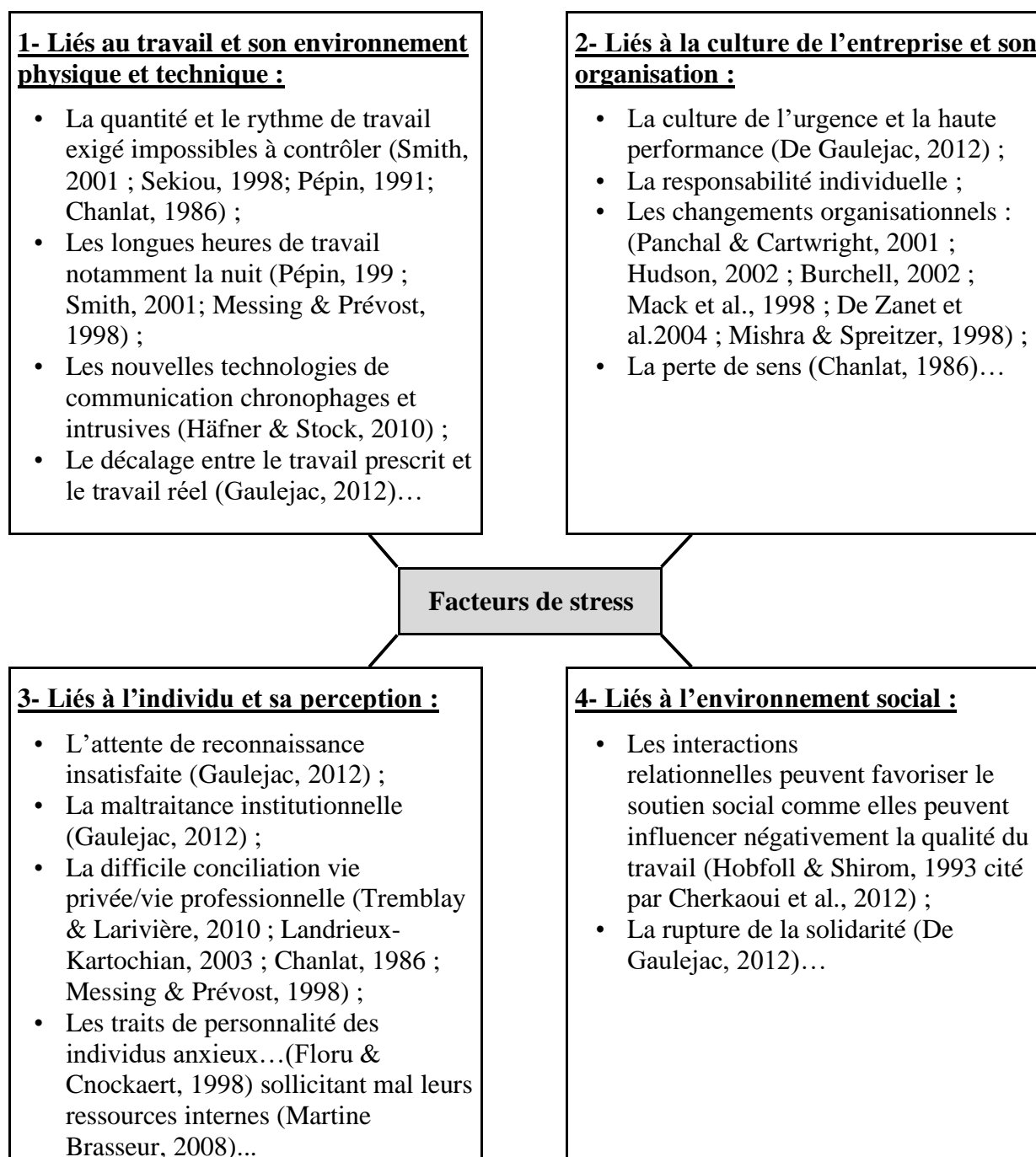
Le modèle de la double évaluation de la situation se base sur la psychologie cognitive. Ainsi, l'évaluation cognitive de la situation de stress sans issues possibles est d'autant plus nocive pour l'individu que la situation de stress elle-même (Lazarus & Folkman, 1984 cité par Légeron, 2008).

L'identification du type d'évaluation de la situation à elle seule ne suffit pas pour comprendre le stress, mais il faut aussi connaître ses différents facteurs.

### 2.3. Les facteurs de stress des individus subissant la hiérarchie

Les individus subordonnés sont confrontés à d'innombrables stressseurs qui concourent de manière directe et indirecte à leur stress. Chaque étude a élaboré sa propre classification des facteurs (De Gaulejac, 2011 ; Bruchon-Schweitzer et al., 1997 ; Légeron, 2001, 2004 ; Cartwright & Cooper, 1996). La plupart traitent les facteurs issus des différentes interactions de l'individu avec l'organisation. D'autres, moins répandues, ont mis en lumière les facteurs liés aux interactions de l'individu avec son environnement (Angel et al., 2010).

Figure 3 : Synthèse des facteurs de stress des subordonnés



Source : Élaboré sur la base de notre revue de littérature

## 2.4. Caractéristiques spécifiques du stress des dirigeants

Le stress a toujours été une affaire de subordonnés qui expliquaient en partie leur stress par la pression que leur fait subir leur hiérarchie. Tandis que le stress des dirigeants n'a pas préoccupé les chercheurs et les institutions. La raison était que les dirigeants ne pouvaient se sentir stressés, car ils occupaient le sommet de leur organisation et ne rendaient compte à personne. Cette catégorie de travailleurs est autonome, mais ça n'empêche qu'elle est exposée à un stress parfois plus grave que celui des salariés dont la spécificité est difficile à remonter (Lewin-Epstein & Yuchtman-Yaar, 1991 ; Buttner, 1992 ; Clark & Oswald, 1994 ; Letourneaux, 1997 ; Jamal, 1997 ; Andersson, 2008 ; Milczarek et al., 2009 ; Cardon & Patel, 2015 cité par Lechat, 2014).

D'une part, la santé des dirigeants est un objet peu exploré dans la littérature, aussi bien dans les travaux portant sur la santé au travail que sur l'entrepreneuriat (Lechat & Torrès, 2016 ; Tilloy & Scoyez, 2013 ; Torres, 2012 ; Bournois & Roussillon, 2011). D'autre part, les outils d'appréhension des risques psychosociaux spécifiques aux dirigeants sont inexistants. Lechat et Torrès (2016) avancent que la santé des entrepreneurs ne peut être appréhendée avec des outils classiques de la santé au travail. Par outils classiques, ils désignent ceux utilisés par la démarche préventive de la médecine de travail évaluant statistiquement les risques (risques physico-chimiques et risques psychosociaux) auxquels sont exposés les salariés (Clavez, 2011).

Selon l'enquête « Sumer 2003 » de Guignon et al. (2008), les dirigeants font face à une très forte pression et jouissent en même temps d'une grande latitude décisionnelle compensatrice. Ils se placent sur le sommet des deux variables du modèle de Karasek, raison pour laquelle Lechat et Torrès (2016) pensent qu'il faut aller au-delà du modèle de Karasek pour jauger correctement la santé des entrepreneurs. Ils rajoutent que les chefs d'entreprises se charge du choix de la fixation d'objectifs, résolvent les problèmes organisationnels et formulent les stratégies. Pour cela, ils sont en possession d'une latitude supérieure à la latitude décisionnelle.

À ce niveau il faut préciser que les dirigeants évoqués ici ne sont pas des cadres supérieurs. Ce sont des acteurs ne dépendant pas d'une hiérarchie et ayant investi leur argent dans leur entreprise de petite et moyenne taille et se charge de son management. Le fait de les appréhender avec un outil classique conçu pour comprendre la santé des salariés est inadéquat. Dans ce sens, il convient d'explorer les stressseurs spécifiques à cette catégorie de dirigeants en adaptant l'outil nécessaire à la mesure de l'exposition aux facteurs psychosociaux au travail. L'outil déjà développé pour les populations salariées est mal adapté à leur chef (Inserm, 2011).

Au-delà du profil professionnel de ces acteurs, la spécificité du stress des dirigeants réside en outre dans la relation de dépendance qui existe entre leur santé et leur organisation.

### 2.4.1. La dépendance à la santé du dirigeant dans la PME

Selon Marchesnay (2015), le domaine de l'entrepreneuriat présuppose l'existence d'une multitude de risques parmi lesquels, le risque sur la santé du dirigeant. Ce facteur est sous-estimé et peu abordé, surtout dans le cercle de la PME (Lechat & Torrès, 2016 ; Bachelard & Abord de Chatillon, 2006 ; Torrès, 2012 ; Messeghem & Torrès, 2015). Toujours est-il que le fonctionnement de l'entreprise de petite taille dépend largement de la santé de son dirigeant contrairement à la multinationale dont le chef est facilement substituable. Ce risque varie paraît-il en fonction de la taille de l'entreprise (Torrès & Chabaud, 2013).

Galbraith (1968) disait que l'entreprise de grande taille est immortelle parce que la santé de son dirigeant n'occasionnait que peu de conséquences sur sa pérennité. Mais la spécificité de la PME fait d'elle la structure la plus risquée pour cause de sa dépendance de la santé de son

dirigeant unique qui pourrait, dès lors qu'il n'est plus, bouleversé les mécanismes de coordination, voire la réduire complètement à néant (Mintzberg, 1979).

#### **2.4.2. Les dirigeants insoucieux de leur santé**

La pression que subissent les dirigeants au quotidien, leurs horaires de travail, le poids des décisions, la fréquence de leurs déplacements, les fait comparer à des athlètes de haut niveau. Seulement, les athlètes prennent leur temps pour se préparer aux grands rendez-vous de compétitions, alors que les dirigeants doivent au quotidien atteindre les niveaux de performance qu'exigent leurs entreprises (Bournoi & Roussillon, 2007). Leur santé n'est fortement sollicitée que normalement, il devrait y avoir en contrepartie une gestion programmée pour un tel capital : santé des dirigeants. Sauf que les constats des études menées dans ce sens affirment qu'une formation d'hygiène de vie ne leur est pas réservée, et qu'il n'y a pas de métiers pour veiller à la bonne santé des dirigeants (La chaire Dirigeance d'entreprise de ESCP-EAP, 2001-2004).

Les dirigeants eux-mêmes ne prêtent pas attention à leur santé sinon adoptent une gestion de santé insuffisante. Ils s'exposent à des conditions de vie dangereuses pour la santé (60 heures de travail par semaine ; trois voyages professionnels par mois avec des décalages horaires pouvant atteindre les 5 heures...). La fonction du dirigeant comporte un risque important pour sa santé, parce que les pratiques ne s'exercent pas dans un cadre préventif et n'assurent pas la protection médicale optimale. Avoir le bon sens et la modération ne suffit pas si l'hygiène de vie appliquée s'inscrit dans une logique épicurienne du court terme. Considérer l'hygiène de vie comme une démarche personnelle ne relevant pas du managérial est déraisonnable parce que l'entreprise devrait se préoccuper de l'état de santé de ses dirigeants, vu le risque qu'elle encourt (Bournoi & Roussillon, 2007).

#### **2.4.3. Le déni du stress**

La responsabilité des dirigeants ne cesse de s'alourdir et leur rôle nécessite l'esprit de la compétition, le plaisir de la maîtrise et de la réalisation. Ceci les oblige à faire le déni de leur propre stress (Roussillon & Duval, 2007).

Hochild (1983), explique le déni par le travail émotionnel, qui est une sorte d'expression des émotions socialement voulues par l'organisation (Ashforth, 1993). Les dirigeants doivent donner l'exemple, et faire attention au respect des règles surtout qu'ils en sont les inventeurs d'autant plus dans les TPE où ils sont régulièrement sollicités à remplir plusieurs rôles et par conséquent, à faire usage du registre émotionnel avec toutes ses facettes, souvent en dissonance avec les émotions réelles (Ashforth & Humphrey, 1993, cité par Berger-Douce & Scoyez, 2012).

Le travail émotionnel est scindé en deux catégories : le travail en profondeur qui n'a pas de conséquences négatives sur les ressources morales et qui fait de l'individu quelqu'un qui exprime ses émotions les plus authentiques (Grandey, 2003 ; Rfaeli et al., 1987) quoiqu'elles sont en conflit avec les émotions ressenties. Puis le travail de surface qui consiste à afficher l'émotion qui n'est pas authentiquement ressentie (Zapf et al., 2006), qu'utilisent souvent les dirigeants pour satisfaire les attentes d'affichage qu'impose leur rôle organisationnel. Selon Ekman et al. (1988), ce travail de surface induit des réactions négatives telles que la dépression et le burn-out (Abraham, 1998 ; Brotheridge et al., 2002).

Le déni est aussi expliqué par les compétences acquises par le dirigeant à l'épreuve de la gestion. En fait, le travail du dirigeant est vécu comme une conviction stimulatrice de la difficulté et une passion éprouvant le besoin d'affronter les défis. Mais leur conviction souligne également l'importance de travailler avec autonomie et marges de manœuvre pour pouvoir décider. Le contrôle est désormais anxiolytique surtout pour les salariés quand ils sentent que leur travail et leur vie leur échappent (Ganster, 1989). Ce n'est pas le cas pour les

dirigeants, quoique parfois les actionnaires essayent d'exercer leur droit de contrôle, mais sans recevoir le même sentiment chez les dirigeants. Les dirigeants semblent avoir développé des capacités de résistances face aux facteurs de stress et perçoivent celui-ci comme un manque de professionnalisme (Roussillon & Duval, 2007).

L'attitude positive, la posture d'auteur du destin, l'investissement centré sur l'action et le faible recours au soutien social, ces savoir-faire quoiqu'ils puissent paraître positifs, ils subissent de vifs critiques notamment pour le coût qu'ils engendrent. Le déni du stress ne protège pas du stress et de ses effets nocifs, y compris le burn-out. Certains dirigeants n'avaient réalisé combien ils étaient épuisés qu'après avoir été effondrés à la suite d'un accident survenu brusquement (De Gaulejac, 1994).

### 3. Méthodologie

Notre principal objectif étant de connaître les causes du stress des dirigeants et d'examiner si certains éléments de la littérature se rapportent à la réalité du dirigeant marocain. Pour aboutir à cet objectif, nous l'avons divisé en des sous-objectifs, chacun ayant mobilisé un outil de collecte de données approprié comme le montre le tableau suivant :

*Tableau 1: Fractionnement de l'objectif de l'étude en sous-objectifs*

| Explicitations des données à collecter               | Outil de collecte de données déployé  |
|--|---|
| 1-L'identification du dirigeant et de son entreprise | Questionnaire : (5 questions : fiche signalétique)  |
| 2-La manière de définir le stress                    | Questionnaire : (1 question ouverte)  |
| 3-La charge de travail et le repos                   | Questionnaire : (8 questions)   |
| 4-Le facteur de stress le plus dérangeant            | Questionnaire : (1 question ouverte)<br>Entretien : Retour sur un facteur évoqué par un dirigeant pour mieux le comprendre (le cas d'un ingénieur en informatique). |
| 5-Le stress perçu et le stress exprimé               | Questionnaire : L'échelle du stress perçu PSS à 10 questions / Le stress exprimé : 1 question   |
| 6-L'expression du besoin d'aide                      | Questionnaire : 3 questions (dont 1 question ouverte)   |
| 7-Le stress lié aux employés                         | Questionnaire : 5 questions (dont 3 questions ouvertes)   |

*Source : Élaboré par nos soins*

#### 3.1. Échantillon et interlocuteurs de l'enquête

L'enquête que nous avons menée auprès de 42 dirigeants a recueilli des informations sur le stress des dirigeants et leurs perceptions en utilisant deux outils : le questionnaire et les entretiens semi-directifs. Les personnes ayant répondu au questionnaire sont toutes des Marocains exerçant au Maroc et ailleurs et appartenant à des branches d'activité hétérogènes. Ils représentent à 64%, des dirigeants de très petites entreprises ayant moins de 10 employés, à 22%, des dirigeants des petites entreprises et à 14% des dirigeants de moyennes entreprises employant 50 salariés et plus. Les dirigeants ayant cumulé une expérience égale ou supérieure à 10 ans représentent 32% de la population contre 68% qui se sont récemment lancés dans l'entrepreneuriat. Le questionnaire et le guide d'entretien ont été administrés suivant un mode électronique. Le choix des questions était en fonction des sous-objectifs poursuivis. Quant au choix de l'outil de mesure du stress, il a fera l'objet du point suivant.

### 3.2. Mesure du stress : un manque d'outils comblé par le choix du PSS

La mesure du stress professionnel peut se faire par l'intermédiaire de différents outils : l'observation, les interviews, les questionnaires, le recueil de données organisationnelles, le recueil des données psychophysiologiques individuelles... Les questionnaires demeurent les plus utilisés (Steiler & Rosnet, 2011). Faute d'outils de mesure du stress spécifique aux dirigeants de PME et pour combler ce manque, nous avons choisi parmi une panoplie, les questionnaires les plus recommandés suivant l'inventaire des outils d'Albert et al. (2010) l'outil de l'échelle de stress perçu (PSS).

Le PSS est un instrument classique d'évaluation du stress qui date de 1983. Par ailleurs, il demeure un choix populaire d'aide à la compréhension des différentes situations affectant les sentiments et le stress perçu chez les individus (INRS, 2015). L'utilisation de la version PSS<sub>10</sub> (à 10 items) est la plus recommandée, car elle présente les qualités psychométriques les plus satisfaisantes (Cohen & Williamson, 1988 ; Lee, 2012 ; INRS, 2015). Les questions de cette échelle portent sur les sentiments et les pensées au cours du dernier mois. Dans chaque cas, il est demandé d'indiquer à quelle fréquence une valence a été ressentie ou pensée. Certaines questions peuvent paraître similaires, mais en réalité elles ne le sont pas. Pour chaque question, le sujet estime sa fréquence d'apparition sur une échelle en 5 points (de « jamais » à « très souvent ») pour que soit calculé à la fin, un score PSS. Les scores individuels sur le PSS peuvent varier de 0 à 40 et les scores élevés indiquent un stress perçu plus élevé.

De même, les données collectées à la fin de l'enquête ont été mises en forme et traitées manuellement.

## 4. Résultats et discussion

La présentation des résultats est fusionnée avec la partie discussion. Autrement dit, les résultats significatifs de chaque élément ou sous-objectif seront présentés et discutés en même temps.

### 4.1. Perception du stress chez les dirigeants

En plus de sa spécificité et son ambiguïté, le concept de stress est parfois mal défini et fait usage de pantonymie pour exprimer plusieurs émotions qui échappent à l'identification (Lancry, 2007). Définir le stress revient également à tenir compte de ce qui ne l'est pas, car le terme stress est source de multiples confusions du fait de sa polysémie (Grebou, 2010).

Pour cela, nous nous sommes posé la question : comment les dirigeants définissent-ils le terme stress ? La réponse à cette question constitue un élément a priori à l'étude du stress de cette catégorie de travailleurs.

Sur la base des réponses, nous avons classé les verbatims afin d'avoir une idée de la manière de définir le stress chez le dirigeant. Il ressort du dépouillement que le terme stress porte plusieurs connotations dans la plupart des cas à valence négative. Excepter le cas, quand on lui attribue le synonyme de « *motivation* ». Dans ce cas, il s'agit d'une valence positive qui réfère au stress positif dont les effets négatifs ne sont perceptibles qu'à long terme.

D'autres synonymes sont d'usage chez les dirigeants, comme : « *ne pas avoir envie* », la « *mauvaise gestion* », la « *nervosité* », l'« *angoisse* », la « *contrariété* »...

Ces synonymes que nous retrouvons chez les dirigeants ne peuvent pas remplacer le terme de stress. À titre d'exemple, les dirigeants utilisent également le terme « *maladie* » que l'Institut Nationale de la Recherche et de la Sécurité français (INRS) n'admet pas. Pour cause que le stress n'est pas considéré comme une maladie en soi, mais il peut avoir des effets graves sur la santé mentale et physique des individus.

À l'instar du jargon qui entoure le concept, tenter de le clarifier exige une réflexion lexicale empêchant de concevoir le stress comme un concept fourre-tout désignant un vague sentiment

de malaise. En fait, une telle signification relève du sens commun qui semble avoir connu une évolution de l'usage des termes désignant le « stress ».

**Tableau 2: Évolution de l'usage des termes désignant « stress »**

| Période/Auteur                                 | Termes utilisés  |
|--|--|
| 19 <sup>e</sup> siècle : Lorient (2011)        | « Fatigue nerveuse » ou la « Neurasthénie »  |
| Entre les années 1920 et 1960 : Lorient (2011) | « Fatigue industrielle »   |
| Depuis 1950 jusqu'à 1970 : Lorient, (2011)     | « Charge mentale », « Exploitation » et « Aliénation »   |
| Les années 80 : Durat et Bartoli (2014)        | « Pathologies de surcharge », « Maladies professionnelles »  |
| Lhuillier (2006)                               | L'usage social : « Insatisfaction », « Frustration » et « Fatigue »  |
| Davezies (2001); Desrumaux, (2013)             | L'usage politique : Le « stress » permet d'éviter l'usage de termes plus chargés émotionnellement tels que « souffrance ». |

*Source : Élaboré par nos soins sur la base de la littérature*

Le stress renvoie à la fois aux contraintes vis-à-vis des événements et aux pressions (Guillet, Hermand, 2006). Chacun le perçoit selon la nature de sa profession. Le stress au travail réfère à tout un processus, alors qu'il est souvent confondu soit avec ses antécédents soit avec ses réponses physiologiques, psychologiques ou comportementales aux stressés, et soit avec ses conséquences au niveau de l'individu et de l'organisation (Guillet, Hermand, 2006 ; Grebot, 2010). Quelques dirigeants confirment cet usage social du « stress » dont les réponses sont retranscrites dans le tableau suivant :

**Tableau 3: L'usage social du terme « stress » chez les dirigeants**

| Élément de littérature  | Réponses des dirigeants   | Domaine d'activité des dirigeants               |
|---|---|---|
| Contraintes, pressions (Guillet, Hermand, 2006)   | « Le stress c'est devoir faire beaucoup de choses dans un laps de temps très serré »  | L'immobilier et l'enseignement privé            |
|   | « Le stress est une chose négative à gérer pour l'entreprise »  | Installation de la fibre optique                |
|   | « Ne pas avoir envie de faire des choses personnelles ou professionnelles »   | Conseil et développement logiciel               |
|   | « Une pression désagréable ressentie dès lors que l'on est dans une situation imparfaite »  | Conseil et activités de support aux entreprises |
|   | « C'est la baisse d'énergie, perte de mémoire, difficulté à se concentrer et se sentir constamment sous pression d'une personne ou d'un objet » | Travaux de menuiserie aluminium                 |
| Perception du stress selon la nature de la profession (Guillet, Hermand, 2006 ; Grebot, 2010) | « ...Quand on se retrouve dans une situation particulière vis-à-vis de nos employés ou vis-à-vis de nos fournisseurs »                          | Travaux d'électrification MT, BT et EP          |
|   | « Lorsque les problèmes surgissent partout dans les sites de nos clients et les choses ne sont pas non plus à maîtriser »                       | Gardiennage                                     |

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| Négligence de la variable processuelle du stress. Confusion du stress avec ses antécédents / ses réponses / ses conséquences. (Guillet, Hermand, 2006 ; Grebot, 2010) | « ...c'est quand je fais mon travail pour une administration publique et cette dernière retarde le paiement »                                   | Services informatiques                |
|   | « Tu deviens malade avec le stress, tu as la tension qui monte »  | Café-hôtel                            |
|   | « Réagir avec nervosité »   | Fabrication des bouteilles de gaz     |
|   | « manque de concentration et dispersion »   | Key account manager and sales manager |
|   | « ...quitter votre lieu de travail et rester toujours préoccupé par les problèmes de la santé »   | Construction métallique               |
|   | « fatigue mentale, pas de capacité pour réfléchir...mon corps peut, mais pas mon cerveau... »   | Marchand de merceries                 |
|   | « C'est un état qui, le plus souvent, vient de nous même, très difficile à contrôler, mais inutile et contreproductif quand on prend du recul » | Architecte                            |
|   | « Perte de produit »  | Fabrication des produits de nettoyage |

Source : *Élaboré par nos soins*

La notion de stress a connu une extension du sens durant les dernières décennies et plusieurs auteurs se sont intéressés au sens contemporain (Machado, 2015). En effet, certains dirigeants donnent à comprendre qu'ils sont au courant de la définition contemporaine du stress. Parmi les verbatims l'insinuant, nous retenons les suivants : le premier définit le stress par « ... une réaction émotionnelle suite à un événement » (Dirigeant Prestataire de services informatiques). La deuxième rajoute « c'est une réaction psychologique et physiologique d'une difficulté à faire face à des pressions » (Dirigeant en marketing digital). Le troisième reprend le terme « ... charge mentale qui se met en route lorsqu'on estime que tenir ses engagements est un objectif difficile à atteindre, mais qu'on est résolu à y faire face » (Dirigeant Ingénieur en technologie de l'information).

#### 4.2. Le niveau du stress

En voulant savoir le niveau du stress des dirigeants, nous avons utilisé l'outil du stress perçu, recommandé par l'INRS comme étant un outil valide et pratique. Le calcul des scores a révélé que trois dirigeants seulement présentent un niveau de stress élevé (Score du PSS compris entre 27 et 40) et aucun d'entre eux n'a déclaré qu'il ne ressentait pas de stress. Par contre, dix dirigeants présentent un stress faible (Score du PSS compris entre 0 et 13) et deux d'entre eux déclarent avoir ressenti le stress. Jusque-là aucune déclaration ne prétend camoufler l'état de stress. Toujours est-il que, les dirigeants présentant un niveau de stress modéré (score du PSS compris entre 14 à 26) sont à hauteur de 29 cas. Parmi eux 26 cas avaient ressenti le stress. En revanche, ce qui semble être un déni de l'état du stress, trois dirigeants ayant déclaré ne pas avoir ressenti du stress, alors que leurs scores affichent un niveau de stress modéré.

**Tableau 4: Niveau de stress perçu versus stress exprimé**

| Niveau du stress suivant PSS     | Fréquence   | Fréquence du Stress ressenti |     | Degré du stress exprimé (de 0 mineur à 4 catastrophique) |             |
|----------------------------------|-------------|------------------------------|-----|--|-------------|
|                                  |             | Oui                          | Non |  |             |
| Faible<br>(Score PSS de 0 à 13)  | 10 (23.8%)  | Oui                          | 2   | 2  | 1 (50%)     |
|                                  |             |                              |     | 3  | 1 (50%)     |
|                                  |             | Non                          | 8   | ***  |             |
| Modéré<br>(Score PSS de 14 à 26) | 29 (69,05%) | Oui                          | 26  | 0  | 0 (0%)      |
|                                  |             |                              |     | 1  | 3 (11.53%)  |
|                                  |             |                              |     | 2  | 12 (46.15%) |
|                                  |             |                              |     | 3  | 8 (30.76%)  |
|                                  |             |                              |     | 4  | 3 (11.53%)  |
|                                  |             | Non                          | 3   | ****   |             |
| Elevé<br>(Score PSS de 27 à 40)  | 3 (7.14%)   | Oui                          | 3   | 3  | 1 (33.33%)  |
|                                  |             |                              |     | 4  | 2 (66.66%)  |
|                                  |             | Non                          | 0   | ****   |             |

Source : *Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête*

La littérature partage l'idée que les dirigeants répugnent à parler du stress, il est caché et représente un tabou (Cora, 2003 cité par Roussillon & Duval, 2007). Quand il est reconnu, les dirigeants montrent une sous-estimation (« *Pas grand-chose, juste un état de frustration et de malaise* »), voire une méconnaissance du stress et de ses conséquences (Cooper et al., 1988 cité par Roussillon & Duval, 2007).

Dans notre cas, il paraît que le nombre de cas assimilés à l'état de déni demeure faible (3 cas sur 42), contrairement à ce qu'affirme la littérature. Cela est dû éventuellement à la taille de l'échantillon ou à la qualité des réponses ou encore à la taille de l'entreprise et à la culture des dirigeants enquêtés. En effet, à l'instar de ceux qui cachent leur stress, nous assistons également à des dirigeants qui déclarent un niveau de stress plus élevé. Un cas compté parmi les dirigeants du niveau de stress faible s'est attribué un stress de degré 3. Même chose pour huit autres cas modérément stressés et trois autres cas se sont attribué la note de 4. En toute conscience que cela peut être influencé par un biais cognitif, il y a parallèlement aux dirigeants qui font le déni de leur stress, d'autres dirigeants qui procèdent à l'aggravation du niveau de leur stress.

#### **4.3.L'exposition des dirigeants aux risques psychosociaux**

La pression que subissent les dirigeants au quotidien les fait comparer à des athlètes de haut niveau. Seulement, les athlètes prennent leur temps pour se préparer aux grands rendez-vous de compétitions, alors que les dirigeants doivent au quotidien atteindre des niveaux de performance qu'exigent leurs entreprises. Les dirigeants s'exposent à des conditions de vie dangereuses pour la santé. La charge horaire qu'ils subissent au cours de la semaine peut atteindre les 70 heures sans que des intervalles de repos ne soient programmés (Bournoi & Roussillon, 2007).

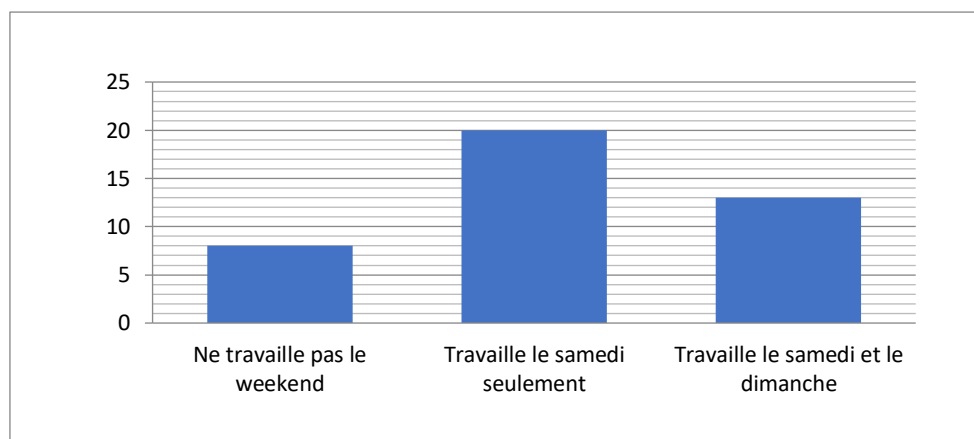
Tableau 5: Le nombre d'heures de travail des dirigeants suivant leurs déclarations

| Nombre d'heures de travail/journée | Fréquence des dirigeants |
|------------------------------------|--------------------------|
| 3h                                 | 2%                       |
| 5h-7h                              | 12%                      |
| 7h-9h                              | 46%                      |
| 10h-12h                            | 34%                      |
| 12h-16h                            | 5%                       |
| <b>Total</b>                       | <b>100%</b>              |

Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête

En voulant avoir une idée du degré d'exposition aux risques psychosociaux, notre enquête sur quelques aspects des conditions de travail des dirigeants (heures de travail, le travail de fin de semaine, le congé, l'assistance et le besoin d'aide au travail) nous a dévoilé que 46% des chefs d'entreprise travaillent plus de 8 heures par jour et 39% travaillent encore plus, atteignant une charge horaire qui varie entre 10 heures jusqu'à 16 heures par jour.

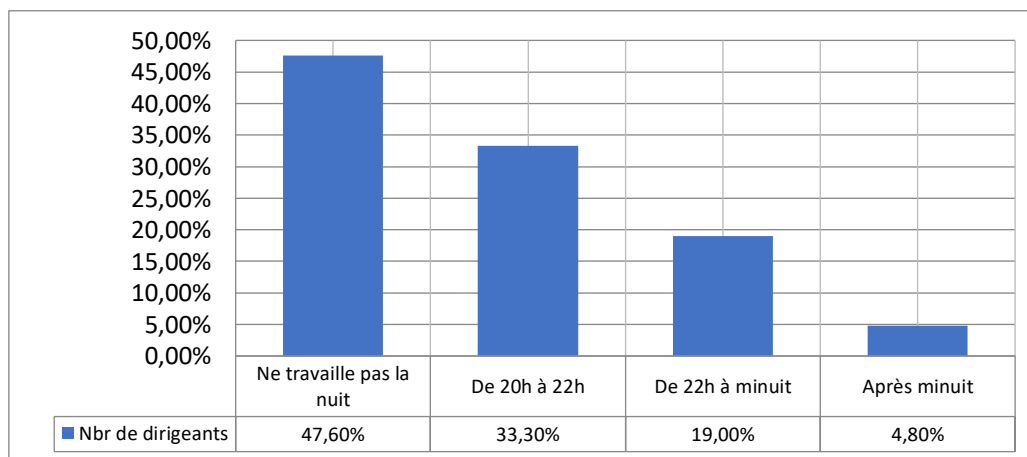
Figure 4: Figure 5: Le travail du weekend chez les dirigeants



Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête

Aussi, 31% des dirigeants travaillent tous les weekends (le samedi et le dimanche), 57% sont contraints de faire le travail durant la nuit parmi eux, 33% déclarent entreprendre leurs activités entre 20h et 22h et 19% travaillent de 22h à minuit.

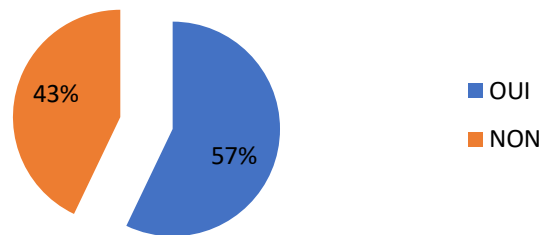
Figure 5: L'horaire du travail de nuit chez les dirigeants



Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête

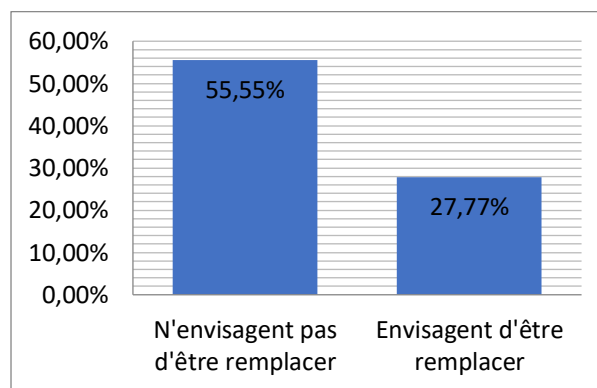
Le travail des dirigeants est très exigeant, c'est probablement la raison pour laquelle, la plupart recourent à une assistance administrative. D'ailleurs, le poste d'assistance administrative serait le travail le plus proche du poste de dirigeant. 38% sont techniquement assistés, chacun selon les nécessités de son domaine d'activité, et 14.5% sont assistés par des membres de leur famille qui leur assoient la confiance.

*Figure 6: L'assistance au travail des dirigeants*



*Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête*

*Figure 7: Susceptibilité des dirigeants à l'assistance*



*Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête*

Cet élément de confiance influence également l'idée des dirigeants à être assisté. Parmi ceux qui ne sont pas assistés dans leur travail, 10 dirigeants sur 18 n'envisagent pas d'être remplacés dans leur travail. La moitié (5 sur 10) n'y pensent pas, pour eux c'est soit un « non » strict ou encore une affaire impossible à envisager. L'autre moitié (5 sur 10) ayant donné des explications à leur réponse « Non », avance des raisons liées principalement (2 sur 5) à l'inexistence de personnes dignes de confiance ou tout simplement (1 sur 5) à l'inexistence de personnes aptes à le faire ou parce que (1 sur 5) le niveau d'activité est faible.

Le support social relevant du soutien socio-émotionnel et technique de la part de l'entourage de l'individu représente une variable modératrice du stress (Karasek & Theorell, 1990 cité par Legeron, 2008). Pour recevoir un support, il faut en exprimer le besoin d'abord. Dans ce sens, plus de la moitié des dirigeants (24 dirigeants sur 42) déclarent avoir besoin d'aide pour surmonter les problèmes de leurs entreprises, contre 42% (18 sur 42) qui ne l'ont pas fait. Ces derniers, excepté un cas, nous ont confié qu'ils se débrouillent tout seuls pour surmonter leurs problèmes (malgré qu'ils le font parfois à l'aide d'amis ou de gérant, c'est le cas de 2 dirigeants sur 18), qu'ils s'occupent mieux de l'organisation de leur temps, déclare l'un d'entre eux (1 sur 18).

Le rapport du dirigeant à l'assistance et à l'expression du besoin d'aide nécessite un approfondissement. En fait, il n'exprime pas toujours son besoin d'aide même si parfois il est

assisté par des personnes qui lui sont proches. Certains sont habitués à dire qu'ils prennent tout en charge et tous seuls.

Dans cette lignée, Lechat et Torrès (2014) évoquent une tendance au présentéisme<sup>1</sup> qui serait le facteur qui fait que 85.8% des employeurs déclarent « qu'ils doivent aller travailler même quand ils sont malades » (Amarok, 2011). Le dirigeant devient incapable d'imaginer son absence ni même prendre congé dans les normes, à cause de ce sentiment de présence indispensable.

Parmi les dirigeants qui prennent leur congé de manière normale<sup>2</sup>, 13 dirigeants sur 18, soit 72.22%, déclarent qu'ils ne peuvent se mettre à l'écart de leur business. Ils restent connectés au monde professionnel. Ensuite 7 sur 13, soit 53.84%, ne se sont pas reposés après le congé. Par contre, la totalité de ceux qui avaient pris un congé normal et se sont mis à l'écart du monde professionnel, notamment en éteignant leurs téléphones, déclarent avoir ressenti le repos.

26% des dirigeants avaient pris leurs congés, au plutôt, après plus d'une année de travail et au plus tard, après plus de deux années de travail. Lors du congé, 33% (4 dirigeants sur 12) uniquement se déconnectent de l'activité de l'entreprise contre 67% (8 dirigeants sur 12) restent en contact, car ils s'estiment (2 dirigeants sur 12) obligés par leur travail. 58% (7 sur 12) d'entre eux déclarent être reposés après leur congé. Par contre, 42% (5 sur 12) ne se sont pas senti reposé après le congé.

Il serait intéressant d'examiner certains points particuliers : 4 dirigeants sur 12, soit 33,33% suscitent notre attention quant à leurs déclarations concernant le congé. Le premier cas de dirigeant opérant dans le marketing digital déclare : « *J'ai pris 10 jours de congé durant la fête sacrée du mouton<sup>3</sup> "Eaid-Lekbir"* ». Le deuxième cas de dirigeant agissant en tant que fournisseur d'équipements de restauration : « *J'ai pris un congé obligatoire, "corona" impose* » et ajoute pour dire qu'il n'a pas senti de repos « *... Non, j'avais beaucoup de soucis* ». Le troisième qui détient un hôtel-Café semblait déterminer à dire : « *Je n'ai jamais pris de congé... je reste en contact avec mon entreprise... je suis obligé de le faire...* », il ajoute : « *...Je ne sens pas de repos... Je pense tout le temps aux affaires de l'entreprise...* ». Par courtoisie de la part d'un commerçant importateur de produit de mercerie, il nous explique : « *Je ne prends pas de congé spécialement pour cela... mon congé coïncide avec un travail à faire... au-delà de quatre jours de congé, je m'ennuie...* ». Ensuite pour expliquer qu'il s'est reposé, il avance : « *Oui, je prends deux jours pour récupérer...* ».

Le programme de congé chez ces dirigeants paraît être un prolongement du programme de travail, si ce n'est le cas, ils subissent leurs congés et n'en décident pas délibérément de leur propre repos. Cette particularité soulevée dans notre enquête s'apparente à ce que nomme Torrès (2012) le syndrome du « je n'ai pas le temps d'être malade », qui est à l'origine le syndrome du « je n'ai pas le droit au repos ».

#### **4.4. Les facteurs de stress spécifiques aux dirigeants**

##### **4.4.1. Les stresseurs les plus fréquents**

Les réponses des dirigeants à la question « Qu'est-ce qui provoque chez vous une situation de stress ? » ont dégagé 11 familles sémantiques qui sont l'équivalent des catégories de

---

<sup>1</sup>Le présentéisme est défini comme le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé nécessitant de s'absenter du travail, persiste à s'y présenter (Laurier & Gosselin, 2011 cité par Lechat & Torrès, 2014).

<sup>2</sup> Nous désignons par congé normal, un congé pris dans une période ne dépassant pas une année.

<sup>3</sup> « Fête du mouton » ou « Tabaski » est la plus importante des fêtes musulmanes durant laquelle des grandes villes économiques se retrouvent désertées vu que la plupart des gens qui y travaillent rejoignent leurs villes natales et leurs familles pour la commémoration.

stresseurs les plus significatifs suivant le nombre de fois que le stresser a été évoqué par les dirigeants. Le tableau ci-dessous retrace les facteurs issus des résultats de l'enquête.

*Tableau 6: Classification des stresser du dirigeant*

| Catégorie de stresser            | Fréquence |             |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Personnel employé                | 15        | 27%         |
| L'environnement                  | 7         | 13%         |
| L'Administration                 | 7         | 13%         |
| Devoir répugnant du dirigeant    | 5         | 9%          |
| Surcharge du travail             | 4         | 7%          |
| Conflit Client                   | 4         | 7%          |
| Devoir du dirigeant              | 3         | 5%          |
| Finance de l'entreprise          | 3         | 5%          |
| La reconnaissance non satisfaite | 3         | 5%          |
| Conflit Fournisseur              | 2         | 4%          |
| Conditions de travail            | 1         | 2%          |
| Soucis de la vie personnelle     | 1         | 2%          |
| La Pérennité                     | 1         | 2%          |
| <b>Total</b>                     | <b>56</b> | <b>100%</b> |

*Source : Élaboré par nos soins suite aux résultats de l'enquête*

La catégorie de facteurs de stress la plus évoquée étant celle liée au stress causé par le personnel employé, suivi par deux catégories de stresser ayant eu la même fréquence. La première catégorie est liée à la bureaucratie des administrations publiques. La seconde est représentée par les incertitudes de l'environnement. Viennent ensuite les tracas du quotidien. Par la suite, et sur un même pied d'égalité viennent la catégorie de stresser liée à la surcharge de travail et celle liée à la relation avec les clients...

Notre étude a pris comme critère de classification la fréquence des stresser alors que si l'on se réfère aux résultats de l'étude de Lechat (2014), la classification des stresser diffère d'une logique à une autre. D'après l'école des événements de vie majeurs (Holmes & Rahe, 1967), l'intensité des stresser serait la plus nuisible à la santé des dirigeants. Dans ce cas : le dépôt de bilan, le problème de trésorerie et la baisse de l'activité commerciale sont les trois stresser les plus présents et les plus nuisibles aux dirigeants, alors que selon l'école des événements de vie mineurs (Kanner et al., 1981), c'est la forte fréquence des stresser qui serait la plus nuisible à la santé des dirigeants. Dans ce cas : la surcharge de travail et la pression de la concurrence sont dégagées comme étant les stresser entrepreneuriaux les plus inévitables.

De son côté, le rapport sur les dirigeants issu de l'étude du cabinet d'audit Grant Thornton (2010), a affirmé que le stress des dirigeants en France est dû : 53% à la dégradation du climat social, 46% à la charge de travail accrue et le faible repos, 33% à la forte concurrence, et 25% à la pression du cash-flow (Berger-Douce et Scoyez, 2012).

L'étude de Grant et Ferris (2012) a décelé, quant à elle, neuf facteurs de stress dont les plus représentatifs sont : ceux liés aux relations interpersonnelles à savoir les relations avec les partenaires commerciaux et les copropriétaires, la question culturelle, les relations avec les clients / les consommateurs / les usagers, l'isolement, le personnel, et les parties prenantes. Le second facteur relève de la charge du travail. Le troisième est d'ordre interne induit par la personne du dirigeant. Tel que la peur de déléguer et de perdre le contrôle ou carrément d'abandonner, la peur de l'échec, le manque de connaissances et d'expertise, et la pression induite par la quête de performance.

Ainsi donc, les sources de stress sont multiples, qu'il s'agisse de la vie quotidienne ou de la vie professionnelle. Chacun perçoit son stress de la position qu'occupe sa profession. En effet, le monde professionnel est une source importante de stress impliquant des modalités de pressions variées (Grebot, 2010).

Les stressés évoqués par les dirigeants ne sont pas toujours intelligibles et saisissables pour les chercheurs. Parfois il est nécessaire de remonter le stressé jusqu'à l'environnement du métier, afin de comprendre ce que signifie vraiment le facteur en termes de sens, et aussi en termes de valence (voir cas ci-après).

#### **4.4.2. Cas d'un ingénieur en informatique agissant en freelance**

Prenons le cas du stressé « *Le manque de considération du travail effectué* » évoqué par un développeur informatique agissant en freelance. Afin de comprendre le sens et le contexte de ce stressé, nous avons convaincu un autre ingénieur du même domaine de nous l'expliquer. À la suite d'un entretien que nous avons mené avec ce dernier, le stressé en question s'expliquait pour lui par l'effet de deux éléments, le « *manque de reconnaissance au travail* » et l'effet de ce qu'ils nomment dans leur métier de « *dette technique* ».

##### **4.4.2.1. Le travail non reconnu**

Pour commencer, le manque de reconnaissance au travail serait une affaire récurrente dans le métier de développement informatique. En fait, la complexité de l'algorithme n'est pas visible pour le client. À ce propos, la plupart des clients jugent le travail d'un développeur informatique par son interface graphique (couleurs, disposition des boutons, menus...) et par les fonctionnalités qu'il offre (envoi de message, recherche d'amis...), mais l'appréciation qui est donnée quant à la complexité des algorithmes derrière la plateforme n'est pas à sa juste valeur (d'après les propos de l'ingénieur interviewé, 2022).

En d'autres termes, certains clients sous-estiment le travail du développeur parce qu'ils considèrent que si une application propose une fonctionnalité pratique, c'est surtout parce qu'ils ont su la décrire. Quitte à ce que le développeur se réduise à traduire cette description du langage humain vers le langage machine.

« *Ce sentiment de non-reconnaissance s'est aggravé ces dernières années, car nous assistons à l'ère de la migration technique, qui consiste à changer d'environnement technique des applications tout en garantissant une continuité de service (tout doit continuer de fonctionner comme avant pour le client). Ce genre de mission émane des équipes techniques chez les clients qui, généralement, ne comprennent pas pourquoi dépenser de l'argent ? si c'est pour avoir la même chose* » (Extrait du verbatim de l'ingénieur interviewé, 2022).

##### **4.4.2.2. La dette technique**

Le deuxième élément étant l'effet de la dette technique qui, chez les informaticiens, renvoie à un code mal écrit qui ne respecte pas les normes, ou tout simplement non optimisées. Il renvoie aussi à un module devenu obsolète ou un module non utilisé comme il faut. L'écriture du code source en développement informatique, selon la conception définie par les patrons, assure la cohérence du projet et facilite sa maintenance.

En effet, le choix du terme « dette » n'est pas dû au hasard, mais au fait que plus on tarde à apporter des actions correctives au module obsolète, plus la situation de la maintenance s'aggrave en prenant plus de temps et en coûtant plus cher, avec le risque d'interruption du service du logiciel. Il y a analogie avec l'accumulation des intérêts d'une dette financière non remboursée au terme de l'échéance.

Comme son nom l'indique, une dette technique signifie un problème purement technique et n'apporte rien du point de vue métier pour le client. Le développeur sait en avance, surtout quand il s'agit de dette technique décidée dans un souci de répondre à un objectif prioritaire

au détriment de la qualité du code que cela finira par devenir un sérieux problème qui obligera le client à faire pression pour la corriger, mais cela deviendra très difficile à faire. « *Cette dette n'est visible que pour le développeur, et quand il demande plus de temps au client, ce dernier ne comprend pas pourquoi payer plus! Ceci en plus de priver le développeur de travailler dans un environnement sain, lui ajoute une sensation d'avancer sur un projet sous pression* » (Extrait du verbatim de l'ingénieur interviewé, 2022).

Dès lors, le non-remboursement de cette dette technique est couteux. À terme, la livraison de nouvelles fonctionnalités deviendra si lente qu'il sera facile pour un logiciel bien conçu de la part des concurrents de dépasser le logiciel mal conçu en termes de fonctionnalités. Un logiciel mal conçu peut également conduire à plus de stress. Ce qui conduit à un taux de renouvellement du personnel plus élevé, et à son tour, affecte les coûts et la productivité lors de la livraison des fonctionnalités (Junade, 2016).

#### **4.5. Les réactions au stress dû aux employés**

En analysant quelques récits d'expériences infructueuses des dirigeants, nous avons essayé de comprendre davantage leurs réactions face au stress causé par les employés.

Face au problème du non-respect des consignes, des ordres de travail, ou du travail prescrit, le patron évoque la nécessité d'une intervention pour communiquer généralement avec bienveillance, afin de rediriger une nouvelle fois vers les objectifs initialement fixés. Mais il arrive que certains dirigeants pensent qu'une retenue sur salaire soit une sanction méritée. Quant au problème d'absence avec ses deux facettes aggravantes qu'il ne soit pas justifié du tout ou qu'il soit justifié par un mensonge, les réactions évoquées sont plus dures que d'habitude. Les chefs d'entreprises rappellent dans leurs réponses que cela tantôt énerve et donne naissance à des avertissements, tantôt pousse à agir avec réprimande en allant jusqu'à négliger leurs demandes, notamment d'augmentation de salaire et aussi en exigeant plus de rendement. S'agissant du problème de détournement, pourtant plus grave affichent des registres de réactions patronales moins aigus que prévu à titre d'exemples : « *Des fois je leur parle, des fois je fais semblant de ne rien voir parce que je sais que je ne vais pas trouver mieux* », « *J'évite l'affrontement, je réagis bien en attendant de recevoir les mêmes comportements, mais rien en retour* », « *Trouver le juste milieu pour focaliser sur l'objectif* ». Il faut dire que les dirigeants acceptent mal les dysfonctionnements d'exécution qui constitue une importante source de leur stress surtout quand ils n'en trouvent pas la personne qui va prendre en charge l'exécution du projet (Roussillon & Duval, 2007).

Comprendre le stress des dirigeants causé par les employés revient aussi à comprendre les mécanismes de satisfaction. Sachant que le rendement est considéré par les dirigeants comme la clé de leur réussite, 16% des dirigeants ne sont pas satisfaits du rendement de leurs employés et 26% pensent que leurs salariés peuvent offrir plus de rendement.

Les explications avancées par les dirigeants relèvent du manque d'implication, de l'attitude et de l'intérêt des employés.

Pour les dirigeants, l'intérêt de l'employé doit converger avec celui de l'entreprise, et son attitude, bien que réelle, doit provoquer la même perception chez le dirigeant. Les employés doivent s'impliquer aux yeux de leur dirigeant afin de leur assurer le rendement nécessaire à la réussite de leur projet, mais en aucun cas, ils ne doivent être un « *casse-tête* ». Le dirigeant évalue ses employés à travers le niveau de difficulté marquant leur gestion. Par-dessus tout à un moment, il fustigeait l'un des chefs d'entreprises qui n'était pas satisfait en disant : « *Il faut toujours les suivre et les contrôler* ». Autrement dit, le niveau de contrôle et de suivi déclenché chez le dirigeant est une charge de travail supplémentaire pénible.

Notons que dans ce sens, 52% déclarent que leurs employés représentent pour eux une source de stress. En passant en revue les facteurs de stress cités, il en ressort en plus de l'absentéisme, du mauvais rendement, du manque de loyauté et du vol, un dirigeant soulevé

que : « ...la réglementation des employés est sévère ». Cela pourrait probablement expliquer d'éventuelles réactions inhibées chez les dirigeants risquant de provoquer par conséquent plus de stress.

## 5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de dégager les causes du stress chez les dirigeants marocains de PME. En réponse à cet objectif, l'étude apporte des contributions sur la manière de définir le stress, la charge de travail, les facteurs de stress les plus répandus, le degré de stress, l'expression du besoin d'aide, et le stress lié aux employés.

D'abord, pour la définition du stress et à l'encontre de ce que relève la littérature, les résultats font paraître que bon nombre de dirigeants adoptent une démarche synonymique parfois peu conventionnelle pour définir le stress dont les connotations sont majoritairement à valence négative. Le sens contemporain du stress est rarement évoqué. Chacun perçoit son stress selon sa profession en renvoyant à la fois aux contraintes et aux pressions subies dans son travail quotidien.

Puis, le déni du stress chez les dirigeants, comme décrit dans la littérature, n'est pas toujours affirmé dans la PME. À l'opposé, nous avons constaté que face aux dirigeants peu nombreux, qui cachent leur stress, d'autres tentent d'aggraver leur situation en déclarant un niveau de stress plus élevé que ce qu'affiche le score du stress perçu.

Étant donné les conditions de travail, le degré d'exposition aux risques psychosociaux demeure important. En premier lieu, le nombre d'heures de travail dépasse facilement les 8 heures et pouvant même atteindre les 16 heures par jour. Ensuite, le travail de fin de semaine et le travail pendant la nuit attestent que les intervalles de repos sont moins respectés sinon exclus du programme. Par ailleurs, le poste du dirigeant paraît si exigeant, surtout qu'il fait généralement appel à une assistance administrative. Dans la crainte de ne pouvoir trouver une personne digne de confiance, les dirigeants ont tendance à se passer de faire appel à l'assistance. Ce qui augmente leur taux de présentisme au travail. De même, l'expression du besoin d'aide chez certains ne se fait que tacitement. Bien qu'ils soient assistés, des dirigeants déclarent avoir pris en charge tous seuls, tout leur travail. Ils ne peuvent s'imaginer absents de leur travail, ni même être remplacés par une tierce personne. Cette omniprésence influence même le congé. En fait, le programme de congé est parfois conçu comme un prolongement du programme de travail. Il arrive que le dirigeant prenne son congé après une durée de travail continu dépassant au moins une année et aux plus deux années. Quand ils prennent congé suivant une périodicité normale (d'une année), la plupart ne se mettent pas à l'écart du business. Ils restent connectés à leurs entreprises, notamment via leurs cellulaires.

Au premier rang des principaux facteurs de stress, identifiés chez les dirigeants, nous avons relevé le stress causé par l'employé, puis celui de la bureaucratie administrative et des incertitudes de l'environnement. Le dirigeant accepte tellement mal le dysfonctionnement d'exécution du projet, que parfois il montre une réaction plus sévère vis-à-vis de « l'absence d'un employé » que face à un cas de « détournement ». La cause en est que le rendement est considéré par les dirigeants comme la clé de réussite. Ce qui est d'autant apprécier si l'employé n'oblige pas son dirigeant à mobiliser de gros efforts pour le contrôler.

Face à ces difficultés psychosociales, les dirigeants paraissent être une catégorie d'acteurs spécifiquement exposée au stress. Ces derniers doivent profiter des prescriptions minimales (du sommeil et du repos), nécessaires à la protection de sa sécurité et de sa santé et par la suite préparer à mener le bon fonctionnement de leurs organisations.

In fine, afin de mieux cerner les causes du stress chez les dirigeants, il serait plus intéressant d'explorer les facteurs de stress non pas uniquement par la fréquence, mais aussi à travers l'intensité des stressés. L'expression de l'intensité permettra d'éclaircir la valence parfois

ambiguë des stressseurs. Cela questionne également l'outil de collecte de données et son mode d'administration. En fait, un questionnaire administré électroniquement rend la recherche dépendante au retour de réponses consistantes. Chose que pourraient assurer l'exploitation des récits de vie des dirigeants.

## Références :

- (1). Berger-Douce, S., & Scoyez van Poppel, S. (2011). *La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME*. In: Lecointre, G. *Le Grand Livre de l'économie PME*. L'extenso Editions.
- (2). Bournois, F., & Roussillon S. (2007). *Les dirigeants et leur capital santé*. In : Bournois, F. et al. *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance* (pp. 207-211). Paris : Éditions d'Organisation. [hal-02298085](https://doi.org/10.3917/eres.welle.2008.01)
- (3). Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J-L. (2007). *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*. Éditions d'Organisation.
- (4). Buscatto, M., Loriol, M. & Weller, J. (2008). *Au-delà du stress au travail*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.welle.2008.01>
- (5). Chanlat, J. F. (1999). *Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail*. In: Brunstein, I. (Dir) et al. *L'Homme à l'échine pliée : Réflexion sur le stress professionnel* (pp. 29-61). Desclée de Brouwer.
- (6). Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, 21-40. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>
- (7). Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6,2, 63-79. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0063>
- (8). De Gaulejac, V. (2012). *La recherche malade du management*. éditions Quae.
- (9). Dejours, C. (1993a). *Travail : usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard.
- (10). Durat, L. & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(1), 17-43. <https://doi.org/10.3917/gmp.031.0017>
- (11). Esserdi, H., Chaudat, P., & Mériade, L. (2019). *Les risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail au Maroc : une revue de littérature*. Congrès Institut de l'audit social autour de l'homme et de l'homme au travail, Yaounde, Cameroun. <https://hal.science/hal-02457732>
- (12). Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management & Avenir*, 41, 89-106. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0089>
- (13). Grant, S. & Ferris, K. (2012). Identifying sources of occupational stress in entrepreneurs for measurement. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4, 351-373. [Doi.10.1504/IJEV.2012.049828](https://doi.org/10.1504/IJEV.2012.049828)
- (14). Grebot, E. (2010). Coping, styles défensifs et dépersonnalisation de la relation soignante d'urgence. *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique, Elsevier Masson*, 168 (9), pp.686. [DOI : 10.1016/j.amp.2010.03.018](https://doi.org/10.1016/j.amp.2010.03.018)

- (15). Guillet, L. (2010). *Concepts de stress et outils d'évaluation du stress au travail*. In : Dedessus-Le Moustier, N. & Douguet, F. (Ed.), *La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques* (pp. 83-94) : Lavoisier.
- (16). Josse, E. (2007). *Le stress Quelques repères notionnels*. [www.resilience-psy.com](http://www.resilience-psy.com). Consulté le 13 mai 2020, à l'adresse <https://www.resilience-psy.com/>
- (17). Joyal, A. (2015). Compte rendu de [*La santé patronale du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, Sous la direction d'Olivier Torrès, Bruxelles, De Boeck 2012, 217 p.] *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 191–193. <https://doi.org/10.7202/1030484ar>
- (18). Junade, A. (2016). *Mastering Php Design Patterns*. Van Haren Publishing.
- (19). Lancry, A. (2007). INCERTITUDE ET STRESS. *Le Travail Humain*, 70(3), 289–305. <http://www.jstor.org/stable/23883966>
- (20). Langevin, V., Francois, M., Boini, S., Riou, A. (2011). *Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail*. INRS, 125, 23-35. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20134>.
- (21). Langevin, V., Francois, M., Boini, S., Riou, A. (2015). Risques psychosociaux : outils d'évaluation, Perceived Stress scale (PSS), Echelle du stress perçu, *Références en santé du travail*, 143, 101-104. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FRPS%204>
- (22). Lechat, T. & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressés professionnels. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 135–159. <https://doi.org/10.7202/1038335ar>
- (23). Lechat, T. (2014). *Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME*. Economies et finances. Université Montpellier I, 376 p. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01347195>
- (24). Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84, 809-820. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- (25). Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 179-193. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0179>
- (26). Lorient, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. pp.43-67. In: L'archive ouverte HAL SHS. <https://shs.hal.science/halshs-00650279>
- (27). Machado, T. (2015). *La prévention des risques psychosociaux : Concepts et méthodologies d'intervention* [Kindle]. Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.61664>
- (28). Machado, T., Desrumaux, P. & Lancry, A. (2014). L'apport de la pluralité des méthodes dans la prévention du risque psycho-socio-organisationnel. @GRH, 13, 43-73. <https://doi.org/10.3917/grh.144.0043>
- (29). Nasse, P., & Légeron, P. (2018). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Dans [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr). [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_12\\_mars\\_2008-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf)
- (30). Roussillon, S., & Duval-Hamel, J. (2007). *Le stress des dirigeants*. In : Bournois, F. et al. *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance* (pp. 191-198). Paris : Éditions d'Organisation. [hal-02298085](https://hal-02298085)
- (31). Servant, D. (2013). *Le stress au travail*. Elsevier Masson SAS.
- (32). Sima, M., Desrumaux, P. & Boudrias, J. (2013). Bien-être psychologique et motivation autodéterminée chez les enseignants. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 97, 69-87. <https://doi.org/10.3917/cips.097.0069>
- (33). Torrès, O. (2018). Chapitre 4. L'inaudible et inavouable souffrance patronale et la question de la santé mentale. Dans : Marc Binné éd., *La souffrance de l'entrepreneur : Comprendre pour agir et prévenir le suicide* (pp. 83-102). Rennes : Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.binni.2018.01.0083>

- (34). Torrès, O. (2018). Chapitre 4. L'inaudible et inavouable souffrance patronale et la question de la santé mentale. Dans : Marc Binné éd., *La souffrance de l'entrepreneur : Comprendre pour agir et prévenir le suicide* (pp. 83-102). Rennes: Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.binni.2018.01.0083>
- (35). Universalis, E. (S. d.). *HANS SELYE (1907-1982) - Encyclopædia Universalis*. © Copyright 2022 - universalis.fr. Consulté le 9 décembre 2022, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/hans-selye/>