

# CE QUI REND LES CHEFS D'ENTREPRISE HEUREUX...

**Avoir des clients satisfaits, des salariés impliqués, bien s'entendre avec ses associés... Quels sont vraiment les leviers de satisfaction des dirigeants de PME ?**

L'être humain est naturellement enclin à accorder plus d'importance aux aspects négatifs de son existence. Cette tendance est si forte que cela est à l'origine d'une loi en psychologie : « Bad is stronger than good. » Or elle se confirme en matière de santé au travail. Par exemple, le compte de pénibilité, mis en place par le gouvernement en 2015 et qui compte les points de pénibilité des salariés en fonction du poste qu'ils occupent, se focalise exclusivement sur les aspects négatifs du travail (poids, bruits, risques professionnels...). De manière générale, quand on s'intéresse aux événements de la vie professionnelle, on constate une asymétrie béante entre le traitement des aspects négatifs, très largement abordés, et celui des aspects positifs, totalement ignorés. Ce biais est si prononcé que le terme « stressor » en anglais (« stresser » en français, autrement dit qui est source de stress), à connotation pathogène, s'est largement popularisé (plus de 2,5 millions d'occurrences sur Google, une définition sur Wikipédia...), alors qu'un terme comparable à connotation positive n'existe pas.

L'objectif est d'introduire le concept opposé, celui de « satisfacteur », un néologisme aussi simple que nécessaire afin de rééquilibrer l'analyse du travail et de ses effets sur la santé. Un « satisfacteur » est un événement positif, à caractère professionnel ou encore personnel, qui génère de la satisfaction et dont on peut penser qu'il affecte positivement de manière plus ou moins forte la santé mentale et physique de l'individu.

Inutile de dire que les « satisfacteurs » des chefs d'entreprise sont nombreux, sinon peu de personnes oseraient entreprendre. Toutefois leur nature, comme

leur fréquence ou leur intensité, n'ont jamais été mises en évidence, car les chercheurs se sont focalisés en priorité sur le négatif. C'est tout l'intérêt du travail réalisé par Amarok (observatoire à vocation scientifique dont le but est d'étudier les croyances, les attitudes et les comportements des dirigeants) qui a posé, tous les mois pendant plus d'un an, entre 2012 et 2013, une série de questions ouvertes à 357 dirigeants de PME : « Lors du dernier mois, quel est l'événement qui vous a le plus marqué dans votre entreprise ? » ; « Précisez si c'est en positif ou en négatif ? »... Il a ainsi répertorié les principales sources de satisfaction au travail. L'échan-

**Les dirigeants prennent moins de vacances que le reste des salariés. C'est peut-être pour cette raison qu'ils apprécient autant leurs jours de congé.**

tillon interrogé était composé à 82% d'hommes, pour un âge moyen de 45 ans. Les entreprises étaient multisectorielles, réparties sur toute la France, comprenant pour 83% d'entre elles moins de 50 salariés.

Les 2 299 verbatim recueillis ont permis de faire émerger 28 « satisfacteurs » qui, grâce à un algorithme, ont pu être regroupés en quatre classes principales (« le lea-

dership transformateur », « un nouveau destin », « la satisfaction des moyens », « la satisfaction des résultats »), puis en sous-classe pour la plupart.

Que peut-on en retenir ?

- **La satisfaction de la clientèle** est à la fois le « satisfacteur » le plus fréquent et le plus intense. Le client est roi et les entrepreneurs ont grand plaisir à le servir. Il faut reconnaître que, pour des travailleurs sans supérieur hiérarchique, la satisfaction de la clientèle est le meilleur indicateur d'un travail bien fait.

- **Un bon climat social et des salariés impliqués** sont également de puissants « satisfacteurs ». Ceci illustre qu'une ambiance sereine et constructive est, dans les PME où les relations de proximité sont la règle, toujours une grande source de satisfaction.

- **Prendre des vacances** est, pour le dirigeant, un facteur essentiel de bien-être. Si les dirigeants prennent significativement moins de congés que le reste de la population active, cette rareté rend l'événement plus profitable en termes de satisfaction.

Dans le même registre des « satisfacteurs » intenses mais cette fois-ci moins fréquents, on trouve la bonne entente entre associés (élément crucial en PME), la formation et le coaching du dirigeant. Les dirigeants se forment moins que les salariés. Or, au vu des bénéfices pour leurs compétences comme pour leur moral, ils devraient se libérer du temps pour le faire.

Par ailleurs, les « satisfacteurs » synonymes de croissance (déménagement, agrandissement des locaux) génèrent également un fort niveau de bien-être, tout comme la création d'une nouvelle entreprise. Logique, car cela incite l'individu à se projeter dans l'avenir, à faire preuve d'optimisme et d'endurance, et en définitive lui donne le sentiment de maîtriser son destin.

A l'opposé, la catégorie « réponse positive de l'administration » est le « satisfacteur » le moins intense. Ce résultat laisse penser que les chefs d'entreprise n'ont pas d'attentes fortes vis-à-vis des pouvoirs publics. De manière plus surprenante, le triptyque intitulé « les bons chiffres » (rentree de liquidités, hausse de l'activité commerciale, bonne prospection) est un « satisfacteur » relativement peu intense. Ce

qui sous-entend que les récompenses les plus appréciées des dirigeants ne sont pas forcément d'ordre pécuniaire, mais plutôt d'ordre relationnel (bon climat social, satisfaction de la clientèle, bonne implication du personnel, bonne entente entre associés). L'argent apparaît comme une condition nécessaire, mais pas suffisante.

Si l'activité professionnelle du chef d'entreprise est faite de hauts et de bas émotionnels, plusieurs études internationales ont toutefois révélé que le niveau de satisfaction des chefs d'entreprise est systématiquement supérieur à celui des travailleurs salariés, y compris à revenus et horaires comparables.

## ... ET CE QUI PEUT LES FAIRE CRAQUER

Il existe très peu de travaux scientifiques sur le burn-out patronal. A l'origine, ce sont les professionnels de santé – directement exposés à la souffrance des autres – qui ont fait l'objet des premières mesures en la matière. Elles ont ensuite été étendues à toutes les classes de salariés, jusqu'aux cadres supérieurs. Mais le chef d'entreprise a été longtemps l'oublié de ces recherches.

## LE CULTE DE L'OPTIMISME

Il faut dire que, traditionnellement, l'idéologie du leadership interdit les aveux de

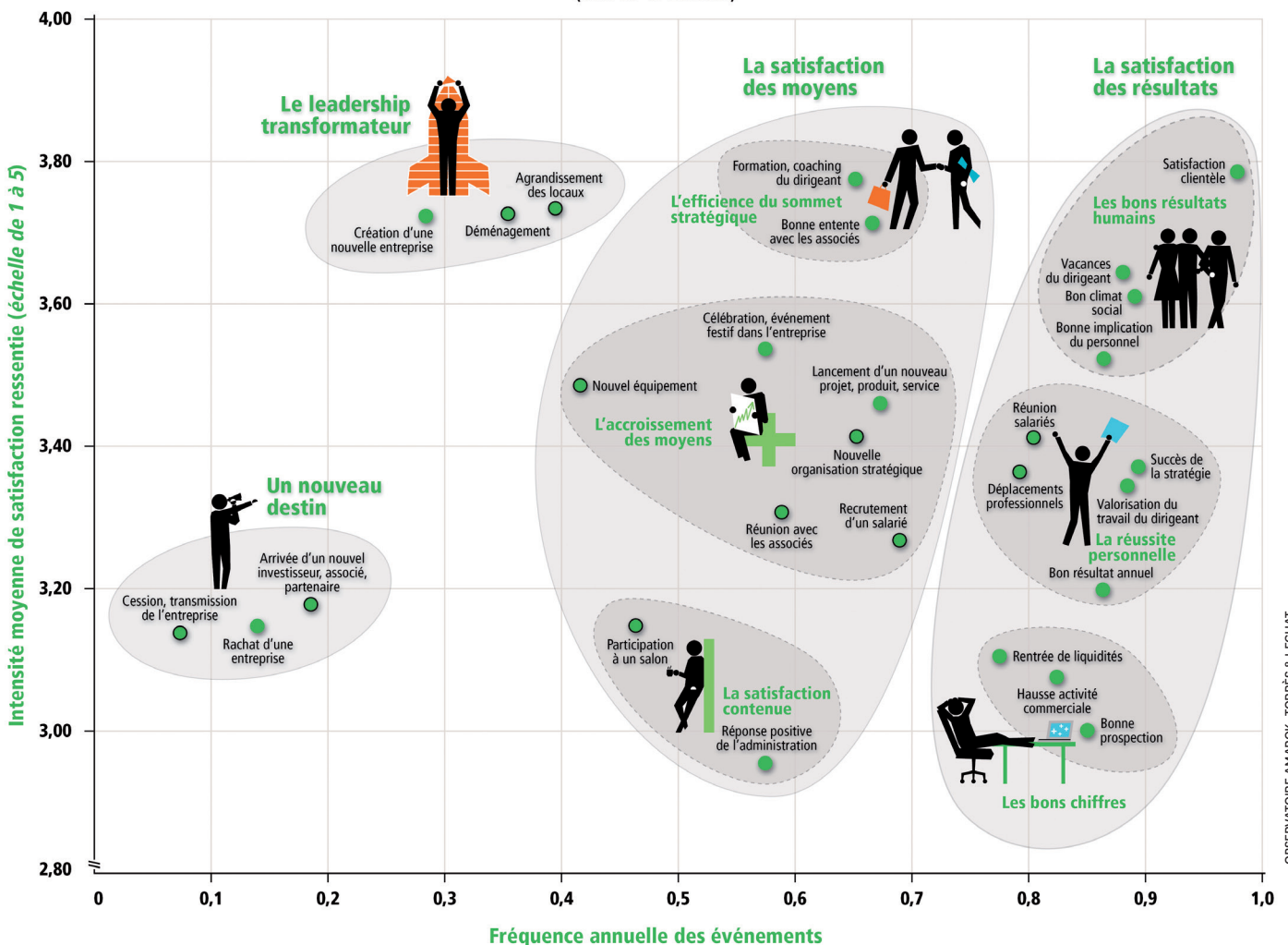
faiblesse. D'ailleurs – mais est-ce un biais d'optimisme? – l'entrepreneuriat fourmille de «success stories» dans lesquelles les protagonistes, souvent proches de l'archétype schumpétérien révolutionnant leur secteur d'activité, à l'image de Bill Gates, de Michael Dell ou de Richard Branson, affichent leurs convictions et leur réussite, mais rarement leurs échecs, encore moins leurs ennuis de santé et leur état psychologique.

Pourtant, l'entrepreneur est parfois au bord de la rupture. Si les mécanismes du burn-out patronal restent à définir, quelques hypothèses, fondées sur les recherches de l'observatoire Amarak, peuvent être émises.



AMAROK

## Les événements satisfaisants de l'activité entrepreneuriale (Torrès & Lechat)



OBSERVATOIRE AMAROK, TORRÈS & LECHAT

## UNE PROFESSION ÉPARGNÉE

Tout d'abord, une bonne nouvelle : le risque général de burn-out est faible chez les dirigeants. La fonction d'entrepreneur n'expose pas les individus à un risque de burn-out anormalement plus élevé que d'autres professions. Environ 90% des dirigeants suivis ont déclaré ne jamais, ou presque jamais, ressentir de signes d'épuisement. Pour autant, le risque zéro n'existe pas : environ 10% de notre population étudiée déclare en moyenne éprouver parfois (9%) ou souvent (0,9%) un état d'épuisement professionnel. Quelles sont les principales causes de ce risque de surmenage patronal ? On en relève trois en particulier :

### 1- Un sentiment de déception qui découle d'attentes trop élevées

Les chefs d'entreprise donnent beaucoup de leur temps et de leur énergie pour leur entreprise. En moyenne, ils travaillent 50 à 55 heures par semaine, et parfois le dimanche soir pour préparer le travail de la semaine à venir. En échange de cet engagement total, ils ont tendance à attendre beaucoup de leurs collaborateurs, peut-être trop. La démission d'un salarié, par exemple, est souvent vécue comme une trahison. Ils s'exposent ainsi à un fort risque de déception, qui résulte de l'écart entre les attentes et la réalité. Plus cet écart est grand, plus le sentiment d'insatisfaction s'accroît, avec une question majeure : qui porte la responsabilité de cette déception ? Le dirigeant ou les salariés ? Exiger trop des autres est peut-être un des principaux dangers de la fonction patronale.

### 2- Une lassitude qui peut éteindre les meilleures volontés

Le second risque est la lassitude. Malgré l'enthousiasme initial dont font preuve les entrepreneurs et le sentiment de fierté que suscite le fait de pouvoir pérenniser une entreprise et garantir un salaire régulier à ses employés, diriger une entreprise engendre aussi de la lassitude, des astreintes, voire des contraintes fortes. La lassitude vient de cette sensation d'être confronté toujours aux mêmes problèmes, aux mêmes types de comportements, aux mêmes revendications des salariés, aux mêmes récriminations des clients, aux mêmes injonctions de l'administration...

Ce risque est amplifié dans les PME et les TPE, où le dirigeant est la personne clé au centre de tous les enjeux. Il s'expose de ce fait à de nombreux « stresseurs » de natures diverses (surcharge de travail, problèmes de trésorerie, retards de livraison...). En début de carrière, les problèmes du quotidien semblent tous différents et sont vécus comme autant de challenges à relever mais, au bout de quelques années, ils finissent par user nerveusement et physiquement. Cette accumulation de « stresseurs », même


  
**47%**  
 des dirigeants  
 dorment **moins de**  
**6 heures par nuit** et  
**17%**  
**moins de 5 heures.**  
 C'est beaucoup moins  
 que la moyenne de la  
 population française.

lorsqu'il s'agit de petites contrariétés, finit par affecter les organismes les plus robustes et par éteindre les meilleures volontés.

### 3- Une fatigue chronique due au manque de sommeil

Les dirigeants dorment moins longtemps et moins bien que la moyenne de la population française : 47% comptabilisent moins de 6 heures de sommeil par nuit et 17% moins de 5 heures. Ils dorment moins pour travailler plus, et moins bien car ils sont exposés à des « stresseurs » insomniaques (les problèmes de trésorerie, par exemple). Cette mauvaise qualité du sommeil induit un état de somnolence et une fatigue chronique qui augmentent le risque de burn-out.

En revanche, la fonction de dirigeant protège contre la dépréciation de soi (les dirigeants enregistrent en effet le score le plus faible en moyenne et en écart-type à la question « Vous sentez-vous sans valeur ou en échec ? »). Comme si l'évocation de cette pensée était contre nature pour la fonction entrepreneuriale, qui valorise sans cesse le succès. La norme de la réussite personnelle joue ici comme un antidote à la dépréciation de soi et au sentiment d'échec.

## NE PAS RESTER ISOLÉ

Le burn-out des dirigeants ne vient donc pas d'une dépréciation de soi, mais d'une déception causée par les autres. Partant de ce constat, voici quatre conseils pour éviter de craquer :

### 1- Désillusionnez-vous

Un salarié ne peut pas être aussi impliqué qu'un dirigeant. Il n'est pas propriétaire de l'entreprise dans laquelle il travaille, à moins de l'impliquer en termes de patrimoine et d'en faire un associé. Les salariés ne vous appartiennent pas. Ne tombez pas dans le piège du sentiment de trahison dès que l'un d'eux vous quitte.

### 2- Rendez votre vie professionnelle plus diversifiée


Le développement d'une nouvelle activité au sein de votre entreprise sera une source de diversification des risques aussi bien qu'un antidote à la lassitude.

### 3- Aérez votre esprit et gérez mieux votre fatigue

Ne rognez pas sur votre temps de sommeil, car ce dernier est un bien précieux. Eventuellement, octroyez-vous des siestes pour regagner en tonicité dans la journée.

### 4- Renforcez vos liens sociaux

Lorsqu'ils ne vont pas bien, les dirigeants ont tendance à s'isoler, augmentant ainsi le risque de burn-out. Syndiquez-vous (Medef, CGPME, UPA...), adhérez à un réseau patronal (CJD, APM...). En résumé, ne restez pas seul. ▣

 **Olivier Torrès** est normalien et agrégé d'économie. Il a fondé Amarok, le premier observatoire de la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs, implanté à l'université du Kansai à Osaka (Japon) et à la Haute Ecole de gestion à Fribourg (Suisse). **Thomas Lechat**, ingénieur de recherche au Labex Entreprendre de l'université de Montpellier-1 et à l'observatoire Amarok. Il est décédé en juin 2015.