

La santé des dirigeants : en avoir le cœur net avec l'Observatoire AMAROK

Sandrine Le Pontois, Olivier Torrès

DANS **ENTREPRENDRE & INNOVER** 2023/3 (N° 56), PAGES 111 À 118
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807398078

DOI 10.3917/entin.056.0111

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2023-3-page-111.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Entretien

La santé des dirigeants : en avoir le cœur net avec l'Observatoire AMAROK

The health of CEOs: getting to the heart of the matter with the AMAROK Observatory

> **Sandrine Le Pontois**

> **Olivier Torrès**

Résumé

L'entretien expose l'origine, l'offre et les enjeux de l'Observatoire AMAROK¹, créé en 2009 par Olivier Torrès. L'Observatoire AMAROK est une association s'intéressant à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS) : dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans et agriculteurs... Il fédère une quinzaine de chercheurs qui étudient les liens entre la santé de l'entreprise et celle de son dirigeant. Le cœur de l'activité de l'Observatoire est de proposer un dispositif numérique d'autodiagnostic de la santé des dirigeants à destination des Services de Prévention et de Santé au Travail et une cellule d'écoute psychologique, point d'entrée vers d'autres formes de prise en charge si nécessaire.

¹ Lien vers le site de l'Observatoire AMAROK : <https://www.observatoire-AMAROK.net/sites/wordpress/>

Abstract

This interview explains the origins, activities, and challenges of the AMAROK Observatory¹, created in 2009 by Olivier Torrès. The AMAROK Observatory is an association concerned with the physical and mental health of non-salaried workers: managers of SMEs, self-employed traders, craftsmen, and farmers, among others. It brings together around fifteen researchers who study the links between the health of businesses and that of their managers. The Observatory's core activity is to offer Prevention and Occupational Health Services digital self-diagnosis device for the health of business owners, as well as a psychological counselling unit as a gateway to other forms of care if necessary.

Les points forts

- L'observatoire AMAROK est un organisme fondé sur une démarche de science par et pour la société, inscrivant au centre de son activité les liens entre le terrain et la recherche dans un objectif d'opérationnalisation. Il a déjà diagnostiqué plus de 11 700 entrepreneurs, se posant ainsi comme un acteur central et complémentaire des structures de veille de santé généraliste existantes.
- Entreprendre est bon pour la santé : comparés à la population générale, les dirigeants se trouvent dans un meilleur état de santé.
- Les travaux de l'Observatoire AMAROK ont contribué à inciter la loi Lecocq-Grandjean à renforcer la prévention des travailleurs non salariés en santé au travail².
- Le dispositif diagnostique AMAROK e-Santé comporte deux volets, le satisfactomètre orienté vers les événements professionnels positifs et le stressomètre identifiant les événements professionnels négatifs. Les répondants considérés à risque sont dirigés vers un second test et sont éventuellement incités à une prise en charge.
- Sur le plan sociétal, plus de 900 conférences ont été données en France comme à l'étranger devant des dizaines de milliers de chefs d'entreprises.

Sandrine Le Pontois : Olivier Torrès, pouvez-vous vous présenter et expliquer quel a été le déclencheur de votre intérêt pour la santé des dirigeants ?

² Celle-ci reconnaît enfin la nécessité de s'intéresser aux travailleurs non salariés (article 23 de la Loi). La Loi de santé au travail ouvre désormais les Services de

Olivier Torrès : Un mot est plus important que tout pour moi, c'est celui de PMiste (NDLR Néologisme pour désigner un spécialiste de la PME) qui définit mon engagement depuis toujours dans la

Prévention en Santé au Travail (SPST) aux chefs d'entreprise et aux travailleurs indépendants.

recherche et l'enseignement à la gestion des PME. J'ai grandi dans une PME familiale (le Tabary's Bar à Sète) puis j'ai eu l'opportunité d'intégrer l'École Normale Supérieure de Cachan (aujourd'hui ENS Saclay). Ma thèse, sous la direction de Michel Marchenay, l'un des premiers PMistes français, portait sur les stratégies de mondialisation des PME où j'ai mis en évidence l'importance de la proximité dans leur mode de gestion. Ce travail m'a sensibilisé à des phénomènes de proximité qui peuvent entraîner notamment des souffrances. Par exemple, des travaux s'intéressaient au traumatisme touchant un salarié licencié, mais il n'y avait rien sur ce que j'ai appelé le « traumatisme du licencié ». Lors de la crise de 2008 qui a fortement affecté le tissu des PME, j'ai publié une tribune dans *Le Monde* sur l'inaudible et inavouable souffrance patronale, puis j'ai créé l'Observatoire AMAROK en 2009.

S.L.P. : Comment avez-vous convaincu les pouvoirs publics de la nécessité d'un Observatoire de la santé du dirigeant ?

O.T. : J'ai acheté pour 100 dollars sur le site AbeBooks (je crois que le livre se trouvait à Boston) la première traduction française du *De Morbis Artificum Diatriba*³ de Bernardino Ramazzini écrit en 1700, traduit par Antoine-François de Fourcroy en 1777. Je devais passer un entretien devant le personnel (médecins, psychologues, préventeurs) du Service de la Santé au Travail de Montpellier pour présenter mon projet sur la santé des dirigeants d'entreprise. L'enjeu de cette rencontre

3 Le *De Morbis Artificum Diatriba*, écrit par Bernardino Ramazzini en 1700 et publié à Modène, constitue le premier traité systématique de pathologie du travail. L'ouvrage est disponible à la consultation en ligne à l'URL suivante : <https://www.prc.cnrs.fr/wp-content/uploads/2022/07/Ramazzini.pdf>

était d'être hébergé gratuitement. Suite à ma présentation, la première question d'un jeune médecin a été : « *Intéressant, mais vous n'êtes pas dans nos cases.* » En effet, depuis 1946, la Santé pour tous créée par Henri Desoille concerne tous les salariés⁴... ce qui exclut de fait les dirigeants employeurs⁵. Je reviens alors à la charge en brandissant le premier Traité de maladie des artisans de Ramazzini et en objectant que je revenais aux sources de la santé au travail. Plus aucune question n'a suivi et l'Observatoire AMAROK a été hébergé pendant cinq ans. C'est le plus bel investissement que je n'ai jamais fait. Aujourd'hui, quatorze ans plus tard, la loi Lecocq-Grandjean reconnaît enfin la nécessité de s'intéresser aux travailleurs non salariés (article 23)⁶ et 65 Services de Prévention et Santé au Travail (Occitanie, PACA Corse, Bretagne, Normandie...) déploient notre dispositif.

S.L.P. : Quelles ont été les étapes clés du développement d'AMAROK ?

O.T. : Tout commence par la tribune intitulée « L'inaudible et inavouable souffrance patronale »⁷ que je publie dans le journal *Le Monde*. Je suis alors contacté par beaucoup de médias dont un reportage de complément d'enquête sur France 2 avec Benoît

4 La loi Desoille de 1946 rend la médecine du travail obligatoire dans toutes les entreprises.

5 La Loi Lecocq-Grandjean du 2 août 2021 (Loi de santé au travail) crée la possibilité pour les Services de Prévention en Santé au Travail (SPST) de s'ouvrir à la population des dirigeants, jusqu'alors négligés par la Loi Desoille de 1946.

6 Le décret n°2022-681 est entré en vigueur fin avril 2022. Il indique que chaque SPST devra désormais proposer une offre de services spécifiques de prévention des risques professionnels, de suivi individuel et de prévention de la désinsertion professionnelle pour les indépendants et dirigeants.

7 Torrès, O. (2009/01/15). Dans *Le Monde*, URL : https://www.lemonde.fr/idees/article/2009/01/15/l-inaudible-souffrance-patronale-par-olivier-torres_1142175_3232.html

Duquesne. Je crée alors une association et suis hébergé cinq ans par le Service de Santé au Travail (AMETRA, aujourd'hui EnSanté). Finalement, l'association s'est financée par du mécénat et des partenariats (MMA, Harmonie mutuelle, Garance, AG2R La Mondiale...). Le premier partenariat s'est fait avec Malakof Médéric et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) avec lequel on a bâti une cohorte de 350 dirigeants participant à une étude. Certains, certes minoritaires, étaient en grande souffrance. Nous nous sommes alors dotés d'une cellule d'écoute psychologique. La crise COVID a mis ensuite en lumière notre action et nos travaux. Aujourd'hui, plus de 11 500 diagnostics ont été effectués grâce au Dispositif AMAROK e-Santé. En 2023, nous venons d'élargir nos actions pour les agriculteurs (dispositif AMAROK e-Santé Agri). Nos deux missions foncières sont interpénétrées : la Science (travaux de recherche⁸ et publications) au service de la Société et la Société au service de la Science.

S.L.P. : AMAROK est une aventure entrepreneuriale avec certainement son lot d'émotions, positives et négatives. Quels sont les moments clés qui vous ont impacté ?

O.T. : La première fois que je ressens une énorme émotion m'envahir, c'est lorsque j'anime une conférence à l'ESSEC auprès du CJD et demande aux dirigeants de faire un don de 500 euros pour financer l'observatoire. Spontanément, quatorze d'entre eux se lancent dans l'aventure...

⁸ 11 thèses de doctorat ont été soutenues au sein de la Chaire Santé des Entrepreneurs du LABEX Entreprendre sur des sujets divers (sommeil – Florence Guiliani ; burnout – Yosr Ben Tahar ; stress – Thomas Lechat ; risque suicidaire – Charlotte Kinowski-Moysan ; rebond – Bernard-Marie Augutin ; technostress – Alexandre Benzari ; transmission – Eric Fromenty ; handicap – Moérani Raffin ; Relations bancaires – Rose-Myriam Mondélus ; incubateur – Virginie Gharbi...).

Ce moment fut important car il révélait que ce sujet touchait les entrepreneurs et dépassait la seule sphère du travail académique. Je fus également très ému lorsque nos premiers résultats faisaient percevoir qu'entreprendre était bon pour la santé du dirigeant, alors que je formulais l'hypothèse inverse... un chercheur ne doit pas être amoureux de ses hypothèses ! Un troisième moment fort fut l'obtention du grand prix du jury décerné par la Commission européenne pour l'aide à l'accompagnement entrepreneurial via le portail du Rebond (dont AMAROK est une des quatre composantes avec 60 000 Rebonds, Second Souffle et Re-Créer) : j'ai été coupé en deux de joie et d'émotion. C'était la première fois que la France obtenait ce prix. J'ai souvent le sentiment d'être transcendé par ce projet scientifique et sociétal, où la moindre conférence (j'en ai réalisé 780 à ce jour) me procure un bien fou. J'ai présenté les travaux d'AMAROK dans tous les départements français, DOM-TOM inclus. Où que j'aille, j'expose les théories PMistes aux dirigeants et je ressens bien à quel point ils sont surpris d'apprendre que des chercheurs s'intéressent à eux. Je me nourris de cette joie de la transmission et de la rencontre.

S.L.P. : Comment passe-t-on de la mission d'une association puis d'un observatoire à une loi ?

O.T. : Une députée, Cendra Motin, est venue rencontrer l'équipe d'AMAROK pour préparer un volet sur la santé des dirigeants. Son travail a été incorporé dans la loi Lecocq-Grandjean... L'article 23 a été inspiré par les travaux d'AMAROK. Ensuite, nous avons été auditionnés à plusieurs reprises pour nourrir divers projets concernant la santé des dirigeants (Rapport des sénateurs Artano et Gruny sur la santé au

travail, Rapport des sénateurs Cabanel et Ferat sur le mal-être des agriculteurs, Rapport du député Damaisin sur le risque suicidaire des agriculteurs...). Ce qui est important pour nous, c'est que la société reconnaisse le rôle important des dirigeants de PME en termes d'emplois (plus de 10 millions en France) et de valeur ajoutée (près de la moitié du PIB).

S.L.P. : Est-ce que l'observatoire AMAROK a essaimé ailleurs dans le monde ?

O.T. : AMAROK est actuellement implanté au Japon avec Katsuyuki Kamei et Hiraki Ogyu, aux Pays-Bas avec Roy Thurik et Peter Van der Zwan, en Suisse avec Mathias Rossi, au Québec avec Florence Guiliani et en cours d'installation en Belgique (Marcus Dejardin, Frank Janssen, Roxanne De Hoe et Amélie Jacquemin). Nous avons aussi des contacts au Maroc (Noufel Ghiffi) et au Gabon (Ruphin Ndjambou). Ce sont des antennes dont la gouvernance est assurée par des PMistes et des professionnels de santé.

Notre expansion internationale a pris un tournant décisif le 27 juin 2023, lorsque j'ai donné une conférence sur la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs à Bercy devant un parterre de 25 ministres des PME et 35 responsables de délégation (essentiellement des ambassadeurs) dans le cadre de l'OCDE. La ministre des PME, Olivia Grégoire, avec laquelle nous sommes en contact, a souhaité mettre ce thème à l'ordre du jour des travaux de l'OCDE et désire mobiliser AMAROK pour bâtir une politique de santé en faveur des entrepreneurs et des travailleurs non-salariés. Quand on crée une association à vocation scientifique et sociétale comme AMAROK, la dimension institutionnelle est éminemment stratégique. Le rayonnement d'une association exige de travailler avec l'écosystème entrepreneurial à la fois privé (les syndicats comme la CPME, l'U2P ou le MEDEF ; le monde consulaire comme les CCI, CMA et les chambres d'agriculture) mais aussi avec l'État (DGE Bercy, ministères, élus, collectivités territoriales...).



Sources : Olivier Torrès. À Bercy lors de la réunion ministérielle de l'OCDE. (© Thierry Borredon)

S.L.P. : Que pensez-vous de la place accordée aux émotions dans l'accompagnement entrepreneurial ?

O.T. : AMAROK se fonde sur une psychologie préventive. Deux thèses ont porté sur les émotions et le stress des porteurs de projet ainsi que sur le spectre émotionnel selon les événements typiques entrepreneuriaux (travaux de Charlotte Kinowski-Moysan et de Thomas Lechat⁹ notamment). La question est de savoir comment accompagner au développement des compétences émotionnelles. Ceci est un objet de management novateur pour la recherche.

S.L.P. : Comment fonctionne le dispositif AMAROK e-Santé déployé par AMAROK ?

O.T. : Le dispositif AMAROK e-Santé a été construit en se fondant sur la théorie des événements de vie (*life events theory*) qui stipule que la santé mentale est continuellement affectée par les événements de vie auxquels nous sommes confrontés. Avec Thomas Lechat, à la mémoire de laquelle je souhaite rendre hommage ici, et l'équipe d'AMAROK, nous avons suivi une cohorte de 350 dirigeants pendant un an pour identifier les événements propres aux entrepreneurs. Au total, et après codage, on a identifié 30 stressés (problème de trésorerie, licenciement, dépôt de bilan, conflit avec un client...) et 28 satisfaites (bon climat social, rentrée de liquidités, bon résultat annuel, vacances du dirigeant...). Pris ensemble, ces stressés et ces satisfaites forment deux échelles de mesure que l'on a appelées stressomètre et satisfactomètre entrepreneuriaux.

⁹ Les thèses sont consultables sur le site national de référencement des thèses de doctorat à l'URL suivante : <https://www.theses.fr/>

Ces deux échelles constituent la première batterie de mesure sous la forme d'une balance. Lorsque le dirigeant renseigne ces deux échelles, soit la balance est positive (il a éprouvé plus de satisfaction que de stress) et dans ce cas, c'est un encouragement à poursuivre dans cette voie et à identifier les événements qui lui procurent le plus de satisfaction. Faire durer le plaisir est bon pour la santé. Mais si la balance est négative, ce qui signifie que le dirigeant a vécu plus de stress que de satisfaction au travail, on enclenche un autre test pour en avoir le cœur net : celui du dépistage du burnout. On s'appuie sur l'échelle de Pines qui a l'avantage d'être courte, facile à comprendre et très efficace. Dans la plupart des cas, on constate que les dirigeants bien que stressés, ne sont pas pour autant épuisés. Le niveau ne présente pas de danger particulier. Mais si le niveau dépasse un seuil d'alerte, on déclenche un signalement qui permet à ce dirigeant d'entrer directement et gratuitement en contact soit avec un psychologue de l'Observatoire AMAROK, soit avec un permanent du service de santé au travail (médecin, psychologue, infirmier...). Réalisé tous les trois-quatre mois, ce dispositif permet d'assurer un accompagnement en santé au travail du dirigeant. Au 2 juillet 2023, 11 755 dirigeants de PME ont bénéficié de ce dispositif, 3 488 dirigeants ont terminé le test de dépistage du burn-out et 713 ont été incités à une prise en charge. 55 % de ces derniers ont accepté cette main tendue.

S.L.P. : L'accompagnement prodigué aux entrepreneurs semble davantage centré sur le projet entrepreneurial plutôt que sur le porteur de projet. Comment se positionnent AMAROK et le chercheur que vous êtes ?

O.T. : En allemand, la traduction de « créateur d'entreprise » est le mot « Existenzgründer », qui peut être traduit par « le fondateur d'existence ». Christian Bruyat évoque dans sa thèse¹⁰ l'entrepreneur comme un démiurge (axiome 13). Je défends l'idée que les entrepreneurs ont un rapport existentialiste à leur travail et à leur entreprise. Les entrepreneurs sont alors des fondateurs d'existence, au sens de Sartre pour qui l'Homme n'est jamais que la somme de ses actes où l'intériorité du *locus of control* et le sens des responsabilités jouent un rôle essentiel. Cela fait écho à l'article séminal de William Gartner¹¹ : qui est l'entrepreneur est une mauvaise question. Ce qui importe, c'est ce qu'il fait. Il travaille plus que le reste de la population, il investit son propre capital, il pense constamment à son activité. Cette forte implication induit un phénomène de subordination où la santé passe après le travail et surtout l'entreprise (le travail avant tout et l'entreprise par-dessus tout). L'entrepreneur est rivé vers la performance et ne s'autorise pas à être malade, une femme entrepreneur va vivre un congé maternité beaucoup plus court... car l'entreprise est une part essentielle de leur existence. Il n'est pas anodin que les chercheurs qui travaillent sur la transmission d'entreprise mobilisent la théorie du deuil. Ce rapport existentiel peut se retourner contre le dirigeant car le lien de subordination peut être violent. Le burnout est un phénomène existentiel selon Pines. Je partage son avis. De même, en cas de liquidation, il y a des risques suicidaires que nous avons analysés et

dont la conclusion est qu'aucune entreprise ne vaut la vie d'un homme ou d'une femme¹². En fait, le dirigeant se consacre à son entreprise plus qu'il ne se sacrifie. La prise de conscience du sacrifice peut venir à la fin du processus, lors d'une revente ou d'une transmission, voire d'une liquidation, lorsqu'en fin de processus le dirigeant prend conscience que ses investissements professionnels l'ont détournée de sa vie personnelle et familiale. L'entrepreneuriat peut être générateur de dettes sacrificielles. Mais pour autant, nous avons aussi montré que le dirigeant peut éprouver d'immense joie et vivre un état de bien-être eudémonique. Si l'entrepreneuriat peut engendrer des souffrances, il est aussi générateur de salutogenèse.

Sandrine Le Pontois : Animée depuis l'enfance par le désir de comprendre et d'agir, j'ai investi la voie de l'accompagnement en commençant ma carrière comme enseignante en lycée. Je suis aujourd'hui maîtresse de conférences en entrepreneuriat et responsable d'un parcours entrepreneuriat. Les questions de la formation et de l'accompagnement sont centrales dans ma pratique professionnelle nourrie par des apports pluridisciplinaires (psychologie, sciences de l'éducation et sciences de gestion). La coordination de ce numéro spécial a été l'occasion pour moi de lier deux de mes thématiques de recherche, les dimensions cognitives émotionnelles de l'entrepreneuriat (action et imaginaire) en lien avec les postures et styles d'accompagnement. Praticienne réflexive, je poursuis mon exploration de la place des émotions dans la dyade accompagnateur/porteur de projet entrepreneurial.

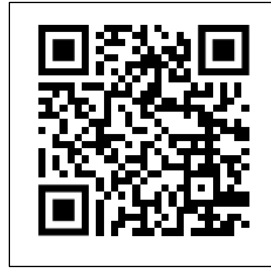
10 Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.

11 Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.

12 Bah, T., Kinowski-Moysan, C., Torrès, O., & Gaillon, D. (2022). Essai typologique du sens et des causes du suicide des dirigeants-proprétaires de PME en France et en Italie 1. *Revue internationale PME*, 35(3), 150-180.

Olivier Torrès : Je suis PMiste depuis mon enfance et je le serai à jamais tant les PME sont à mes yeux le cœur de l'économie réelle tandis que leur place dans les théories économiques et managériales reste minorée. Cette insuffisance est encore plus criante en ce qui concerne la santé des dirigeants de PME. C'est pour corriger ces lacunes, que l'on peut interpréter comme des formes d'injustice, que j'ai créé AMAROK qui a l'ambition de produire de la connaissance nouvelle mais aussi d'agir en inventant de nouveaux dispositifs dédiés à la santé au travail des dirigeants de PME et TPE. J'ai à cœur, non pas de défendre, mais de promouvoir ces travailleurs passionnés et dévoués à leur entreprise qui créent beaucoup d'emplois et de valeur ajoutée. AMAROK participe à l'idée qu'*une société mature doit protéger ceux qui la font vivre*.

Ressource numérique complémentaire



Observatoire AMAROK : L'Observatoire AMAROK est une association s'intéressant à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS). Il a été créé en 2009 par Olivier Torrès, Professeur des Universités (Montpellier) et spécialiste des petites et moyennes entreprises (PME). Il fédère une quinzaine de chercheurs qui étudient les liens entre la santé de l'entreprise et celle de son dirigeant.