

# AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale

Olivier TORRÈS

*Professeur à l'Université de Montpellier et Montpellier Business School*

*Président de l'AIREPME*

*Fondateur d'AMAROK, Observatoire de la santé des dirigeants de PME*

## LE CONSTAT D'UNE INJUSTICE : L'ABSENCE DE CONSIDÉRATIONS À L'ÉGARD DE LA SANTÉ DES DIRIGEANTS DE PME/TPE ET DES ENTREPRENEURS

En l'état actuel de nos connaissances, il existe très peu de statistiques et de connaissances sur la santé des dirigeants de PME et TPE. Cette lacune est universelle. La santé au travail semble de nos jours éloignée du monde patronal, artisanal, entrepreneurial, c'est-à-dire du monde des employeurs et des travailleurs autonomes ou indépendants.

Cela s'explique par le fait que la santé au travail s'est historiquement intéressée aux salariés, aux employés et surtout aux ouvriers, par exemple le livre fondateur que Louis René Villermé a consacré aux conditions de travail de la classe ouvrière dans un contexte d'industrialisation croissante. Son ouvrage, *Le Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, paru en 1840, est le point de départ de la première loi limitant le travail des enfants œuvrant dans les usines. La santé des ouvriers est encore de nos jours un profond marqueur de la médecine du travail. De ce fait, la santé du dirigeant de PME est un aspect, dont on ne connaît pas grand-chose. Ma formule sous forme de boutade, « il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur les entrepreneurs » (Torrès, 2012), a été maintes fois reprise dans les médias et les réseaux sociaux.

Pourtant, le capital-santé du dirigeant de PME est le premier actif immatériel de l'entreprise de petite taille, car la dépendance vis-à-vis du dirigeant est d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est petite. Quand un dirigeant d'un grand groupe mondialisé meurt, il est généralement remplacé en 48 heures prouvant que l'expression américaine « *too big to fail* » est la règle. En revanche, si un dirigeant d'une PME meurt, c'est tout le système de gestion de l'entreprise qui est fragilisé et qui peut être totalement remis en cause. Par conséquent, il y a plus qu'un paradoxe à constater que d'une part, plus l'entreprise est petite, plus la santé du dirigeant est vitale pour l'entreprise et que d'autre part, plus la taille d'entreprise est petite, moins l'attention des chercheurs et de la société s'est portée sur la santé du dirigeant. Cette zone aveugle de la santé patronale est plus qu'une simple lacune, elle est une faute morale. L'initiative de l'Observatoire AMAROK, premier observatoire de la santé des dirigeants de PME, vise à combler cette lacune.

## **LE POINT DE DÉPART : QUINZE ANS DE RECHERCHE SUR LA PROXIMITÉ ET UNE TRIBUNE DANS *LE MONDE***

Il serait possible de dire que le point de départ de la création de l'Observatoire AMAROK date du 15 janvier 2009, jour de publication dans le journal *Le Monde* de la tribune « L'inaudible souffrance patronale ». Nous venions de mettre la pointe de la plume sur une zone sensible puisque très rapidement ce sont des dizaines d'articles de presse, d'interviews radio et de reportages TV (TF1, France 2, France 3, etc.) qui traiteront ce phénomène ([www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias](http://www.observatoire-AMAROK.net/fr/medias)). Cette médiatisation n'a été que le révélateur de la réalité patronale en pleine période de crise. Depuis septembre 2008, la mise sous tutelle de Freddie Mac et Fanny Mae, puis la faillite de Lehman Brothers ont plongé le monde bancaire dans une crise systémique de très forte ampleur qui ébranle le système financier mondial. En décembre 2008 éclate l'affaire Madoff qui accélère le discrédit de la finance.

Mais la tribune dans *Le Monde*, et les médias ensuite, ne sont que la cause immédiate, apparente. La cause réelle de la création d'AMAROK sont les travaux conduits sur les PME et les effets de proximité depuis une dizaine d'années (Torrès, 2007). Dans un article sur le licenciement dans les PME (Torrès, 2011), nous relations déjà les souffrances patronales. C'est cette souffrance patronale qui a suscité immédiatement l'attention des médias, mais aussi celle des organisations professionnelles et des syndicats patronaux et qui nous a conduits à développer l'Observatoire AMAROK dans la voie de la prévention et de la valorisation.

## **LA CRÉATION DE L'OBSERVATOIRE AMAROK<sup>1</sup>, PREMIER OBSERVATOIRE DE LA SANTÉ DES DIRIGEANTS DE PME, COMMERÇANTS, ARTISANS ET PROFESSIONS LIBÉRALES**

L'objet d'AMAROK est spécifié dans ses propres statuts associatifs : c'est « un observatoire à vocation scientifique et expérimentale, dont le but est l'étude des croyances, des attitudes et des comportements des dirigeants de PME et autres travailleurs non salariés (artisans, commerçants, professions libérales) à l'égard de la santé physique et mentale, que ce soit leur propre santé ou celles de leurs salariés. Fondé sur les théories de la spécificité des PME, cet observatoire a aussi comme objectif de concevoir et de proposer des actions concrètes de terrain sur le plan préventif. La population est prioritairement celle des dirigeants de PME, les commerçants et les artisans ». AMAROK est une organisation hybride qui fonctionne comme une structure simple (une dizaine de collaborateurs quotidiens), une structure *adhocratique* (prééminence d'une culture de projets collectifs à forte expertise sur des sujets novateurs – multiplication des partenariats) et une structure missionnaire (mission sociétale de diffusion d'un nouveau savoir – plus de 400 conférences ont été réalisées principalement en France, mais aussi à l'étranger, plus de 250 articles ou interviews dans les médias – et valorisation de ce savoir sous forme scientifique, pédagogique et pratique).

---

1 AMAROK est un nom inuit qui signifie loup et qui renvoie à une légende, dont le message est qu'une société doit protéger ceux qui la font vivre. Autrement dit, dans la légende esquimaude, le loup doit protéger les caribous.

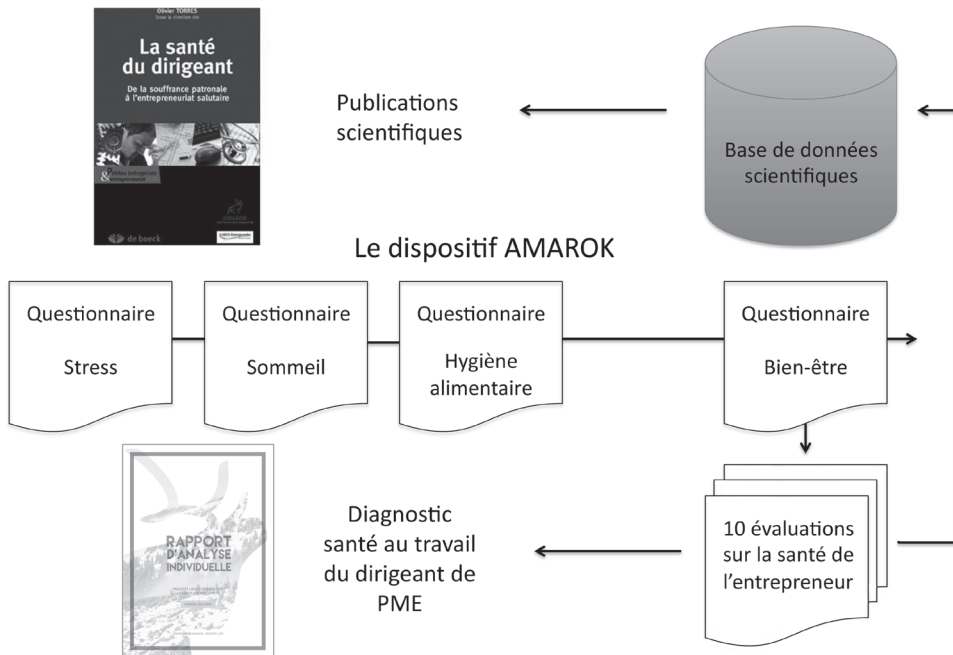
Cet observatoire s’inscrit dans une démarche pluridisciplinaire, dont l’objectif est de croiser les sciences médicales et les sciences de l’entrepreneuriat. Plus précisément, les compétences scientifiques mobilisées font appel à la médecine du travail, à la santé publique et à l’épidémiologie, à l’entrepreneuriat et au management, à la psychologie de la santé et du travail. Toutefois, cet observatoire reste ancré prioritairement dans les sciences de gestion et de l’entrepreneuriat, car la finalité ultime est d’améliorer le management des PME et des entrepreneurs.

Le premier enjeu d’AMAROK a été de produire les premières statistiques médicales patronales. Les enjeux étaient à la hauteur de l’ambition :

- soit AMAROK découvrait que les patrons de PME, artisans et commerçants mettaient leur santé en péril sans même le savoir et nous aurions dénoncé un scandale de santé publique ;
- soit AMAROK découvrait à l’inverse que l’entrepreneuriat était bénéfique pour la santé. Dans ce dernier cas, nous aurions l’un des plus beaux arguments pour promouvoir les entreprises à taille humaine et l’artisanat : entreprendre, c’est bon pour la santé !

Par bonheur, c’est le second résultat qui a été mis en évidence lors d’une première étude épidémiologique (Torrès, 2012) réalisée grâce au concours combiné d’une part du groupe mutualiste et paritaire Malakoff Médéric, dont le soutien d’Anne-Sophie Godon a été décisif et d’autre part du Centre des Jeunes Dirigeants, mouvement patronal qui sous l’impulsion de son président de l’époque Michel Meunier et de son successeur Christophe Praud ont incité des centaines de volontaires de leur réseau à participer au dispositif expérimental mis au point par AMAROK.

FIGURE 1. LE DISPOSITIF AMAROK



Le suivi AMAROK consiste à administrer sur la base d'un rendez-vous téléphonique un questionnaire à une période régulière (tous les mois lors de la première cohorte, tous les deux mois lors des cohortes 2 et 3). L'appel ne dure jamais plus de 20 à 25 minutes « montre en main », car les dirigeants de PME sont très avares de leur temps. À l'issue du processus, une analyse personnalisée est faite par Laure Chanselme, au départ stagiaire d'AMAROK en psychologie du travail et aujourd'hui salariée en contrat à durée indéterminée d'AMAROK et titulaire d'un master en Psychologie du travail et d'un diplôme universitaire en Traumatologie. Ce travail minutieux et personnalisé d'analyse est adressé à l'intéressé sous la forme d'un rapport d'analyse individuelle. Ce rapport d'une vingtaine de pages met en tableau synoptique les données prélevées de chaque dirigeant. Les données de chaque individu sont également mises en perspective avec la moyenne de la cohorte, ce qui permet au dirigeant de se positionner par rapport à ses confrères. Les variables abordées sont multiples et concernent la santé physique et mentale perçue, le stress, la qualité du sommeil, la somnolence, les relations vie professionnelle/vie personnelle, la surcharge de travail, l'incertitude, la solitude, les pratiques de sport, la consommation de tabac, d'alcool, de café, la consultation de professionnels de la santé... Toutes les échelles utilisées ont été validées par la recherche scientifique. Ces informations alimentent une base de données qui permet ensuite à des chercheurs de les valoriser sous forme d'articles, de thèses et de livres.

À ce jour, plus d'un millier de dirigeants de PME ont été suivis dans le cadre de trois cohortes. L'Observatoire AMAROK a accumulé depuis sa création jusqu'à ce jour (20 avril 2016) près d'un million de données sur la santé des dirigeants et entrepreneurs.

## **L'EFFET DU SUIVI AMAROK SUR LES PARTICIPANTS : UNE VALORISATION PRATIQUE**

Le suivi réalisé par AMAROK est un bon exemple de valorisation pratique du savoir universitaire. Preuve de cette valorisation, à la question *Votre participation à l'étude AMAROK a-t-elle modifié la façon dont vous vous préoccupez de votre santé ?*, les dirigeants de la cohorte sont une majorité à répondre oui (61,5 %). L'analyse des *verbatim* collectés à cette occasion indique en premier lieu une plus grande attention portée à leur alimentation, puis une prise de conscience globale de l'impact de leur travail et de l'importance de leur capital-santé. Une proportion importante des répondants déclare également avoir repris ou faire plus de sport, essayer de mieux gérer son sommeil, être plus responsable de son suivi médical (bilan de santé, consultation plus précoce du médecin, diminution de l'automédication), combattre le stress (aménagement d'horaires, délégation, recul) et prendre plus de temps pour soi (récupération, vacances). Plusieurs fumeurs ont décidé de diminuer leur consommation de tabac et même d'arrêter de fumer. D'autres répondants ont précisé s'être engagés dans un régime afin de perdre du poids. En un mot, le fait de participer au dispositif AMAROK a eu des effets positifs sur le comportement de santé des dirigeants.

## PRÉVENIR LES RISQUES DE SANTÉ SPÉCIFIQUES AUX DIRIGEANTS DE PME

Dans le cadre de ses travaux empiriques, AMAROK a identifié des risques de santé réels dans le contexte entrepreneurial. Or, les chefs d'entreprise ne bénéficient pas des mêmes filets de sécurité que les salariés et que les fonctionnaires et du fait de leur engagement patrimonial, ils sont plus exposés aux risques économiques. Du fait de leur responsabilité, la santé des dirigeants est aussi un risque social.

C'est la raison pour laquelle l'Observatoire AMAROK a développé un programme sur les risques de santé des dirigeants de PME et conduit des études sur l'épuisement professionnel (Ben Tahar et Torrès, 2013), sur les risques psychosociaux (Lechat et Torrès, 2016), sur les dysfonctionnements du sommeil (Guiliani, 2014). Si ces risques ne présentent pas toujours une prévalence plus forte comparée au reste de la population, c'est leur impact social qui est amplifié. L'absence prolongée d'un dirigeant est beaucoup plus perturbante pour une PME que celle d'un salarié. Le dirigeant est une personne clé difficilement interchangeable, surtout dans une PME. La disparition d'un dirigeant de PME est également plus problématique que dans une grande entreprise.

Cela conduit naturellement à une nouvelle forme d'interrogation : comment développer une politique publique préventive en faveur de cette population stratégique ? Trois orientations en fonction du cycle de vie de l'entreprise ont conduit AMAROK à développer des actions préventives.

## POUR UNE PRÉVENTION DES ENTREPRENEURS EN SITUATION DE GESTION ET DE DIRECTION

L'un des points forts de l'Observatoire AMAROK est d'avoir mis au point une méthode unique de suivi de la santé des dirigeants (Figure 1). Plus de 1 000 chefs d'entreprise ont été suivis à ce jour et ont fait l'objet d'un rapport personnalisé.

Sensibiliser les dirigeants de PME à leur propre santé et les former aux actions de prévention à leur égard est l'un des objectifs que s'est assigné le réseau APM, qui a sollicité l'Observatoire AMAROK pour mettre en place des séminaires de formation à la santé au travail des dirigeants et concevoir un *kit* Gestion du stress.

De même, une action d'envergure (350 dirigeants suivis) est actuellement menée (2015-2017) dans le secteur du bâtiment avec la FFB (Fédération Française du Bâtiment), PROBTP, OPP BTP, SMA BTP et BTP Banque. Les résultats, en cours de publication, mettent en évidence un risque d'épuisement professionnel accru dans ce secteur. Afin de parer ce danger, l'Observatoire AMAROK a mis en place un dispositif *ad hoc* de prévention de l'épuisement professionnel. Une plateforme d'écoute téléphonique est aujourd'hui opérationnelle et plus d'une dizaine de FFB locales ont adopté ce dispositif d'alerte et d'accompagnement. Cette valorisation a débouché sur l'embauche de Laure Chanselme, psychologue du travail qui assure quotidiennement la plateforme et un partenariat avec Christine Castelle qui développe la commercialisation du forfait d'écoute.

## POUR UNE PRÉVENTION EN SITUATION DE DIFFICULTÉ

La vie du chef d'entreprise est ponctuée d'événements positifs, mais hélas aussi d'événements très négatifs. Parmi les stressseurs les plus aigus, Lechat et Torrès (2016) ont montré que le dépôt de bilan, de manière générale, et les procédures collectives sont les situations les plus stressantes. L'équipe d'AMAROK s'est rapproché du tribunal de commerce de Saintes qui est le premier tribunal de commerce français à avoir expérimenté une cellule d'écoute psychologique pour les chefs d'entreprise en situation de liquidation. Sous l'impulsion du greffier Maître Marc Binnié, du président Roland Tévels et du psychologue Jean-Luc Douillard, ce dispositif a fait l'objet d'une formalisation sous la forme d'une charte APESA (accompagnement psychologique pour les entrepreneurs en situation de stress aigu). Cette charte est en train de se propager en France. Toujours à titre expérimental, deux conventions ont été signées entre AMAROK et les tribunaux de commerce de Saintes et de Béziers pour faciliter un travail doctoral engagé par Monsieur Bernard Marie Augustin, dont l'objet sera de voir de quelle manière la situation de liquidation affecte la santé de l'entrepreneur, mais aussi de tester si « l'intention de réentreprendre » a des vertus salutogènes.

D'autres associations ont vu le jour, notamment à la suite de la crise de 2008, pour apporter une aide spécifique, un soutien, un accompagnement aux dirigeants de PME en difficulté, voire en détresse. Parmi les faits les plus notables, notons la création du *Portail du rebond des entrepreneurs* en 2014. Ce GIA (groupement d'intérêt associatif) regroupe quatre associations phares en matière d'accompagnement des dirigeants en situation de difficulté :

- *RE-CRÉER*, sous la présidence de Christian de Baecque ;
- *SECOND SOUFFLE*, sous la présidence de Dimitri Pivot ;
- *SOS Entrepreneurs*, fondée en 2009 par Bruno Delcampe ;
- *60 000 Rebonds*, fondée en 2012 sous la présidence de Philippe Rambaud.

Compte tenu de ses travaux, l'Observatoire AMAROK a rejoint en 2016 ce portail du rebond, dont l'objet est de faire évoluer les mentalités et la législation afin d'instaurer un « droit au rebond » en France. Le photographe d'art Jean Lecourieux-Bory, à sa manière, humoristique et artistique, apporte une vision éclairante de la vie d'un chef d'entreprise en relatant les méandres incessants de la vie d'un petit patron. Son exposition « petit patron – *small businessman* » a fait le Tour de France. Son prochain reportage photo met en scène les associations du portail du rebond, dont l'équipe d'AMAROK.

## POUR UNE PRÉVENTION EN SITUATION TRAUMATIQUE : LE CAS DES BRAQUAGES

Un autre risque majeur pour la santé des travailleurs non salariés est le braquage. Si ces événements dramatiques sont largement médiatisés, ils le sont systématiquement sous l'angle de la sécurité. Cette vision exclusivement sécuritaire du braquage ou de la violence cache une autre dimension aussi importante et totalement délaissée : celle de la santé. Si le braquage est un acte criminel, il doit aussi être considéré comme un acte traumatique qui peut mettre en péril durablement la santé du travailleur non salarié agressé. Les effets sur la santé sont souvent

ravageurs : insomnie, nervosité, état dépressif, ulcère... Cet oubli a des conséquences graves en matière de prévention.

Grâce à la volonté commune du monde consulaire, du RSI (Régime social des indépendants) qui apporte une aide au financement et ses propres compétences en matière de prévention, de la CUMP (Cellule d'urgence médico-psychologique) qui apporte une aide sur la phase de diagnostic et de Montpellier Business School, dont les étudiants montrent l'intérêt qu'ils portent au tissu entrepreneurial local, l'Observatoire AMAROK a lancé à titre expérimental dans les départements de l'Hérault et du Gard ce dispositif unique, dont on ne peut qu'espérer, s'il apporte les preuves de son utilité, qu'il se généralise à tout le territoire de France. Ce dispositif a fait l'objet d'une médiatisation sur France 2, France 3, France Info et d'autres organes de presse, notamment écrite.

FIGURE 2. AUTOCOLLANT DE CCA SANTÉ BRAQUAGE



Source : Observatoire AMAROK.

## UNE VALORISATION SOCIÉTALE ?

Dans son document *Entrepreneuriat et Innovation durables ? Quelles perspectives pour la France ?* (LabEx Entreprendre, 2016, p. 58-59), l'Observatoire AMAROK défend plusieurs mesures. L'expérience accumulée par AMAROK amène à considérer qu'il n'y a pas de prévention sans préventeur. Or, en PME, tout est affaire de proximité (Torrès, 2007). Il convient donc de développer les compétences de prévention au plus proche des dirigeants de PME. Le lieu idéal est le monde consulaire, les organisations professionnelles et les syndicats patronaux en formant le maximum de permanents des syndicats patronaux à repérer les risques psychosociaux et les risques de rupture pour les prévenir. C'est cette tâche que l'équipe d'AMAROK s'est assignée par les années à venir.

#### **MESURE 1**

En matière de santé au travail, la Chaire santé des dirigeants et des entrepreneurs prône d'inventer des approches appropriées aux spécificités de la population des TNS.

#### **MESURE 2**

Promouvoir les effets salutogènes dans les services de santé au travail.

Promouvoir l'entrepreneuriat à l'aide du slogan : « entreprendre, c'est bon pour la santé ».

#### **MESURE 3**

Veiller à la prévention en santé au travail auprès des créateurs d'entreprise.

Doter chaque structure d'accompagnement d'un *kit* santé au travail de l'entrepreneur.

Aborder systématiquement le volet de la santé au travail des entrepreneurs et des dirigeants dans les formations en entrepreneuriat et management des PME.

#### **MESURE 4**

Développer à plus grande échelle le suivi santé des entrepreneurs et travailleurs non salariés.

Aider l'Observatoire AMAROK à devenir une association d'intérêt général.

Développer en France une étude épidémiologique régulière, labellisée d'intérêt général et de qualité statistique sur la santé au travail des TNS (agriculteurs, artisans, commerçants, professions libérales et chefs d'entreprise).

#### **MESURE 5**

Développer l'accompagnement d'urgence lors d'un redressement.

Développer l'écoute bienveillante pendant la liquidation.

Développer l'aide et l'accompagnement pour faciliter le rebond.

Développer l'implantation territoriale des associations du rebond pour constituer un véritable écosystème d'entraide patronal.

Aider APESA France et 60 000 Rebonds à devenir des associations d'utilité publique.

#### **MESURE 6**

Développer une prévention au stress post-traumatique pour les travailleurs non salariés.

Propager à tout le pays l'action CCA Santé Braquage, si cette dernière apporte la preuve de son efficacité.

Former le maximum de permanents des syndicats patronaux à repérer les risques psychosociaux et les risques de rupture pour les prévenir.

Source : séries de mesures proposées par l'Observatoire AMAROK dans *Entrepreneuriat et Innovation durables ? Quelles perspectives pour la France ?* (LabEx Entreprendre, 2016).

## CONCLUSION : AMAROK, UNE VALORISATION À PLUSIEURS FACETTES

Selon Thierry Verstraete (2012), il y a trois types de valorisation :

- académique – C'est le cas lorsqu'un chercheur utilise les résultats de la recherche pour ses propres travaux. À ce jour, la base de données d'AMAROK a permis d'alimenter quatre thèses soutenues et six en cours. Plusieurs articles ont été publiés dans des revues cotées au CNRS ainsi qu'un livre collectif *La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* aux éditions De Boeck. En outre, la création à ce jour de deux antennes de l'Observatoire AMAROK au Japon avec les professeurs Katsuyuki Kamei et Hiroki Ogyu et en Suisse avec le professeur Mathias Rossi sont des valorisations scientifiques à l'échelle internationale ;
- pédagogique – C'est le cas lorsqu'un enseignant décline la connaissance apportée par la recherche auprès des personnes qu'il forme, ou lorsqu'il traduit ces travaux en écrivant pour un public d'étudiants (un manuel dans une collection à visée pédagogique), la valorisation peut être qualifiée de pédagogique. À cet égard, la création d'un cours inédit en France sur la « santé au travail des dirigeants de PME » dans le parcours entrepreneuriat du master Entrepreneuriat de l'AES de l'Université de Montpellier peut être considérée comme une valorisation pédagogique. De même, un MOOC sur la santé des dirigeants de PME est en préparation et devrait être opérationnel en 2017. Enfin, le *kit* santé conjointement conçu avec le réseau national APM peut être mis à l'actif d'une valorisation pédagogique ;
- lorsque la valorisation n'est ni académique, ni pédagogique, Verstraete (2012) la qualifie de « pratique », sans croire qu'il soit possible d'établir des frontières strictes entre ces types. Le terme « pratique » traduit l'idée qu'autrui trouve à exploiter les résultats de la recherche, éventuellement transformés en outils, dans le cadre de ses activités. Les 60 % de dirigeants qui affirment avoir modifié leurs comportements en matière de santé est une valorisation pratique. De même, la plateforme d'écoute psychologique pour prévenir l'épuisement professionnel patronal ou la cellule CCA Santé Braquage sont aussi des valorisations, de surcroît inédites en France.

Depuis son existence, AMAROK a réalisé plus de 400 conférences auprès de 50 000 chefs d'entreprise. La FFB de Rouen a mis en place un numéro vert à destination des chefs d'entreprise en partenariat avec le service de santé du travail du BTP, suite à notre intervention. Plusieurs sections locales ont pris un forfait d'écoute pour prévenir le risque d'épuisement professionnel de leurs adhérents à la suite de nos conférences. La FFB de Laval en Mayenne a sollicité AMAROK pour réaliser deux séminaires de formation à destination de ses permanents et de ses élus patronaux. Le nombre d'articles de presse en amont ou à la suite de nos interventions se comptent par dizaines. De nombreux organismes d'assurance (Malakoff Médéric, AG2R, Harmonie Mutuelle, MMA, Axa...) se sont intéressés aux travaux d'AMAROK et ont, de manière plus ou moins concertée selon les cas, réalisé des études sur ce point. De nombreux reportages dans les journaux télévisés de France 2, France 3 ou TF1 ont porté leur attention à l'Observatoire AMAROK. Plusieurs journaux à fort tirage comme *Le Parisien*, *Les Échos* ou *Le Figaro* ont évoqué AMAROK à la Une de leur parution. Tous ces faits montrent à quel point la santé des chefs d'entreprise est bien plus qu'un objet de recherche, il est un enjeu de société. « Une société mature doit protéger ceux qui la font vivre ».

Voilà en substance l'une des devises de l'Observatoire AMAROK depuis sa genèse. Porté par cette mission sociétale, AMAROK ambitionne d'être reconnue association d'intérêt général.

## RÉFÉRENCES

BEN TAHAR, Y. et TORRÈS, O. (2013). Quelle approche pour le burnout des dirigeants de PME ? Étude exploratoire avec l'Oldenburg Burnout Inventory. Dans F. Guarnieri et P. Zawieja (dir.), *Épuisement professionnel – approches innovantes et pluridisciplinaires* (p. 183-195). Paris, Armand Colin.

GUILIANI, F. (2014, juin). Highlight entrepreneurial alertness : sleep as an antecedent. *59th Annual Conference of the International Council for Small Business*. Dublin, Irlande.

LabEx ENTREPRENDRE (2016). *Entrepreneuriat et innovation durables ? Quelles perspectives pour la France ? – 30 propositions du LabEx Entreprendre pour la France*. Montpellier, LabEx Entreprendre publications, 63 p.

LECHAT, T. et TORRÈS, O. (2016). Exploring the negative affective events of the entrepreneurial activity : their experience on emotional stress and contribution to burnout risk. Dans *Research on Emotion in Organizations* (p. 69-99). Bingley, Emerald.

TORRÈS, O. (2007). Une approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Dans L.J. Fillon (dir.), *Management des PME* (p. 23-34). Montreuil, Éditions Pearson Education.

TORRÈS, O. (2011). The silent and shameful suffering of bosses : layoffs in SME. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 13(2), 181-192.

TORRÈS, O. (2012). *La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. Louvain-la-Neuve, Éditions De Boeck.

VERSTRAETE, T. (2012). Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(11), 61-65.