



2^{ème} Enquête Nationale COVID-19

Entrepreneuriat français, Relance économique & Vaccination

Sous la direction du Pr. Olivier TORRES, Université de Montpellier - MOMA et Montpellier Business School, président fondateur de l'Observatoire AMAROK.

L'équipe est constituée d'Alexandre BENZARI, Montpellier Business School, Christian FISCH, Trier University (Allemagne) and Erasmus University Rotterdam (Pays Bas), Florence GUILIANI, Université de Sherbrooke (Canada), Jinia MUKERJEE, Montpellier Business School, Abdelaziz SWALHI, Université de Montpellier - MOMA, Roy THURIK, Université de Rotterdam (Pays Bas) et Montpellier Business School.

Contact : Olivier.torres@umontpellier.fr

Remerciements :

Les auteurs de cet article tiennent à remercier les réseaux consulaires et tout particulièrement les CCI de Côte d'Or, de l'Hérault, du Morbihan, de la Saône et Loire, la CMA de Vendée. Cette recherche a également bénéficié du soutien du LABEX Entreprendre de l'Université de Montpellier.

Version 2 : mise à jour le 11 mars 2021

Les points clés de l'état de santé des chefs d'entreprises

- Un niveau d'épuisement élevé jamais observé
- Une fatigue élevée à un niveau record
- L'émergence inédite d'un *syndrome d'empêchement*, mis en évidence lors du premier confinement, persiste, surtout à cause du niveau élevé du sentiment d'impuissance
- Le sentiment d'impuissance est associée à une vigilance entrepreneuriale atrophiée
- Une propension à la vaccination qui est fonction de l'âge, de la probabilité de maladie grave, de l'engagement patrimonial et de la responsabilité sociale en termes d'emplois

Résumé :

L'épuisement professionnel (burnout) est une menace pour toute profession. Les dirigeants de PME n'échappent pas à ce phénomène. En outre, la crise de Covid-19 peut présenter des risques supplémentaires pour les entrepreneurs (dirigeants et propriétaires d'entreprise), d'autant plus que cette population est plus âgée et travaille plus longtemps que les salariés et qu'elle est plus sensible à l'économie du fait de son engagement patrimonial.

Dans le présent rapport, nous étudions si les niveaux d'épuisement professionnel (burnout) des entrepreneurs français diffèrent de ceux d'avant la crise. A l'aide d'un échantillon représentatif des chefs d'entreprise en France constitué en mars 2019, des comparaisons sont faites avec un échantillon construit en avril 2020 et un autre en janvier/février 2021.

Nous constatons que le niveau de l'épuisement professionnel s'est significativement accru et que la nature de l'épuisement s'est transformée pendant le confinement. L'épuisement habituel lié à une suractivité a muté en un épuisement d'empêchement où les sentiments d'impuissance et d'être coincé prennent le pas sur la déception et la lassitude.

Se pose alors la question de la persistance de ce syndrome d'empêchement et tout particulièrement du sentiment d'impuissance répétée. La théorie de l'impuissance acquise de Seligman montre qu'un sentiment d'impuissance répétée peut altérer la capacité d'initiative future d'un individu. En s'appuyant sur le concept de vigilance

entrepreneuriale, les auteurs de ce rapport montrent que le sentiment d'impuissance joue de manière modérée mais réelle sur la vigilance entrepreneuriale.

De plus, nous étudions si les niveaux d'épuisement professionnel des entrepreneurs français pendant la crise de Covid-19 dépendent de leur perception de déposer le bilan de leur entreprise lié à la crise économique, de la menace de tomber gravement malade liée à la crise sanitaire ou d'une dégradation de la satisfaction de la vie lié à l'état de confinement généralisé. Nous le faisons dans un modèle qui tient compte des effets de nombreux phénomènes qui dans d'autres études se sont révélés être liés aux niveaux de burnout - tels que la solitude, le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, etc. Si chaque risque contribue au niveau de burnout, c'est le risque de dépôt de bilan qui est le plus important.

En conclusion, les résultats montrent que ce n'est plus le travail en lui-même qui est épuisant mais la crainte de ne pouvoir bien travailler (empêchement) ou de ne plus travailler (dépôt de bilan) qui épuise le plus les chefs d'entreprise.

Introduction

Depuis le 14 mars 2020, la France est passée en phase 3 du plan contre la pandémie grippale. Le 17 mars, le président Macron évoque le confinement, sans jamais prononcer le mot. Le lendemain, l'économie française est au ralenti avec des impacts très contrastés d'un secteur à l'autre.

Comme pour l'économie entière, cette crise induit plusieurs risques pour la santé mentale du dirigeant d'entreprise.

Bien que les PME occupent une position centrale dans les économies (INSEE, 2019), la santé des entrepreneurs est un champ d'intérêt scientifique rarement abordé et relativement récent (Stephan et Roesler, 2010 ; Torrès, 2012 ; Stephan, 2018 ; Torrès et Thurik, 2019). Pourtant, il est aisé de comprendre qu'un problème de santé d'un dirigeant peut impacter immédiatement et entièrement le système de gestion d'une petite entreprise (Chao et al., 2007 ; Torrès, 2012).

Parmi les dangers en termes de santé mentale, c'est le risque d'épuisement (burnout) qui est le plus massif. Torrès et Kinowski-Moysan, (2019) ont montré que le taux de risque de burnout en France était en 2019 de 17,5% sur la base d'un échantillon représentatif. Ce taux pouvait être plus élevé pour des populations spécifiques comme les agriculteurs (35,1%) ou les experts-comptables (30,2%).

Un risque de burnout en constante progression chez les chefs d'entreprises

Si à la suite des travaux pionniers de Freudenberger (1975) et de Maslach (1976) d'innombrables travaux se sont multipliés sur l'épuisement professionnel chez les salariés, ce n'est que très récemment que cette question a été abordée chez les dirigeants de PME (Ben Tahar, 2014).

Cette population a été oubliée des premiers travaux sur le burnout car la plupart des chefs d'entreprises sont des travailleurs non-salariés. En France, ils échappent encore aujourd'hui aux services de santé au travail¹. Pourtant, c'est une population à risque car ils cumulent de nombreux facteurs qui amplifient le risque de burnout comme la surcharge de travail, les journées stressantes, un sommeil réduit, des responsabilités accrues.

¹ La Loi sur la réforme des services de santé au travail préparée actuellement par les députées Lecocq Grandjean devrait enfin y remédier.

C'est la raison pour laquelle l'observatoire AMAROK mesure le risque de burnout depuis plus de 10 ans. Pour faciliter les comparaisons dans le temps et dans l'espace², l'échelle de mesure utilisée est toujours la même, le BMS-10 de Malach-Pines (2005).

Le BMS-10 (Malach-Pines, 2005), outre sa simplicité et sa petite taille (10 items), est une échelle unidimensionnelle, ce qui facilite la comparabilité des situations et des populations. Elle se focalise sur l'épuisement, première étape du processus de burnout (Truchot, 2004). Dans une optique infraclinique de prévention, cette échelle constitue l'outil idéal (Torrès et Kinowski-Moysan, 2019). Traduite en français (Lourel et al, 2007), **elle évalue à quelle fréquence de 1 (jamais) à 7 (toujours), un individu ressent un degré d'épuisement** selon trois aspects (Lourel et al, 2007) :

- L'épuisement émotionnel qui correspond au sentiment d'avoir de plus en plus de difficultés à répondre efficacement aux sollicitations de son environnement professionnel. (4 items : impuissant, j'en ai marre, désespéré, déprimé) ;
- L'épuisement mental qui exprime un état d'affaiblissement et d'abandon (3 items : coincé, déçu et sans valeur) ;
- L'épuisement physique qui exprime les plaintes d'un individu liées à son état physique (3 items : difficultés à dormir, fatigué et physiquement faible).

A l'aide de cette échelle, Malach-Pines (2005) établit trois stades. Sur une échelle dont les scores s'échelonnent de 1 (jamais) à 7 (toujours), un niveau inférieur à 4 indique une absence de burnout. Entre 4 et 5,5, il y a une apparition du syndrome du burnout. Lorsque le score dépasse 5,5, Malach-Pines (2005) considère qu'il y a un besoin d'assistance.

	Mars 2019 (Echantillon représentatif) ³	Avril 2020 Covid-première vague (Comparaison 2019)	Janv/Fev 2021 Covid-deuxième vague (Comparaison 2019)
Burnout Measure Short- 10	2,89	3,39 (+0,50)	3,58 (+0,69)
BMS-10 ≥ 4 Présence d'un burnout	17,50%	34,65%	36,77%

² L'Observatoire AMAROK est aussi implanté en Suisse (Pr. Mathias ROSSI), aux Pays-Bas (Pr. Roy THURIK) et au Japon (Pr. Katsuyuki KAMEI et Chihiro KAGEURA).

³ TORRÈS, O. et KINOWSKI-MOYSAN, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME : d'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue Française de Gestion*, 45(284), 171-189.

BMS-10 ≥ 5,5	1,75%	9,18%	10,41%
Présence d'un burnout sévère			
Nombre de répondants	1501	2297	1066

Tableau 1 : Evolution du risque de burnout auprès de la population des chefs d'entreprise

Ce sont ces deux seuils de 4 et 5,5 auxquels nous prêtons attention dans le Tableau 1. Selon Lourel et al (2007 : 356), « un score moyen de quatre points indique le seuil critique à partir duquel le burnout est susceptible d'être réellement néfaste pour l'individu » et lorsque le score est supérieur à 5,5, il correspond à « un degré très élevé d'exposition au burnout qui nécessite la mise en œuvre d'un dispositif d'aide à la personne ».

Sur la base de ces seuils, il apparaît nettement que la crise de la Covid-19 et le confinement a induit une hausse significative du niveau de burnout passe de 2,89 à 3,39 lors du premier confinement et atteint un niveau record de 3,58 lors de la seconde vague. En ce qui concerne les seuils d'alerte, le pourcentage de la **population à risque** passe de 17,50% à 34,65% lors du premier confinement et atteint 36,77% lors de la seconde vague. Enfin, le pourcentage des chefs d'entreprise en **danger de burnout** (seuil égal ou supérieur à 5,5%) atteint des niveaux alarmants en passant de 1,75% à 9,18% puis 10,41%.

Quels sont les enseignements des hausses des niveaux généraux et des seuils d'alerte ? C'est l'objet du point suivant.

Emergence d'un *syndrome d'épuisement d'empêchement* persistant

Il importe à présent d'analyser dans le détail comment les 10 éléments qui composent l'échelle du BMS-10 se hiérarchisent entre eux et si ce classement est stable ou évolutif, surtout dans le contexte de la crise sanitaire. Être fatigué ou avoir du mal à dormir, le fait de se sentir impuissant, déprimé, désespéré, coincé ou sans valeur... sont autant d'éléments qui contribuent à l'évaluation globale de l'épuisement dans le BMS-10 mais qui n'ont pas la même signification. Or, ce sont bien les signes de l'épuisement qui intéresse cette recherche.

Dans le tableau 2, les scores des items des trois échantillons fournissent deux enseignements distincts, l'un qui est récurrent avant la crise sanitaire, l'autre qui est inédit durant la crise.

L'échantillon de Mars 2019 présente un classement de tête avec les 4 éléments suivants : sentiment de déception, lassitude (j'en ai marre), fatigue et difficultés à dormir. Ces quatre items sont en tête sur tous les échantillons établis par Amarok depuis 2012 (Torrès et al, 2021). Ce classement semblait immuable jusqu'à ce que la crise se déclenche soudainement et fasse apparaître un classement inédit.

La vague 1 a fait émerger ce que nous appelons un *syndrome d'épuisement d'empêchement* (Torrès et al, 2021c) où les effets conjugués d'un fort sentiment d'être coincé et d'impuissance ont joué de concert pour dégrader significativement la santé mentale des chefs d'entreprise.

LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT D'EMPECHEMENT



Photo de Jean LECOURIEUX-BORY

Les chefs d'entreprises ont particulièrement souffert des fermetures ou entraves économiques liées au confinement et de l'incertitude accrue parce que c'est une **population hyperactive à forte internalité**. Très travailleur (plus de 50 heures hebdomadaires) et maître de leur stratégie, ce dont les chefs d'entreprises souffrent le plus est le manque de visibilité.

Ce syndrome persiste lors de la deuxième vague. Ce sont toujours ces deux éléments (coincé et impuissant) qui constituent la plus forte progression (+,90 et +1,32). Toutefois les facteurs habituels reviennent en force (difficultés à dormir, j'en ai marre, déception) avec en prime une forte progression du sentiment d'être déprimé (+,0,82).

La deuxième vague a donc plus d'effets négatifs sur la santé mentale des chefs d'entreprise parce que l'épuisement d'empêchement persiste et s'ajoute à l'épuisement d'usure habituel (lassitude, déception, fatigue/sommeil) qui s'est de surcroît accru.

Pour résumé, les chefs d'entreprises se débattent sans trop savoir où ils vont. La seconde vague a suscité un confinement moins contraignant⁴ avec possibilité d'agir malgré les couvre-feux. Pour autant, ils se débattent avec une lisibilité faible et une incertitude systémique. Pour prendre une image, les chefs d'entreprises se débattent les yeux bandés dans un espace parsemé d'obstacles. On pourrait avancer **l'existence d'un syndrome 'colin-maillard'**. Ce syndrome altère l'image de soi (sans valeur, déprimé et désespéré) et occasionne une fatigue qui atteint un niveau record durant cette seconde vague (niveau de 4,38).

Evolution des déterminants du risque d'épuisement chez les chefs d'entreprise

	Mars 2019 (Echantillon représentatif)	Avril 2020 Covid-première vague (Comparaison 2019)	Janv/Fév 2021 Covid-deuxième vague (Comparaison 2019)
BMS-10⁵	2,89	3,39 (+0,50)	3,58 (+0,69)
Fatigué	3,81	3,77 (-0,40)	4,38 (+0,57)
Déçu	3,42	3,75 (+0,33)	4,18 (+0,76)
J'en ai marre	3,36	3,63 (+0,27)	4,05 (+0,69)
Difficultés à dormir	3,11	3,81 (+0,70)	3,94 (+0,83)

⁴ Sauf pour tout un ensemble d'activités toujours sous astreinte de fermeture (restauration, bar, espaces culturels et sportifs).

⁵ Rappelons que le score du BMS-10 s'échelonne de 1 (jamais) à 7 (toujours)

Coincé	2,87	3,87 (+1,00)	3,77 (+0,90)
Impuissant	2,80	4,49 (+1,69)	4,12 (+1,32)
Physiquement faible	2,64	2,32 (-0,32)	2,70 (+0,06)
Déprimé	2,45	2,98 (+0,53)	3,27 (+0,82)
Désespéré	2,25	2,83 (+0,58)	2,88 (+0,63)
Sans valeur	2,21	2,42 (+ 0,21)	2,55 (+0,34)

Tableau 2 : Scores des éléments du burnout (BMS-10)

Le point qui nous importe et nous alerte est le niveau jamais atteint du sentiment d'impuissance. Ce sentiment contrevient totalement à l'esprit d'entreprise. S'il devenait trop persistant, ne risquerai-t-on pas d'entrer dans une forme d'impuissance acquise ? C'est l'hypothèse que nous testons à présent.

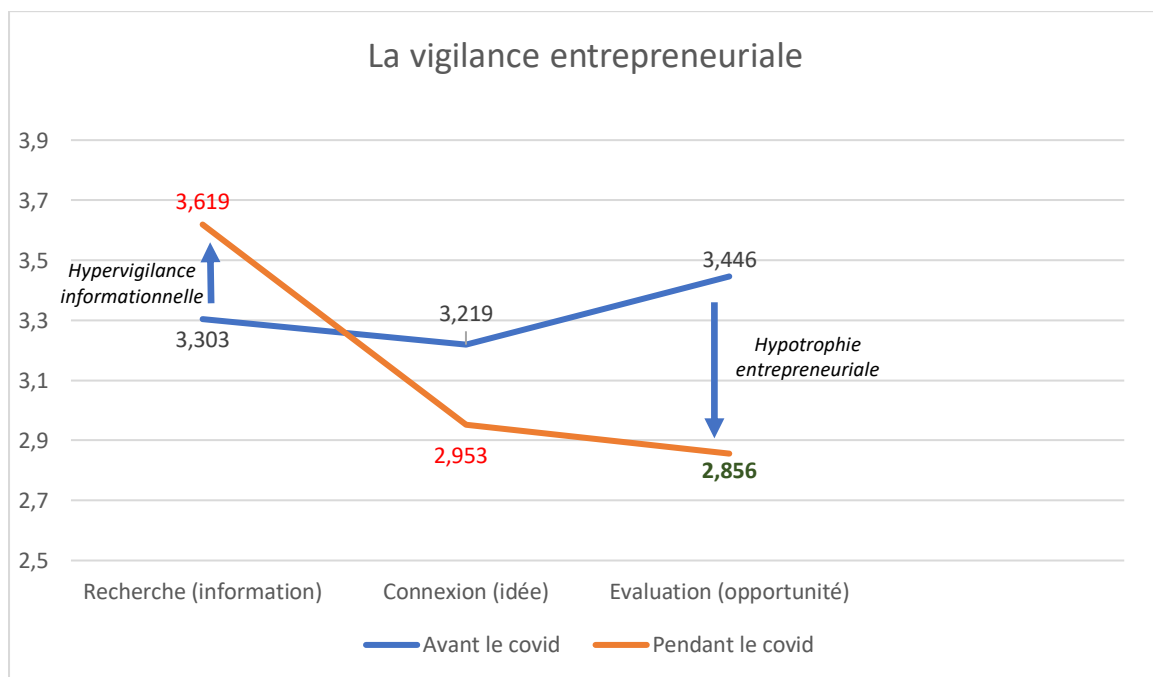
Une vigilance entrepreneuriale atrophiée : une hypervigilance informationnelle et une hypovigilance entrepreneuriale

Les crises mettent les entrepreneurs à double contribution : d'une part, ils doivent être vigilants pour éviter les menaces et éviter que leurs chiffres d'affaires ne s'affaiblissent, voire que leurs entreprises ne disparaissent. D'autre part, ils doivent être vigilants pour saisir les nouvelles opportunités qui résultent de la crise. Transformer les contraintes en opportunités et entrevoir, évaluer, puis saisir les opportunités liées à la crise sont des comportements appropriés pendant toute crise.

La vigilance entrepreneuriale mesure la capacité d'un entrepreneur à saisir des opportunités. Cette capacité se déroule en trois phases, une première phase de recherche d'information, puis une phase de connexion pour engendrer des idées nouvelles et enfin l'ultime phase d'évaluation et de jugement permettant de trier les idées pour en faire de vraies opportunités. En clair, la vigilance entrepreneuriale est un processus séquentiel où l'information d'abord, puis les idées se transforment enfin en opportunités. Bien que chacune des phases puissent s'influencer mutuellement et rétroactivement (une nouvelle opportunité engendre à son tour un besoin de recherche de nouvelles informations, lesquelles engendrent de nouvelles idées...), plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la phase d'évaluation est celle qui fait

passer l'entrepreneur d'un état de vigilance (recherche et connexion) à une véritable vigilance entrepreneuriale (le stade de l'opportunités).

Pendant la crise de la Covid-19, la structure de la vigilance entrepreneuriale s'est distordue. En comparant les données de la vigilance entrepreneuriale pendant la crise Covid-19 avec celles d'un échantillon représentatif avant la crise, on constate que la structure de la vigilance entrepreneuriale est totalement modifiée. D'une part, on constate une hypervigilance en termes de recherche d'informations. A l'inverse, les sous dimensions de connexion et surtout d'évaluation ont été anormalement atrophiées, laissant supposer que les entrepreneurs en plein confinement ont du mal à voir et à évaluer les opportunités. Cette atrophie est d'autant plus dommageable que ces deux étapes de la vigilance entrepreneuriale, surtout celle d'évaluation sont les étapes clés de la vigilance entrepreneuriale.



Vers une impuissance apprise ?

Le fait le plus marquant de l'épuisement des chefs d'entreprises en période de confinement est la forte poussée du sentiment d'impuissance, ce qui contrevient à l'essence même de l'esprit entrepreneurial, qui se caractérise généralement par un sentiment de maîtrise du destin.

Nous avons voulu tester l'effet de cette impuissance sur la vigilance entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité de rebond qui permettra demain de relancer l'économie.

Vague 1 avril 2020 = tableau régression impuissance dimensions vigilance																
	(VIGI 1 infos) :				(VIGI 2 idées) :				(VIGI 3 opportunités) :				(VIGI globale Score) :			
Source	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standar	t	Pr > t
Actuellement, à quelle fréquence : [Vous sentez-vous impuissant(e) ?]	0,046	0,013	3,578	0,000	-0,002	0,014	-0,164	0,870	-0,041	0,015	-2,815	0,005	0,008	0,011	0,728	0,466
Vague 2 = tableau régression burnout dimensions vigilance																
	(VIGI 1 infos) :				(VIGI 2 idées) :				(VIGI 3 opportunités) :				(VIGI globale Score) :			
Source	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standa	t	Pr > t	Valeur	reur standar	t	Pr > t
Actuellement, à quelle fréquence : [Vous sentez-vous impuissant(e) ?]	0,073	0,021	3,414	0,001	-0,022	0,024	-0,927	0,354	-0,037	0,022	-1,692	0,091	0,005	0,018	0,264	0,792

De manière générale, l'impuissance a deux effets contraires : elles stimulent la recherche d'information mais elle atrophie l'évaluation des opportunités

Ainsi, l'impuissance a bien un effet négatif sur la dernière étape de la vigilance entrepreneuriale, qui est l'étape cruciale, celle où l'entrepreneur transforme l'informations en idées et les idées en opportunités.

Les chiffres portent à croire qu'un *sentiment d'impuissance apprise* (Seligman, 1975, Peterson et Seligman, 1983) s'instaure auprès de cette population dont le rôle sera déterminant dans la reprise. Cette population très travailleuse et preneuse de risque est aussi celle qui est à l'origine du plus grand nombre d'emplois. Rappelons ce fait, trop souvent occulté par les économistes, les PME, pris dans leur diversité, représentent 10 millions d'emplois lorsque les grands groupes occupent 4,5 millions d'emplois et la fonction publique 5,6 millions (INSEE).

Le dépôt de bilan plus nocif que la perspective de contracter gravement la maladie de la covid-19

Variables	Coeff.	(SE)	t	Pr > t	Coeff.	(SE)	t	Pr > t	Coeff.	(SE)	t	Pr > t	Coeff.	(SE)	t	Pr > t
Controls																
Age	-0,031	0,005	-6,063	< 0,0001	-0,036	0,005	-6,977	< 0,0001	-0,031	0,005	-6,787	< 0,0001	-0,029	0,005	-6,366	< 0,0001
Genre	0,285	0,088	3,246	0,001	0,283	0,087	3,260	0,001	0,252	0,077	3,262	0,001	0,239	0,077	3,086	0,002
Education	-0,065	0,034	-1,893	0,059	-0,057	0,034	-1,676	0,094	-0,022	0,030	-0,743	0,458	-0,018	0,030	-0,600	0,549
Ancienneté	0,000	0,005	0,084	0,933	0,002	0,005	0,365	0,715	0,005	0,004	1,182	0,238	0,005	0,004	1,164	0,245
Independent variables																
Risk: COVID-19 infection					0,009	0,002	5,500	< 0,0001	0,006	0,002	3,677	0,000	0,006	0,002	4,024	< 0,0001
Risk: bankruptcy									0,024	0,001	16,749	< 0,0001	0,024	0,001	16,629	< 0,0001
Vaccin (q22)													-0,002	0,001	-1,960	0,050
Observations	1073,000				1073,000				1073,000				1073,000			
R ²	0,062				0,087				0,278				0,280			
R ² ajusté	0,058				0,083				0,274				0,275			

Pour les variables de contrôle, on observe respectivement l'importance du lien négatif de l'âge et du genre avec le burnout (les femmes chefs d'entreprise présentent un niveau d'épuisement plus élevé).

Le résultat le plus intéressant car le plus surprenant concerne les deux variables du risque Covid-19. En mobilisant la théorie de la croyance de survie (*Life expectancy* Jeleva, 2005), nous avons demandé aux dirigeants de PME d'estimer la probabilité de 0 à 100% qu'ils tombent gravement malade dans le cas où ils seraient infecté par le coronavirus au cours des trois prochains mois ? Sur le plan économique, il a été demandé aux dirigeants quelle est leur probabilité de déposer le bilan à l'issue de cette crise ? (Échelle de 0 à 100%). Les croyances influencent fortement les décisions des agents économiques (Hamermesh, 1985), surtout en situation d'incertitude. Parmi les agents qui font face à l'incertitude, la figure de l'entrepreneur est certainement l'une de celle qui est le plus exposée : incertitude de ses revenus, incertitude liée à son exposition patrimoniale...

Spécifiquement, un lien positif important entre le risque de dépôt de bilan et le burnout a été démontré. Le lien positif entre le risque de maladie grave liée à la Covid-19 avec le burnout est également significatif.

En comparant les effets, c'est le risque de dépôt de bilan qui est le plus fort. Ce résultat peut paraître surprenant dans la mesure où son impact est plus fort que le risque de maladie grave. Mais ce résultat montre à quel point le chef d'entreprise

est attachée à son entreprise. Il ne fait que confirmer le rapport existentiel que les entrepreneurs vouent à leur travail et à leur entreprise.

Les résultats de cette recherche empirique corroborent l'importance que les entrepreneurs accordent au faire et à l'agir. L'empêchement de leur travail et la perspective de l'anéantissement de leur entreprise sont pendant cette période critique les aspects les plus fortement liés au risque d'épuisement professionnel (Torrès et al, 2021a). On retrouve ici une posture existentialiste dans le sens sartrien (Sartre, 1996) où l'entrepreneur n'est jamais que la somme de ses actes. Mais une telle conception peut légitimer des pratiques nocives pour l'entrepreneur : des journées longues, des vacances écourtées, une vie professionnelle qui grignote la vie personnelle, etc. L'emprise du travail est un facteur d'aliénation. La stratégie de distanciation est la clé pour endiguer ce risque (Demerouti et al., 2001). Mais le désengagement des dirigeants semble difficilement conciliable avec la fonction des chefs d'entreprise ; leur environnement professionnel porte en lui plusieurs facteurs susceptibles d'alimenter le burnout (Ben Tahar et Torrès, 2013 ; Lechat et Torrès, 2016).

C'est vraisemblablement dans les stratégies de récupération que résident la solution. Les sciences de l'entrepreneuriat doivent promouvoir un entrepreneuriat sans épuisement. Entreprendre sans s'épuiser est la seule voie d'un entrepreneuriat pérenne et durable. Les bases d'un « *Entrepreneuriat Durable* » sont à établir.

L'intention de vaccination : le poids des responsabilités du dirigeant de PME

La vaccination est porteuse d'espoir. L'annonce de l'arrivée sur le marché du premier vaccin a été unanimement saluée par le monde économique. Les Bourses du monde entier ont vu leur cours augmenter de 7% en une seule journée. Des personnalités du monde économique ont même signées dans *Le Journal du Dimanche* une tribune pour que les chefs d'entreprises soient vaccinés ("Pourquoi les entrepreneurs doivent se vacciner contre le Covid-19").

Nos résultats montrent que l'intention de se faire vacciner est positivement et significativement liée à l'âge, à la probabilité d'attraper gravement la maladie du dirigeant. Ces résultats sont logiques car on sait que la gravité de ce virus est fonction de l'âge.

Mais des variables d'ordre économique ont aussi une influence. Ce sont l'engagement patrimonial ainsi que la taille de l'effectif de l'entreprise. Plus le dirigeant a de responsabilités sociales en termes d'emploi et de capital, plus la

propension à vouloir se faire vacciner en forte. Ces résultats sont somme toute logique aussi. Plus les salariés sont nombreux dans une entreprise, plus la probabilité de contamination est forte. La potentialité d'être contaminé ou d'être contaminateur varie de manière croissante avec l'effectif. En ce qui concerne la patrimonialité, plus le dirigeant détient une position forte dans le capital (majoritaire ou totalité), plus il a un rôle clé dans l'entreprise ce qui l'incite à se prémunir du virus par le vaccin.

Source	Valeur	Erreur standard	Pr > t
Constante	-15,470	13,119	0,239
Age	0,780	0,145	< 0,0001***
Genre (Féminin)	-4,679	2,527	0,064
Niveau d'étude	1,761	0,962	0,067
Ancienneté en tant que dirigeant	-0,195	0,142	0,171
Charge de travail (nombre d'heures hebdomadaires)	-1,499	1,024	0,144
Pourcentage propriété du capital	0,091	0,042	0,031*
Solitude	-1,933	1,187	0,104
Satisfaction de la vie (pre-COVID-19)	0,862	0,745	0,247
Nombre d'employés	6,630	1,266	< 0,0001***
Croissance du Chiffre d'Affaires (pre COVID-19)	-1,481	1,568	0,345
Opportunité	1,312	2,809	0,641
Nécessité	1,235	4,364	0,777
Risque d'infection de la COVID-19	0,374	0,049	< 0,0001***
Risque de dépôt de bilan	-0,031	0,048	0,518

De la 'main tendue' à la 'main saisie'...

Depuis le début de la crise Covid-19, les numéros verts se sont multipliés. Ils sont une main tendue à celles et ceux qui sont en difficulté, voire en détresse. A la suite du premier confinement, l'Observatoire Amarok a mis en place une cellule d'écoute avec numéro vert avec la FFB, l'Ordre des Experts-Comptables, plusieurs institutions consulaires (CCI, CMA, Chambre d'agriculture) et des services de santé au travail (AIPALS, AMETRA, T2ST, SIST 11, ASTIA, CIAMT...). Dans la région Occitanie, l'initiative OSE (Occitanie Soutien aux Entrepreneurs), financée par la

Région et la DIRECCTE, s'est associée au Portail du Rebond (SOS Entrepreneurs, Re-créeer, Second Souffle, 60 000 Rebonds, Apesa, Observatoire Amarok) pour apporter une aide d'accompagnement et d'écoute aux dirigeants en difficultés. De même, au niveau national, un numéro vert a été ouvert par le ministère, avec l'appui du réseau APESA.

Ces initiatives et ces numéros verts constituent une première réponse face à l'urgence, mais ils présentent de sérieuses limites. Notre propre expérience depuis 10 ans montre qu'un « numéro vert sec » est d'une efficacité limitée. Il ne suffit pas de suggérer à quelqu'un qui va mal d'appeler un numéro pour que l'acte se déclenche. Par pudeur, par ignorance, par crainte de paraître faible, l'idéologie du leadership empêche l'expression d'une parole de faiblesse chez les dirigeants et annihile tout acte de demande de soutien (Torrès, 2012). **Une main tendue ne suffit pas. Encore faut-il qu'elle soit saisie !**

Pour résoudre ce problème, il est nécessaire de fournir un chaînon manquant entre la demande latente du chef d'entreprise en difficultés et l'offre de dispositifs de soutien ou d'écoute.

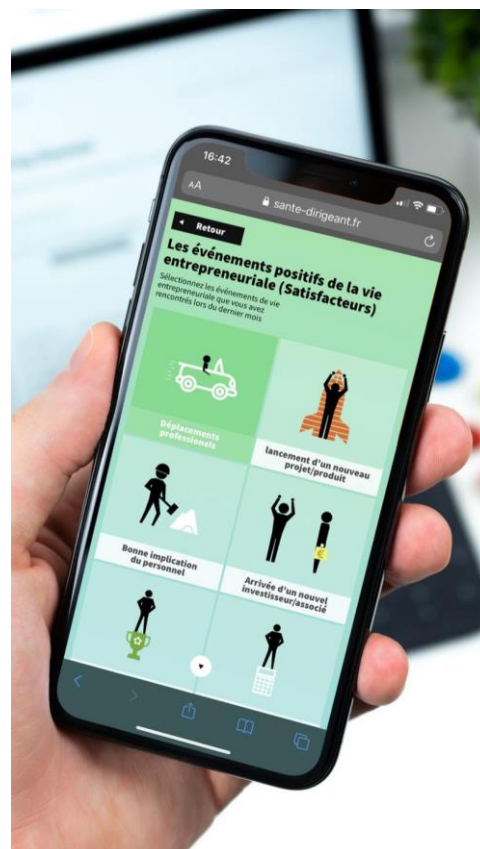
2 méthodes, complémentaires peuvent être envisagées. La première est la stratégie de *sentinellisation* de l'écosystème entrepreneurial. C'est la démarche entreprise depuis plusieurs années par le réseau APESA-France. Les sentinelles exercent un rôle de « capteurs » de proximité qui permettent en cas de détection d'un danger de lancer une fiche d'alerte en précisant le signalement du dirigeant, après s'être assuré de son consentement. Cette stratégie constitue une voie prometteuse à développer et à surtout à pérenniser. C'est une approche bottom-up.

Une autre méthode est l'approche top down. Elle consiste à interroger le dirigeant directement, qu'il soit ou non en souffrance. Pour ce faire, il est nécessaire de ne pas se focaliser sur la seule souffrance mais d'élargir la question à la santé globale et de dépister le cas échéant celles et ceux qui sont en difficultés, voire en détresse.

Dans le cadre de ses recherches fondées sur la théorie des événements professionnels (Lechat et Torrès, 2016-a ; 2016-b), l'Observatoire Amarok a mis en place un outil numérique d'évaluation de la santé des dirigeants avec un système intégré de dépistage du risque du burnout (« *Amarok e-santé* »). En interrogeant les dirigeants sur les événements de vie professionnelle positifs (satisfacteurs) et négatifs (stresseurs) auxquels ils ont été confrontés, ces derniers obtiennent des scores de stress et de satisfaction au travail qui ont été calibrés et validés par l'Observatoire AMAROK de l'Université de Montpellier (Lechat et Torrès, 2017).

En fonction du résultat global, le chef d'entreprise est guidé vers des tests rapides et appropriés, et si et seulement si c'est nécessaire, lorsqu'un seuil d'alerte est atteint, le dirigeant reçoit une invitation à contacter un service d'écoute.

Un questionnement qui induit une prise de conscience vaudra toujours mieux que la simple évocation « si vous n'allez pas bien, contacter ce numéro ». Le service de santé au travail AIPALS ainsi que l'AGEFICE ont déjà adopté ce dispositif. Le 23 février 2021, Presance Occitanie qui regroupe la totalité des 23 services de santé au travail de la Région Occitanie a donné son accord pour adopter cet outil. Des discussions sont également en cours avec le monde agricole.



L'outil numérique Amarok e-santé

ANNEXE : LES ECHANTILLONS

L'échantillon a été réalisé par téléphone en mars 2019 par OpinionWay selon la méthode des quotas et par l'intermédiaire d'une plateforme CATI. Le questionnaire a été conçu par l'Observatoire AMAROK en partenariat avec la Fondation MMA des entrepreneurs du futur. Il est constitué de **1490 répondants** dont 41,77% de femmes. L'effectif salarié moyen des entreprises interrogées est de 6,06.

L'échantillon basé sur l'Enquête Nationale Covid-19 (2020) laquelle a été réalisée en ligne du 15 avril au 21 avril 2020 par l'Observatoire Amarok en partenariat avec le réseau consulaire français. Il est composé de **2297 répondants** dont 38,56% de femmes. L'effectif salarié moyen est de 5,55.

L'échantillon basé sur l'Enquête Nationale Covid-19 (2021) laquelle a été réalisée en ligne du 11 janvier au 2 février 2021 par l'Observatoire Amarok en partenariat avec le réseau consulaire français. Il est composé de **1065 répondants** dont 41,87% de femmes. L'effectif salarié moyen des entreprises interrogées est de 7,28.

1. Bibliographie

- BEN TAHAR, Y. (2014). *Analyse du burnout en entrepreneuriat : une étude empirique sur les dirigeants de PME* (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I, Montpellier).
- BEN TAHAR, Y. et TORRÈS, O. (2013). Quelle approche pour le burnout des dirigeants de PME ? Étude exploratoire avec l'Oldenburg Burnout Inventory. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Épuisement professionnel - approches innovantes et pluridisciplinaires* (p. 183-195). Paris, Armand Colin.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- FREUDENBERGER, H.J. (1975). The Staff Burnout Syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research et Practice*, 12(1), 73-82.
- GUILIANI, F., et TORRÈS, O. (2017). L'influence de la somnolence et de la concentration sur la vigilance entrepreneuriale des dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 147-176.
- JELEVA M, « Croyances de survie et choix de contrat d'assurance décès une étude empirique », *Recherches économiques de Louvain*, 2005/1 Vol. 71, p. 95-116.
- LECHAT, T. (2014). *Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME* (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I, Montpellier).
- LECHAT, T. et TORRÈS, O. (2016a). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : Typologie et échelle de mesure des stressés professionnels. *Revue Internationale PME*, 29(3-4), 135-159.
- LECHAT, T. et TORRÈS, O. (2016b). Exploring the negative affective events of the entrepreneurial activity: Their experience on emotional stress and contribution to burnout risk. Dans N.M. Ashkanasy, C.H.J. Hartel et W.J. Zerbe (dir.), *Emotions and organizational governance - research on emotion in organizations* (p. 69-99). Bingley: Emerald Group Publishing.
- LECHAT, T. et TORRÈS, O. (2017). Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity: an event-based, mixed methods study predicting small business owners' health. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(4), 537-569.
- LOUREL, M., GUEGUEN, N. et MOUDA, F. (2007). L'évaluation du burnout de Pines : adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10). *Pratiques Psychologiques*, 13(3), 353-364.
- MALACH-PINES, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- MASLACH, C. (1976). Burned-out. *Human Relations*, 9(5), 16-22.
- PETERSON, C., & SELIGMAN, M. E. P. (1983). Learned Helplessness and Victimization. *Journal of Social Issues*, 39(2), 103-116.
- SARTRE, J-P. (2009). *L'existentialisme est un humanisme*. Collection Folio/Essais. Paris: Editions Gallimard.

- SELIGMAN M. E. P. — (1975) Helplessness: On depression, development, and death, San Francisco, Freeman
- STEPHAN, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: a review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322.
- TORRÈS, O. et KINOWSKI-MOYSAN, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME : d'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue Française de Gestion*, 45(284), 171-189.
- TORRÈS, O., BENZARI, A., FISCH, CH., MUKERJEE, J. et THURIK R. (2021-a). Risk of burnout in French small business owners and the COVID-19 crisis. Université de Montpellier et Montpellier Business School, Montpellier, France (Papier en cours).
- TORRÈS, O., SWALHI, A., MUKERJEE, J., LASCH, F. et THURIK R. (2021-b). Health perception of French SME owners during the COVID-19 pandemic. Université de Montpellier et Montpellier Business School, Montpellier, France (Papier en cours).
- TORRÈS, O., BENZARI, A., SWALHI, A., THURIK R. (2021c). Confinement et risque de burnout des dirigeants de PME : le *syndrome d'épuisement d'empêchement*, *Revue Internationale PME* (à paraître).
- TRUCHOT, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : Concepts, modèles, interventions*. Paris, Dunod.

« Depuis plus de 10 ans, depuis la genèse de l'Observatoire Amarok, la CCI Hérault est à ses côtés et collabore activement. Nous avons mis en place, pour la première fois en France, une cellule d'intervention en cas de braquage (CCA Santé braquage), nous avons organisé chaque année une conférence sur le thème de la santé des entrepreneurs qui à chaque fois attire plusieurs centaines de chefs d'entreprises.

Naturellement, lors du premier confinement, la CCI Hérault et l'Observatoire Amarok ont mis en place une cellule d'écoute téléphonique pour prévenir l'épuisement du chef d'entreprise. Au-delà du décryptage des dispositifs d'aides, nous nous devons d'être présents pour écouter, faire verbaliser et détecter les signaux d'alerte de dirigeants fragilisés par l'arrêt brutal de leur activité.

Ce dispositif de première urgence a été utile et ne cesse d'être régulièrement utilisé depuis 10 mois.

C'est donc très logiquement que la CCI Hérault a apporté son soutien aux enquêtes nationales initiées par mon ami, le Professeur Olivier TORRES de l'Université de Montpellier et de Montpellier Business School. La recherche au service de l'action et au profit du plus grand nombre ne peut qu'être une voie à suivre.

J'ai toujours soutenu et je soutiendrai toujours l'Observatoire Amarok, non seulement parce qu'il initie un nouveau regard porté sur l'entrepreneur mais parce qu'il alimente tout un ensemble de services innovants sur un sujet neuf et brûlant d'actualité : la santé des chefs d'entreprise. C'est ce mental qui sera demain la clé de la relance de notre économie ».



André DELJARRY

Président de la CCI de l'Hérault

Vice-président de CCI Occitanie

Depuis mars 2020, la France est confrontée à une crise sanitaire et à ses conséquences économiques. Celles-ci laissent des traces dans les corps et dans les esprits, dans la population en général et chez chefs d'entreprises en particulier.

Pour nous, CCI de Saône-et-Loire et de Côte-d'Or Dijon Métropole, la santé physique, comme la santé morale des dirigeants, est un gage de performance personnelle du chef d'entreprise et, par voie de conséquence, de vitalité de ses activités.

Avec notre démarche « Ça va patron ? », nous avons initié des dispositifs d'écoute et de soutien à la santé morale des entrepreneurs, en complément des actions opérationnelles que nous mettons en place pour accompagner le redémarrage de leur activité.

C'est donc bien naturellement que nous nous sommes associés à cette enquête nationale de l'Observatoire AMAROK pour ainsi bénéficier de données objectives sur leur santé et leurs aspirations, pour encore mieux y répondre.



Xavier MIREPOIX

Président de la CCI Côte-d'Or Dijon Métropole



Michel SUCHAUT

Président de la CCI Saône-et-Loire

« Dans cette période tourmentée, je remercie les artisans contributeurs à la réalisation de cette deuxième enquête nationale.

J'adresse aussi tout mon soutien aux chefs d'entreprise qui, par leur état d'esprit entrepreneurial, font face et s'adaptent quotidiennement. Notre réseau est mobilisé pour les aider à surmonter la situation. La crise révèle un point central à ne plus négliger : la santé des indépendants.

Depuis fin 2018, la CMAR Vendée a déployé une offre de services, unique au sein des réseaux consulaires, en matière de « promotion et prévention santé des travailleurs indépendants».

Il est donc naturel pour notre organisation de répondre présent et de soutenir les travaux de l'Observatoire Amarok ».



Daniel LAIDIN

Président de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat des Pays de la Loire

Délégation Vendée

« La crise sanitaire qui paralyse l'activité économique depuis près d'une année maintenant a révélé l'importance de l'humain dans la gestion et la vie des entreprises. **Inévitablement, la question de la santé des dirigeants est devenue primordiale.**

Sans hésiter et parce qu'elle perçoit cet enjeu au travers de ses missions, renforcées en ces temps de crise, la CCI du Morbihan a relayé les deux enquêtes portées par Amarok auprès des chefs d'entreprise français.

Le savoir-faire unique d'Amarok dans l'investigation et la compréhension de la santé du dirigeant contribue largement à une **révolution culturelle du métier de dirigeant d'entreprise.**

En questionnant la santé des dirigeants, **l'institut de recherche participe à son acceptation dans les politiques publiques et pose les fondations d'un pacte social entre les dirigeants et la collectivité.**

En tant que représentants des chefs d'entreprise et acteurs de nos territoires, les élus de la CCI du Morbihan accordent une attention particulière à ces enjeux, car sans entrepreneur(e)s, la performance économique n'est pas. Et de la (bonne) santé des dirigeants dépend également l'efficacité du Plan de relance. **Notre santé est devenue un pivot du rebond économique de la France.**

La CCI du Morbihan continuera au-delà de l'enquête à se (pré)occuper autant des femmes et des hommes qui font l'économie que des activités, en les accompagnant durablement. »



Pierre MONTEL

Président de la CCI du Morbihan