



HAL
open science

Des déterminants personnologiques aux déterminants organisationnels : contribution à la compréhension de l'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès de salariés et dirigeants d'entreprise français

Julie Jovenin

► To cite this version:

Julie Jovenin. Des déterminants personnologiques aux déterminants organisationnels : contribution à la compréhension de l'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès de salariés et dirigeants d'entreprise français. Psychologie. Normandie Université, 2020. Français. NNT : 2020NORMR089 . tel-03212058

HAL Id: tel-03212058

<https://theses.hal.science/tel-03212058v1>

Submitted on 29 Apr 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité PSYCHOLOGIE

Préparée au sein de l'Université de Rouen Normandie

**Des déterminants personnologiques aux déterminants organisationnels :
contribution à la compréhension de l'épanouissement psychologique en
milieu de travail auprès de salariés et dirigeants d'entreprise français.**

Présentée et soutenue par

Julie JOVENIN

Thèse soutenue publiquement le 11 décembre 2020		
Devant le jury composé de		
Madame Yolande GOVINDAMA	Professeur émérite des universités Université de Rouen Normandie	Directeur de thèse
Monsieur Arnaud VILLIEUX	Maitre de conférences Université de Rouen Normandie	Co-encadrant de thèse
Madame Pascale DESRUMAUX	Professeur des universités Université de Lille	Rapporteur
Monsieur Sung Cheol JUNG	Maitre de conférences HDR Université catholique de Corée du Sud	Rapporteur
Madame Odile CAMUS	Maitre de conférences HDR Université de Rouen Normandie	Examineur
Monsieur Gérard VALLERY	Professeur des universités Université d'Amiens	Examineur
Monsieur Franck ZENASNI	Professeur des universités Université de Paris Descartes	Examineur

Thèse dirigée par Yolande GOVINDAMA et, Arnaud VILLIEUX (Laboratoire CRFDP).

Cette thèse est dédiée

A mon ami Vincent

« La persévérance est la mère de la réussite »

Remerciements...

Ce travail de thèse a été pour moi, comme pour de nombreux doctorants, un processus difficile et, sans toutes ces rencontres je n'aurais probablement pas réussi à le terminer. Par ces remerciements, j'espère qu'ils montreront à quel point j'ai été accompagnée et bien accompagnée.

Tout d'abord, je remercie Madame Yolande GOVINDAMA qui a accepté d'encadrer ce travail. Merci pour votre disponibilité et vos précieux conseils qui ont d'ailleurs aussi nourri ma pratique sur le terrain. Merci de votre bienveillance à mon égard. Je remercie particulièrement Monsieur Arnaud VILLIEUX avec qui cette collaboration universitaire remonte maintenant depuis la Licence 3, soit 7 ans maintenant... Merci d'avoir cru en moi. J'ai voulu abandonner de nombreuses fois mais ta présence continue et ta confiance absolue m'ont permis de surmonter de nombreux obstacles. Grâce à toi, j'ai pu m'approprier mon sujet, disposer de tes précieux conseils et m'épanouir dans cet environnement. Je te suis reconnaissante car tu as inspiré ma vie professionnelle mais aussi sur le plan humain.

Je remercie mon jury de thèse d'avoir accepté de lire ce travail de thèse et de me faire part de leur réflexion enrichissante : Madame Odile CAMUS, Monsieur Sung Cheol JUNG, Madame Pascale DESRUMAUX, Monsieur Gérard VALLERY et Monsieur Franck ZENASNI.

Je remercie Laurent SOVET pour son accompagnement et pour m'avoir encouragé à regarder toujours plus loin. Je tiens aussi à remercier Virginie ALTHAUS et Dominique GUEDON pour m'avoir aidé à me construire en tant que chercheuse et pour leur soutien. Je remercie Jean-Michel COQ pour ses encouragements et sa disponibilité.

Je remercie les membres de l'USD-PRO : Dany GAILLON, James COLAS, Marinette MAILLARD et Aude BERNICOT avec qui j'ai collaboré sur la dernière partie de mon travail de thèse. J'ai beaucoup appris à vos côtés. Dany, merci pour ton soutien et pour avoir relu cette dernière étude. Ce travail n'est qu'une première étape et je souhaite que notre collaboration perdure. Aussi, cette dernière étude n'aurait pu voir le jour sans la CPME NORMANDIE. Merci de m'avoir accepté dans votre groupe de travail. Cette collaboration a été très enrichissante tant sur le plan de la recherche que sur le plan de la pratique en milieu professionnel.

Je remercie le laboratoire CRFDP pour son soutien financier. Par ce biais, j'ai pu présenter mes travaux dans des colloques et échanger sur ce travail de thèse.

Je remercie l'ensemble des salariés qui ont répondu aux questionnaires et les dirigeants qui ont accepté de prendre un peu de leur temps pour participer à ma dernière étude. Ces rencontres ont été pour moi très enrichissantes.

Je remercie mes différents employeurs : Monsieur Pascal BLONDÉ (Centre Hospitalier Darnétal et Neufchâtel), Madame Nelly FOUCHARD (Santé BTP Eure), Monsieur DUSSAUX (Adesti), Monsieur Pascal DUPUIS et Monsieur Laurent BOUVIER (Santé BTP Normandie) car vous avez pleinement contribué à ce travail de thèse. Merci de votre compréhension lorsque je devais m'absenter (parfois à la dernière minute) pour répondre à mes différentes obligations universitaires. Pascal et Laurent, je vous remercie particulièrement car sur ces derniers mois, la situation était complexe avec la crise sanitaire que nous connaissons tous, néanmoins vous avez fait en sorte que je maintienne mes conditions de travail afin que je puisse me concentrer pleinement sur la rédaction de ma thèse.

Je remercie mes collègues du service de santé au travail SANTÉ BTP NORMANDIE : Docteur BUSSIERE, Docteur HANNA, Docteur KUNTZ, Docteur LE GOAS, Docteur QUADRINI, Docteur TAILLY, Docteur TATU, Nadine LECONTE, Lydie GATTEPAILLE, Jocelyne DUSCHENE, Sylvie TORCHY, Khaled ZOUAOUI. Nous sommes nombreux mais merci à l'ensemble de mes collègues de l'Eure et du Havre qui me soutiennent depuis 4 ans et qui ont toujours eu un mot gentil lorsque je me sentais débordée par mon travail de thèse. Je remercie tout particulièrement ma super collègue Sybille WILLOT. Nous formons ce duo de choc infirmière/psychologue. Merci de ton soutien et de tes précieux conseils sur ce travail de thèse et merci pour la relecture (je sais que tu as passé quelques heures à relire ce travail, même si tu dis le contraire). Enfin, je remercie ma consœur Audrey BALE pour ses encouragements et pour m'avoir aidé à prendre du recul sur différentes situations.

Je tiens à remercier le Réseau Normand des Psychologues du travail exerçant en SST : Marie CARON, Yann COME, Stéphanie DENOUEL, Emmanuelle GILLES, Priscilla MARTIN, Carole STAMPFLI, Brigitte VASSELIN, Julie VILLEDIEU. Vous êtes un précieux soutien. J'ai pu vous présenter l'évolution de mon travail et vous avez nourri ma réflexion. Merci pour vos encouragements. J'ai de la chance d'être aussi bien entourée sur le plan professionnel.

Je remercie aussi Valentin CHAVIGNON, Virginie TIERCELIN, Anne-Claire EMO, Christina BUTTET, Fabien LEQUERTIER et Sylvain CORRY, vous êtes de très belles rencontres professionnelles puis de fil en aiguille devenues des amis et vous m'avez soutenu pour aller au bout de ce travail de thèse.

Je remercie aussi particulièrement Marie-Line qui m'a relu, conseillé mais aussi soutenue depuis tant d'années. J'ai une pensée émue pour Vincent qui, comme tu le dis si bien Marie-Line, aurait été tellement heureux de voir l'aboutissement de ce travail. Cette thèse lui est dédiée.

Merci à mes amis : Jeremy, Baptiste, Solène, Samuel, Romain, Hélène, Pauline, Margaux, Salomé, Aymeric, Sophie, Julie, Magalie, Maurane, Jim, Paul, Quentin(s), Simon, Nicolas, Shimon, Loryne, Sarah, Valentin. Pour la plupart nous nous sommes rencontrés dans cette université et vous êtes toujours là ! Merci de ne pas m'avoir lâchée et à l'aide de nos nombreuses soirées vous avez su me remonter le moral lorsque je pensais que mon travail de thèse ne valait pas grand-chose.

Je remercie profondément ma famille pour leur soutien sans failles. A mes parents, le mot « Merci » n'est pas suffisant pour exprimer toute la gratitude et la reconnaissance que j'ai à leur égard. Même dans les moments les plus difficiles dans ce travail de thèse, vous m'avez encouragée pour aller au bout de cet objectif. Cette thèse est un peu la vôtre. Maman, merci pour la relecture ! J'ai aussi une énorme pensée pour mes grands-parents, qui sont bien éloignés de ce milieu universitaire, mais qui ont compris pourquoi je ne pouvais plus passer aussi souvent qu'avant afin de terminer ce travail. Vous êtes géniaux ! Le temps ne se rattrape pas mais préparez-vous à me voir débarquer plus souvent maintenant que je vais retrouver un certain équilibre de vie.

Enfin, je remercie mon futur mari, Alexis. Je pourrais écrire de nombreuses lignes pour te témoigner ma profonde reconnaissance néanmoins, je préfère les garder lors de nos échanges de vœux. Tu es ma plus belle rencontre sur les bancs de cette Université. On a traversé de nombreuses étapes dans ce parcours universitaire mais maintenant nous allons enfin pouvoir nous concentrer plus sereinement sur notre vie. Merci pour ta patience et pour me soutenir dans tout ce que j'entreprends.

Résumé : En lien avec les théories récentes du bien-être (Diener et al., 2010) et dans une perspective à la fois hédonique et eudémonique, ce travail de recherche s'intéresse à la santé psychologique (Achille, 2003 ; Keyes, 2005) et plus particulièrement à l'épanouissement psychologique contextualisé au milieu du travail. Nous découpons notre travail en cinq études. Dans un premier temps, cette thèse a pour objectif de proposer un outil d'évaluation de l'Épanouissement Psychologique en Milieu de Travail (ÉPMT). Cette première étape se divise en trois analyses ($n = 363$; 138 ; 42) afin d'examiner les qualités psychométriques de cette échelle. Au moyen de questionnaires, notre objectif a été d'identifier les variables personnelles et organisationnelles pouvant favoriser l'épanouissement psychologique dans sa dimension générale mais aussi professionnelle ($n = 225$). Pour mieux rendre compte des différences individuelles, nous proposons une analyse par profils personnelles ($n = 363$) afin d'analyser les relations dynamiques et complexes entre traits de personnalité (Robins, John, & Caspi, 1998) et épanouissement psychologique contextualisé. Notons qu'après analyse des résultats préalables, le soutien organisationnel perçu (SOP ; Eisenberger et al., 1986 ; 2002) est un prédicteur fort de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Dans cette quatrième étude ($n = 138$), nous poserons l'hypothèse que le SOP est un modérateur de la relation entre traits de personnalité et ÉPMT. Néanmoins, pour une population spécifique telle que les dirigeants d'entreprises TPE-PME, d'autres variables interviennent dans la manifestation de l'ÉPMT. À la lumière de la psychologie du travail et de la psychologie différentielle, des apports de la psychologie positive, l'analyse de données issues des entretiens individuels ($n = 9$) apporte des éléments de compréhension sur ce concept et permettent d'identifier l'influence que celui-ci peut avoir sur la personne et sur l'entreprise. Ce travail de thèse permet de mieux cerner les contours de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Les implications pratiques et scientifiques sont discutées.

Mots-clés : Épanouissement psychologique en milieu de travail ; Santé au travail ; Dirigeants ; Salariés

Abstract :

In connection with recent theories of well-being (Diener & al., 2010) and from a hedonic and eudemonic perspective, this research work focuses on psychological health (Achille, 2003; Keyes, 2005), particularly on contextualized psychological flourishing in the workplace. This research is divided into five studies. First, this thesis aims to provide an assessment tool for psychological flourishing in the workplace (PFW). This first step is divided into three analyzes ($n = 363$; 138; 42) in order to examine the psychometric qualities of this scale. By using questionnaires, our goal was to identify the personal and organizational variables that can contribute to the manifestation of psychological flourishing in its general and professional dimension ($n = 225$). In order to better account for individual differences, we propose using an analysis by personological profiles ($n = 363$) in order to analyze the dynamic and complex relationships between personality traits (Robins, John, & Caspi, 1998) and contextualized psychological flourishing. Note is made that after analyzing the preliminary results, perceived organizational support (POS; Eisenberger & al., 1986; 2002) is a strong predictor of psychological flourishing in the workplace. In this fourth study ($n = 138$), we will hypothesize that POS is a moderator of the personality trait and PFW relationship. However, for a specific population such as leaders and managers, other variables are involved in the manifestation of PFW. In the light of differential and work psychology, the contributions of positive psychology, the analysis of the data from individual interviews ($n = 9$) brings elements of understanding to this concept and makes it possible to identify the influence that it has on a person and at company. This thesis work allows us to better understand the contours of psychological flourishing in the workplace. The practical and scientific implications are discussed.

Keywords : Psychological flourishing in the workplace ; Health at work ; Leaders ; Employees

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE.....	11
CHAPITRE 1 : Les fondements théoriques du mal-être au travail au bien-être au travail.....	12
I. Les fondements théoriques du mal-être au travail.....	13
1. Le travail : objet de plaisir et de souffrance	13
2. Le stress au travail	16
3. La santé au travail : d'une approche pathogénique à l'ouverture salutogénique.....	21
4. Les populations les plus à risque	25
II. Les fondements théoriques du bien-être.....	32
1. Les fondements psychologiques du bien-être.....	33
2.1. L'approche humaniste	33
2.2. La psychologie positive.....	34
2.3. La psychologie de la santé.....	36
2. Les modèles conceptuels du bien-être	38
3.1. Le bien-être subjectif ou hédonique	38
3.2. Le bien-être psychologique ou eudémonique.....	40
3.3. Que représente le bien-être aujourd'hui ?	41
3. Les modèles de bien-être au travail	46
4.1. Le modèle de Warr (1990)	48
4.2. Le modèle de Daniels (2000)	49
4.3. Le modèle de Danna et Griffin (1999)	49
4.4. Le modèle de Cotton et Hart (2003).....	49
4.5. Le modèle de Robert (2007).....	50
4.6. Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)	51
CHAPITRE 2 : Une approche intégrative : l'épanouissement psychologique	52
I. Définition et histoire du concept d'épanouissement psychologique.....	53
1. L'approche de Keyes (2002)	53
2. L'approche de Fredrickson et Losada (2005).....	56
3. L'approche de Seligman (2011)	57
4. L'approche de Huppert et So (2009)	58
5. L'approche de Diener et collaborateurs (2010).....	61
5.1. Les relations sociales positives	62
5.2. L'engagement.....	64
5.3. Le but dans la vie	66
5.4. Les compétences	67
5.5. L'optimisme	69
5.6. La contribution sociale	71
5.7. L'acceptation de soi	72
5.8. L'estime de soi	73

II.	La mesure du construit d'épanouissement	74
1.	L'échelle de VanderWeele (2017).....	75
2.	L'échelle de Butler et Kern (2016).....	76
3.	L'échelle de Diener et collaborateurs (2010)	76
III.	L'épanouissement en milieu de travail.....	77
1.	Le modèle de Rothmann (2013)	78
2.	L'outil proposé : Flourishing at Work Scale (FAWS)	80
3.	Les composantes pouvant conduire à l'épanouissement en milieu de travail	81
CHAPITRE 3 : Déterminants et effets de l'épanouissement au travail		85
I.	Les déterminants du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail.....	85
1.	Les traits de personnalité comme déterminant individuel	86
2.	Le soutien organisationnel perçu comme déterminant organisationnel	92
II.	Les effets du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail	95
1.	Les effets individuels.....	95
2.	Les effets sur l'organisation de travail	96
DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DE LA RECHERCHE DOCTORALE		98
CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche		98
I.	Le positionnement de la recherche	99
1.	Le cadre épistémologique	99
2.	De l'épistémologie aux méthodes.....	101
II.	Problématique générale et questions de recherche.....	104
CHAPITRE 2 : Recherches empiriques		113
I.	Etude 1 : Élaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) et examen de ses qualités psychométriques.....	114
1.	Objectifs.....	114
2.	Première partie de l'étude 1	115
2.1.	Méthode.....	115
2.2.	Résultats	116
2.3.	Discussion	121
3.	Deuxième partie de l'étude 1	122
3.1.	Méthode.....	123
3.2.	Résultats	124
3.3.	Discussion	124
4.	Troisième partie de l'étude 1	124
4.1.	Méthode.....	125
4.2.	Résultats	125
4.3.	Discussion	126
5.	Discussion générale de l'étude 1	126
II.	Etude 2 : Analyse des rôles prédicteurs du bien-être général et professionnel et de l'épanouissement psychologique général et en milieu de travail	130

1.	Objectifs de recherche	130
2.	Méthode	132
3.	Mesures.....	132
3.1.	Inventaire de personnalité	132
3.2.	Le soutien organisationnel perçu.....	133
3.3.	Bien-être subjectif	134
3.4.	Satisfaction de vie professionnelle	135
3.5.	Épanouissement psychologique général.....	135
3.6.	Épanouissement psychologique en milieu de travail	135
4.	Analyses statistiques.....	136
5.	Présentation des résultats.....	136
5.1.	Analyse de la cohérence interne des outils utilisés	136
5.2.	Analyses descriptives	137
5.3.	Analyse de corrélation.....	139
5.4.	Analyse ANOVA	144
5.5.	Analyse de régression.....	145
5.5.1.	Analyse de régression « par entrée »	145
5.5.2.	Analyse de régression hiérarchique	147
6.	Discussion de l'étude 2.....	152
III.	Etude 3 : Profils personnologiques et épanouissement psychologique en milieu de travail.....	159
1.	Objectifs et hypothèses	159
2.	Méthode	160
3.	Analyses statistiques.....	160
4.	Présentations des principaux résultats	161
5.	Discussion de l'étude 3.....	165
IV.	Etude 4 : Épanouissement psychologique en milieu de travail et personnalité : le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu.....	168
1.	Objectifs et hypothèses	168
2.	Méthode	170
3.	Analyses statistiques.....	171
3.1.	La démarche d'analyse de l'effet modérateur	171
4.	Présentation des principaux résultats.....	172
4.1.	Analyses descriptives et corrélationnelles.....	172
4.2.	Analyse de modulation.....	173
5.	Discussion de l'étude 4.....	176
V.	Etude 5 : L'épanouissement psychologique en milieu de travail des dirigeants d'entreprise TPE-PME de Normandie.....	179
1.	Les étapes de la recherche	179
1.1.	La mise en place du projet de recherche	179
1.2.	La population étudiée	186
1.3.	La conduite des entretiens	189
1.4.	La création de la grille d'entretien	191

1.4. Le traitement des données	194
2. Questions de recherche :.....	197
3. Principaux résultats.....	198
3.1. Le portrait individuel de chaque dirigeant(e) rencontré.....	199
3.1.1. L'analyse de l'entretien 1 : Madame M.....	199
3.1.2. L'analyse de l'entretien 2 : Monsieur P.....	203
3.1.3. Analyse de l'entretien 3 : Monsieur R.....	207
3.1.4. L'analyse de l'entretien 4 : Monsieur N.....	211
3.1.5. L'analyse de l'entretien 5 : Monsieur J.....	216
3.1.6. L'analyse de l'entretien 6 : Madame S.....	220
3.1.7. L'analyse de l'entretien 7 : Monsieur B.....	224
3.1.8. L'analyse de l'entretien 8 : Monsieur F.....	228
3.1.9. L'analyse de l'entretien 9 : Madame H.....	231
3.3. Analyse des catégories dominantes issues de l'analyse des entretiens	234
3.3.1. Analyse de la catégorie : Rôle du dirigeant.....	235
3.3.2. Analyse de la catégorie : Mal-être au travail.....	240
3.3.3. Analyse de la catégorie : Epanouissement psychologique en milieu de travail	246
3.3.4. Analyse de la catégorie : Actions mises en place pour promouvoir la santé au travail.....	260
4. Discussion de l'étude 5.....	269
4.1. Pour quelles raisons le dirigeant souffre-t-il en silence ?.....	271
4.2. Quels sont les facteurs salutogènes conduisant à l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?.....	276
4.3. Limites de cette étude.....	283
4.4. Quelles préconisations proposées ?.....	284
Chapitre 3 : Discussion générale	288
I. Synthèse des résultats.....	288
1. La proposition d'un outil pour mesurer l'épanouissement psychologique en milieu de travail	288
2. Les concepts connexes.....	290
2.1. La qualité de vie au travail	290
2.2. La satisfaction au travail	291
2.3. L'épanouissement psychologique en milieu de travail	293
3. Les déterminants de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.....	294
4. La question des profils de personnalité associés à un niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail	296
5. Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu.....	297
2. La question de l'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès d'une population spécifique	298
III. Enjeux et recommandations	299
IV. Limites et perspectives	301

Conclusion générale	305
Références bibliographiques	310

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation succincte des conceptualisations du bien-être selon Dagenais-Desmarais (2010)	46
Tableau 2 : Définition de l'optimisme et du pessimisme en fonction des explications apportées aux événements positifs et négatifs (Seligman, 1994, issue de Martin-Krumm & Tarquinio, 2011)	70
Tableau 3 : De l'épistémologie aux méthodes (d'après Creswell (2003) et Saunders et al. (2009))	101
Tableau 4 : Données descriptives par item de l'EEPP et matrice de corrélation inter-items pour l'étude 1	116
Tableau 5 : Variance totale expliquée pour l'étude 1	117
Tableau 6 : Matrice factorielle pour l'étude 1	118
Tableau 7 : Matrice des types pour l'étude 1	118
Tableau 8 : analyse de la cohérence interne des outils utilisés pour l'étude 2	136
Tableau 9 : analyse descriptive des différentes variables	137
Tableau 10 : analyse descriptive de l'échelle HEXACO (facteurs et facettes)	138
Tableau 11 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson ($N = 225$)	141
Tableau 12 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson (Bien-être général/professionnel)	142
Tableau 13 : Analyse de régression des mesures du bien-être général sur l'HEXACO et le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$)	145
Tableau 14 : Analyse de régression des mesures contextualisées sur l'HEXACO et le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$)	145
Tableau 15 : Composition des blocs	146
Tableau 16 : Analyse de régression des mesures du bien-être général sur les facettes de l'HEXACO et du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$)	149
Tableau 17 : Analyse de régression des mesures contextualisées sur les facettes de l'HEXACO et du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$)	150
Tableau 18 : Analyse descriptive et matrice de corrélation ($n = 363$)	161

Tableau 19 : Récapitulatif des modèles (n = 363)	161
Tableau 20 : Descriptif selon nos trois profils	163
Tableau 21 : ANOVA sur nos trois profils	163
Tableau 22 : Analyse descriptive et matrice de corrélation de Bravais-Pearson (n = 138)	172
Tableau 23 : Résultats de la macro Process Modèle 1, régression logistique	173
Tableau 24 : Résultats de la macro Process Modèle 1, analyse conditionnelle	174
Tableau 25 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Rôle du dirigeant » et selon les thèmes	235
Tableau 26 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Mal-être au travail » et selon les thèmes	241
Tableau 27 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Epanouissement psychologique en milieu de travail » et selon les thèmes	247
Tableau 28 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Actions mis en place pour promouvoir la santé au travail » et selon les thèmes	261
Tableau 29 : pratiques positives préconisées dans les organisations (Cameron et al., 2011)	303

Liste des figures

Figure 1 : Le modèle de Karasek (1979)	19
Figure 2 : Le parapluie salutogénique	24
Figure 3 : Cartographie des métiers selon les dimensions de Karasek (1979). Source : Enquête SUMER 2003	27
Figure 4 : cartographie des « stresseurs » des dirigeants de PME (Lechat, 2014)	30
Figure 5 : cartographie des « satisfacteurs » des dirigeants d'entreprise (Lechat, 2014)	31
Figure 6 : Corrélations standardisées d'un modèle de bien-être unifié	43
Figure 7 : représentation du modèle de Warr (1990) selon trois axes principaux	48
Figure 8 : représentation du continuum de la santé mentale selon Keyes (2007)	55
Figure 9 : Prévalence de l'épanouissement dans les pays européens (Huppert & So, 2011)	60
Figure 10 : Eventail des diversités des profils de quatre pays (Huppert et So, 2011)	61
Figure 11 : Le cycle de l'engagement (extrait de Shankland, 2014)	64
Figure 12 : Modèle séquentiel explicatif (issue de Plano Clark et Ivankova, 2016)	102
Figure 13 : Figure 13 : Modélisation de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (étude 1)	120
Figure 14 : Modèle représentant nos objectifs de recherche	130

Figure 15 : Répartition selon les profils de personnalité	162
Figure 16 : Effets d'une variable modératrice	168
Figure 18 : Représentation graphique de l'effet d'interaction	175
Figure 19 : Cartographie des situations à risques (n = 143 dirigeants)	182
Figure 20 : Répartition des événements négatifs indiquée par les dirigeants	183

Annexes

Annexe 1 : Communication affichée. Jovenin, J., Villieux, A., & Sovet, L. (2015, septembre). Rôle prédictif des traits de personnalité sur l'épanouissement psychologique général et professionnel. Tours et Détours sur les Cinq Grandes Dimensions de la Personnalité autour du Big Five Inventory", Tours.	348
Annexe 2 : Communication affichée. Jovenin, J, Villieux, A., Sovet, L., & Govindama, Y. (2018, juillet). Profils personnologiques et épanouissement psychologique professionnel. 23 ^e Journées de psychologie différentielle, Luxembourg.	349
Annexe 3 : Communication écrite. Jovenin, J. & Villieux, A. (2017, mai). <i>The moderating role of perceived organizational support in the relationship between personality traits and psychological flourishing at work</i> . EAWOP, Dublin.	350
Annexe 4 : Questionnaire principal de l'étude 1	352
Annexe 5 : Représentation de notre population interrogée pour l'étude 2	359
Annexe 6 : Questionnaire de l'étude 2	360
Annexe 7 : Matrice de corrélation de Bravais-Person pour l'étude 2	369
Annexe 8 : Détail des analyses de régression par bloc (étude 2)	371
Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands	373
Annexe 10 : Evaluation du niveau de difficulté et sa récurrence selon les événements négatifs vécus par les dirigeants	379
Annexe 11 : Lettre de consentement	381
Annexe 12 : Guide d'entretien	384
Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens	387

Introduction générale

Depuis ces dernières années, la France connaît des bouleversements économiques et sociaux (chômage, compétitivité, mouvements sociaux, etc.) qui ne sont pas sans conséquence sur la santé des travailleurs. La question des effets délétères du travail est souvent abordée sous l'angle de la santé physique des travailleurs. Cependant, le versant psychologique est tout aussi central. L'un des objectifs de la psychologie du travail est d'étudier les conséquences d'un travail aliénant et de s'intéresser aux dommages que le travail peut engendrer sur la psyché des salariés (Molinier, 2007). Ces effets sur la santé ont amené le développement des études sur la souffrance au travail et, en parallèle une littérature émergente sur le bien-être au travail est apparue dans les années 2000. Face à cet engouement, est apparue rapidement la notion de qualité de vie au travail dans les entreprises françaises, non pas forcément pour évoquer le confort des salariés mais aussi parce que la souffrance au travail représente un coût financier important. Au niveau Européen, en 2002, le coût du stress au travail était estimé à environ 20 milliards d'euros par an. En France, selon la dernière étude IBET © de 2018, le coût du mal-être au travail atteindrait les 13 340 euros par salarié et par an. Ces coûts seraient liés aux absences, aux ruptures de contrat et au désengagement des salariés. Les dépressions, l'épuisement professionnel ou les suicides ne sont plus uniquement affiliés aux professionnels de santé, aux professeurs ou aux ouvriers, sont touchés aussi les cadres et les dirigeants. Ainsi, aucune catégorie socioprofessionnelle ne semble être épargnée des conséquences d'une souffrance au travail même celles qui peuvent probablement bénéficier de conditions de travail plus favorables. Les enjeux sociaux soulevés par cette question nous semblent ainsi importants et totalement d'actualité.

Par ailleurs, notons que depuis longtemps des études démontrent l'importance de travailler dans un environnement de travail bienveillant et valorisant. Aussi, un rapport remis au Ministère du Travail américain en 1973, « Work in America », proposait dans ses conclusions de remettre au centre du travail l'autonomie, le respect et le bien-être des employés (Department of Health, 1973). C'est à cette période qu'apparaît la notion de « qualité de vie au travail », accompagnée d'une critique forte du taylorisme (Cooper & Mumford, 1979). Avec l'émergence de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 ; Gable & Haidt, 2005), des chercheurs se sont centrés sur des paradigmes plus « positifs » pour mieux comprendre l'être humain, et compléter leur conception des individus en y ajoutant une composante de fonctionnement optimal.

Aussi, devons-nous opposer les notions de mal-être et de bien-être au travail ? Ces deux concepts interrogent le rapport au travail (Méda, 2010). Le travail ne peut être réduit qu'à une simple corvée ou un travail alimentaire, il revêt aussi un aspect grandissant plutôt valorisé dans notre société. Le travail fait partie intégrante de notre vie, il est au cœur de nombreuses dimensions de celle-ci (estime de soi, obtention d'un statut, socialisation, etc.) (Méda, 2010) mais il peut aussi être un lieu maltraitant, un lieu permettant l'existence d'un lien de subordination contractualisé (Chaignot, 2012). Ce rapport ambigu au travail est complexe à traiter. Nous constatons aussi que certains individus s'orientent davantage vers une activité plus épanouissante et la notion de travail dans son sens de labeur s'atténue (Arendt, 1988). Nous allons dans un premier temps définir ce que nous entendons par « mal-être au travail » puis nous aborderons le « bien-être au travail ».

Concernant le mal-être au travail, terme plus englobant que les risques psychosociaux (Cultiaux, 2014), de nombreuses théories et modèles coexistent et abordent cette question. Le terme « risque psychosocial » est très souvent utilisé mais il renvoie davantage à des aspects législatifs et à des préconisations dans les organisations de travail (Chakor, 2014). La terminologie des risques psychosociaux est vaste et regroupe de nombreux termes : stress, souffrance, épuisement (Chouanière, 2006). Ils reposent sur des épistémologies différentes. Pour ne citer que les modèles les plus dominants sur le plan pratique et académique : le modèle « effort-récompense » ou modèle « de Siegrist » » (Siegrist, 1996) et le modèle « demande-contrôle » ou modèle « de Karasek » (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990). La psychodynamique du travail et la psychopathologie du travail sont aussi représentées dans les interventions pratiques et le champ académique en France (Dejours, 1980, 2015 ; Clot, 1999, 2010 ; Molinier, 2007). Ces modèles dominants ne sont pas les seuls qui permettent de comprendre le mal-être au travail. Le stress et des théories structurantes coexistent tels que les stratégies de coping (Lazarus & Folkman, 1984) et les trois étapes de l'adaptation (Selye, 1946). D'autres modèles sont aussi présents dans les recherches académiques : le modèle « demandes-ressources » (Bakker & Demerouti, 2007), issu de la « théorie de la conservation des ressources » ou celui de la « justice organisationnelle » » (Cropanzano, Goldman & Benson, 2005).

Le problème se pose aussi pour le bien-être au travail. Ce terme est sujet à débat et de nombreux modèles ou propositions existent autour de cette notion. Notons que la manière d'opérationnaliser ce concept et de l'adapter dans les politiques de ressources humaines reste difficile. Deux grandes approches sont identifiées : le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique. Néanmoins ces conceptions mettent de côté la question de l'organisation du travail (Abord de Chatillon & Richard, 2015).

D'autres terminologies abordent cette question d'un rapport positif au travail : le bonheur au travail (Baudelot & Gollac, 2002), la qualité de vie au travail (Cooper & Mumford, 1979), ou encore la satisfaction au travail (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985). Face à ces débats épistémologiques et méthodologiques, des chercheurs tentent de proposer des modèles plus intégratifs en associant des aspects issus de l'approche eudémoniste et des aspects issus de l'approche hédoniste. Aussi, le concept d'épanouissement psychologique repose sur ces aspects. Il s'agit d'un concept central en psychologie positive et qui a été dans un premier temps développé par Keyes (2002) et Fredrickson et Losada (2005). Ce concept s'appuie sur de multiples composantes et notions : la croissance personnelle, le but dans la vie, l'optimisme, les relations sociales et il se définirait comme un état dans lequel un individu éprouve davantage d'émotions positives, tout en présentant un fonctionnement psychologique et un fonctionnement social positif (Keyes, 2002). Notre travail de recherche porte sur l'épanouissement psychologique, selon la conception de Diener et al. (2010), il reposera sur des théories récentes du bien-être psychologique et social. Nous pouvons d'ores et déjà soulever quelques interrogations :

- Y a-t-il un intérêt de développer conceptuellement l'épanouissement psychologique en milieu de travail au regard de d'autres concepts psychologiques ?
- Dans quelle mesure l'épanouissement est intégré dans le contexte du travail ?
- Quel outil proposé pour mesurer l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

L'objectif de cette thèse est d'apporter des éléments réflexifs et compréhensifs sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Il s'agit pour nous de définir ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail dont la tâche n'est pas simple car il fait appel à plusieurs théories récentes du bien-être. Son utilisation et son articulation avec d'autres concepts sont aujourd'hui encore peu étudiées.

Notre travail de thèse s'est développé en s'appuyant sur la littérature scientifique mais aussi grâce à notre expérience professionnelle (échanges avec des confrères et consœurs, avec les équipes pluridisciplinaires spécialisées en santé au travail et les rencontres avec des dirigeants et salariés). Exerçant en service de santé au travail en qualité de psychologue du travail, nous abordons la question de la santé au travail à la fois sous des aspects de mal-être au travail mais aussi de bien-être au travail. De ces constats, nous orientons notre recherche plus particulièrement sous l'angle de l'épanouissement psychologique en milieu de travail comme élément caractéristique d'une bonne santé au travail.

Promouvoir la santé au travail comprend deux types d'actions : celles cherchant à réduire, voire à supprimer les risques physiques et les risques psychosociaux (qui sont parfois les « grands oubliés » dans l'évaluation des risques professionnels¹) et celles visant à développer le bien-être physique et psychologique au travail. Les démarches de prévention s'intéressent généralement à la souffrance au travail, aux accidents de travail, au stress mais peu ont une approche plus globale incluant la recherche de ce qui génère des attitudes positives au travail (Grosjean, Kop, Formet-Robert & Althaus, 2016). Nous constatons, qu'aborder uniquement les dysfonctionnements dans l'organisation peut générer des résistances et des blocages de la part de l'employeur mais aussi de la part de certains salariés. Aussi, aborder cette question sous l'angle du bien-être permet d'éviter d'heurter les sensibilités. Dans ce sens, il est plus facile d'obtenir l'adhésion des salariés et des employeurs concernés, afin de mettre en place des actions visant à maintenir ou à développer le bien-être dans l'entreprise. Par ce biais, nous évitons de stigmatiser des populations, une personne ou même des services.

¹ Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels est la transposition par écrit de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le code du travail dans son article R4121-1.

Il nous semblait adapté de travailler sur ces aspects et plus particulièrement sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail comme objet de recherche. Ainsi, comment faire pour que les organisations, les chefs d'entreprises puissent prendre conscience de l'intérêt de promouvoir le bien-être au travail et l'épanouissement au travail ?

Nous explorerons le concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail du point de vue des travailleurs : des salariés et des dirigeants d'entreprises TPE-PME. Nous ferons un focus sur les dirigeants d'entreprises pour les raisons suivantes : La France compte 3,1 millions de TPE et PME, soit 99,8 % du nombre total d'entreprises. Elles embauchent 49,1% des salariés français (données issues de l'INSEE, 2017²). Ces statistiques témoignent de l'importance de ces entreprises pour l'économie Française. Pourtant, dans le domaine de la recherche, cette population fait rarement l'objet d'étude.

En psychologie du travail, nous évoquons très souvent le terme d'organisation du travail. Dans la pratique, en haut de cette pyramide, se trouve un individu, un dirigeant(e) qui peut être salarié(e) ou non salarié(e) et qui est responsable de la santé mentale et physique de ses salariés. Il se doit de mettre en application des préconisations afin de réduire les risques professionnels³. Une de nos études portera principalement sur les dirigeants TPE-PME non-salariés. Les dirigeants de TPE-PME sont des travailleurs à part entière, au cœur de l'activité, avec des responsabilités supplémentaires. Au regard de cette fonction particulière, il nous semble intéressant d'approfondir ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès de cette population.

² Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>

³ Obligations générales de l'employeur : art. L. 4121-1 et art. L. 4121-2 du Code du travail.

Pour revenir sur les modèles théoriques cités précédemment, ils ont pour vocation d'aboutir à des préconisations sur la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail. Il revient au chef d'entreprise de mettre en œuvre des actions pour garantir la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. Mais qui se préoccupe de la santé des dirigeants des TPE-PME ? Sur le terrain, nous pouvons parfois constater cette difficulté à sensibiliser les chefs d'entreprise aux risques psychosociaux et au bien-être au travail et cela l'est d'autant plus lorsque le dirigeant est en souffrance. Dans ce cadre, étudier les facteurs pathogènes et salutogènes de leur travail, comprendre leurs difficultés afin de proposer des préconisations adaptées semble important.

Cette recherche a donc pour visée d'apporter davantage de lisibilité au concept d'épanouissement psychologique et de le positionner sous l'angle de la santé au travail, définie par la présence de bien-être et l'absence de souffrance au travail (Achille, 2003 ; Keyes, 2005). L'épanouissement psychologique en milieu de travail se trouve à la rencontre du concept de travail et de l'individu, là où les deux s'enrichissent mutuellement. Nous proposons d'explorer ce qui peut développer l'épanouissement psychologique des personnes et sans omettre d'appréhender certains éléments pouvant réduire la souffrance au travail. En suivant notre parcours réflexif, le lecteur trouvera différents questionnements sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail, les relations au travail et sur des aspects plus personnologiques. Par le biais de la psychologie de la santé au travail et de la psychologie positive, nous appréhenderons ces divers éléments.

Cette thèse a également une visée pratique : développer les pratiques au sein des organisations et des services de santé au travail sur ces questions de bien-être au travail et d'épanouissement psychologique en milieu de travail dans l'objectif de favoriser la prise de conscience individuelle et collective. Aussi, nous pensons que promouvoir l'épanouissement psychologique en milieu de travail chez les dirigeants contribuera à l'amélioration globale des conditions de vie et de travail dans l'entreprise et auprès des salariés.

Nous allons présenter l'ensemble de nos travaux de recherche de la manière suivante :

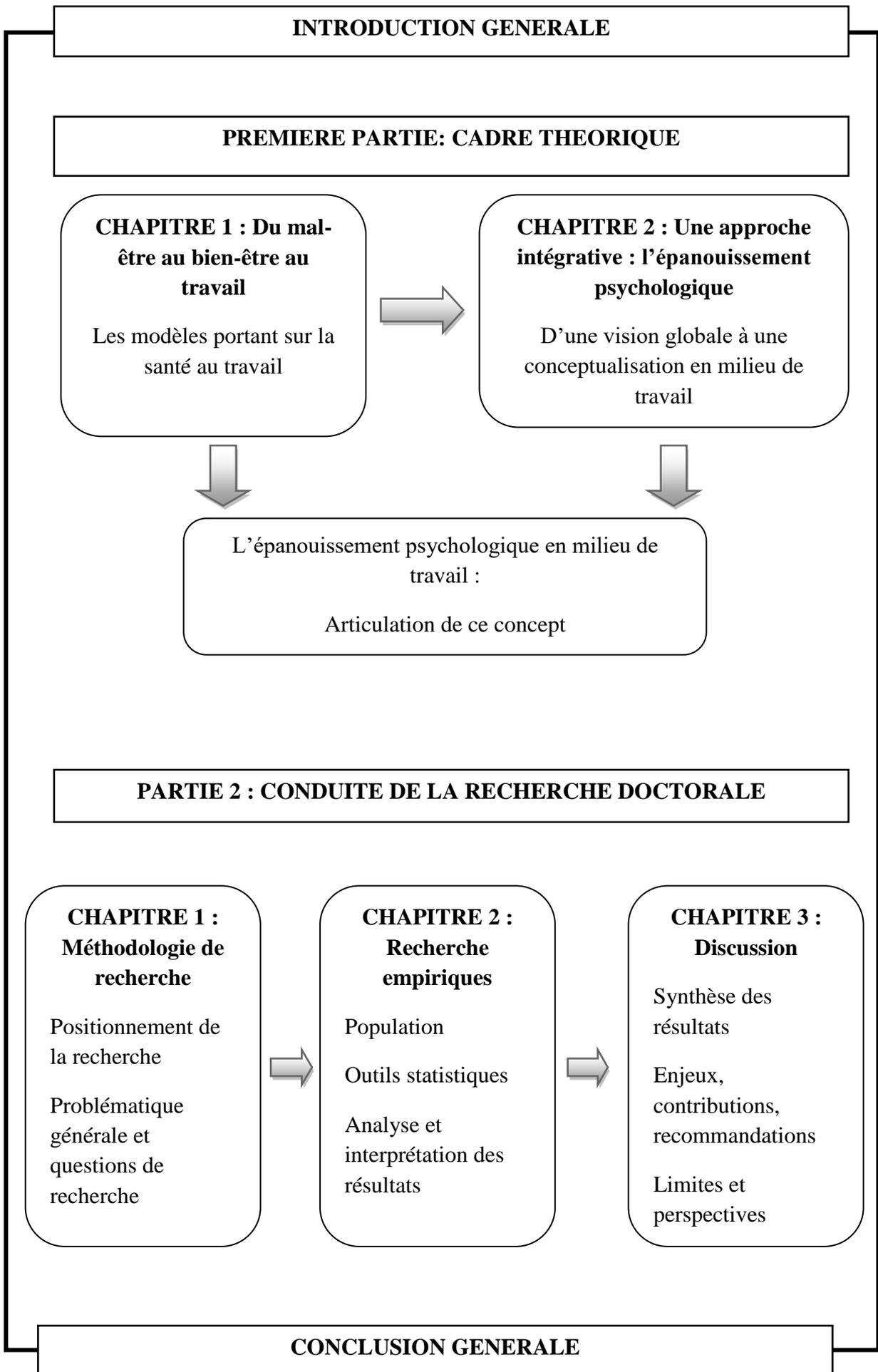
La **première partie** (Chapitre 1, 2 et 3) nous permet d'ancrer ce travail dans plusieurs champs théoriques qui ont nourri notre réflexion. Dans un premier temps, nous présenterons assez brièvement la santé au travail à partir de la souffrance au travail et plus particulièrement en s'appuyant sur les modèles théoriques du stress. Puis nous aborderons, la littérature sur le bien-être au travail et les positionnements conceptuels différents et nous aboutirons au concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail qui repose sur un modèle plus intégratif. Nous nous inspirons des apports de la psychologie positive pour rédiger cette partie. Nous présenterons ensuite les liens entre facteurs personnels, organisationnels et le bien-être au travail.

La **deuxième partie** exposera la conduite de la recherche doctorale. Le **chapitre 1**, présentera notre position en tant que chercheuse et l'approche retenue, à savoir l'approche pragmatique (Creswell, 2003). Nous présenterons la méthodologie de recherche qui concerne l'utilisation d'une méthodologie mixte. Puis nous formaliserons notre problématique avec nos cinq grandes questions de recherche.

Le **chapitre 2** concernera nos recherches empiriques où nous présenterons nos cinq études afin d'explicitier de manière détaillée nos résultats. Chaque section représentera une étude avec sa population spécifique, ses outils, les analyses statistiques retenues et l'analyse de ses résultats.

Le **chapitre 3** sera consacré à la discussion de nos résultats. Nous présenterons une synthèse de ces derniers afin de les confronter à nos questionnements de recherche. Nous aborderons les limites de ce travail et les enjeux théoriques et pratiques soulevés par ces résultats.

Enfin, une conclusion générale reviendra sur l'ensemble de la démarche.



**PREMIÈRE PARTIE : CADRE
THÉORIQUE**

CHAPITRE 1 : Les fondements théoriques du mal-être au travail au bien-être au travail

Cette partie va se composer de deux sous-parties dont le but est de présenter et d'expliquer le cheminement de notre réflexion. Dans la première partie, nous présenterons les fondements théoriques du mal-être au travail et du bien-être au travail. Concernant les fondements théoriques du mal-être nous serons assez succincts puisque cet objet n'est pas central dans notre travail de recherche. En s'appuyant sur la psychopathologie et la psychodynamique du travail, nous présenterons le travail comme objet de plaisir et de souffrance. Puis nous aborderons l'évolution de l'approche pathogénique du travail à l'ouverture salutogénique. Ensuite, nous détaillerons davantage les fondements théoriques du bien-être en débutant par les fondements historiques et psychologiques pour aboutir sur les différents modèles conceptuels existants du bien-être. Nous terminerons ce chapitre sur les modèles conceptuels contextualisés au travail. Le travail étant un domaine à part entière, il semble opportun d'avoir des modèles spécifiques à ce domaine de vie. Dans cette partie, nous en expliciterons les raisons.

I. Les fondements théoriques du mal-être au travail

La psychologie du travail a pour objet l'étude des rapports de l'Homme au travail. Depuis des décennies, différents modèles théoriques sont reconnus tant par les universitaires que par les professionnels. Ces modèles de référence questionnent l'influence que le travail peut avoir sur l'Homme. Ils interrogent la manière dont l'Homme mobilise sa personnalité et son intelligence pour développer sa créativité, pour maîtriser son activité (Emeriat, 2012) ou encore pour développer son identité professionnelle (Sainsaulieu, 1988). Gollac et Volkoff (2006) nomment cela le « bonheur professionnel » c'est-à-dire tout ce qui permettra de mobiliser l'Homme et de le développer sur le plan professionnel. D'autres modèles exposent les aspects négatifs de ce que le travail peut produire en présentant les manifestations de l'usure professionnelle et de l'épuisement professionnel pouvant aller jusqu'à la rupture de l'équilibre psychique de la personne (Dejours, 1980 ; Aubert & De Gaulejac, 2007). Nous commencerons par aborder des éléments en lien avec le mal-être au travail pour ensuite se concentrer sur une dimension plus positive de la santé au travail.

1. Le travail : objet de plaisir et de souffrance

C'est pendant la période d'après-guerre qu'est apparue la psychopathologie du travail. À cette même période, dans les années 1950, le courant des relations humaines prend de l'ampleur aux États-Unis. Des auteurs tels que Mayo, Lewin, Lickert ou Maslow s'interrogent sur la rationalisation du travail et sur son impact. Friedmann Georges (1957), sociologue humaniste prônera un travail qui n'aliènerait pas l'Homme et où l'individu pourrait se développer. Paul Sivadon, médecin psychiatre indiquera que le travail n'est pas nocif en tant que tel mais qu'il le devient dès qu'il se heurte aux limites de l'Homme (Billiard, 2001).

Le travail peut avoir un rôle négatif comme un rôle positif dans la pathologie mentale. En effet, il peut être à l'origine d'une altération de la santé mentale mais il permet aussi de se sociabiliser, de structurer les rapports sociaux et de développer l'identité professionnelle.

Dès 1953, Veil et Sivadon créent les premières consultations de psychopathologie du travail. Lors de ces consultations sera détectée la souffrance se manifestant par syndromes psychopathologiques, que l'on nomme les « névroses du travail » (Billiard, 2001). Veil s'inspire de la psychanalyse en postulant que le fonctionnement psychique se manifeste par des « *mouvements dynamiques qui signalent les aléas du fonctionnement psychique et leurs possibles destins, tant sur le plan psychique que somatique* » (Billiard, 2001, p.183). Ainsi, ces mouvements dynamiques sont les caractéristiques de l'expérience au travail, qui sont vécues par l'individu, dans le but d'aboutir à une notion de souffrance lorsqu'il y a inadéquation de la tâche à l'individu ou de plaisir quand il y a adaptation et épanouissement au travail (Emeriat, 2012).

Dans les années 1970, Dejours propose la psychodynamique du travail, véritable virage dans le champ de la psychologie. Cette discipline se concentre sur les personnes qui sont confrontées à une réalité du travail pouvant générer de la souffrance (Dejours & Abdoucheli, 1990). Au cœur de cette approche sont investiguées les notions de plaisir et de souffrance entre un travailleur fort de désirs de réalisation, d'accomplissement, de plaisir et les situations de travail dont les tenants et les aboutissants sont, majoritairement, déterminés indépendamment de sa volonté (Dejours, 1988). Ainsi, l'hypothèse fondamentale est qu'il y a une relation significative entre la santé mentale des travailleurs et la manière dont est établi le travail. En outre, la psychodynamique du travail a cette volonté d'étudier les processus intersubjectifs que l'Homme mobilisera dans le travail et les rapports dynamiques qui se construisent entre le champ social, l'environnement de travail et l'Homme.

C'est cet équilibre entre ces éléments qui permet d'aboutir à la notion de souffrance ou de plaisir (Dejours, 1988). Le travail peut être générateur de dégradation psychique et physique mais il peut aussi être source d'épanouissement et de construction d'une identité sociale. La psychodynamique distingue deux types de souffrance au travail (Dejours, 1988 ; 2016) :

- La souffrance créatrice : l'individu arrive à transformer son travail, à le rendre plus acceptable ce qui lui permet de renforcer son identité et d'en retirer un plaisir. Dans ce cadre, le travail a pour fonction d'être un médiateur pour la santé.

- La souffrance pathogène apparaît quand l'individu a épuisé toutes ses ressources défensives, il n'est plus en capacité de percevoir une évolution dans sa situation. Dans ce cadre, les contraintes et les exigences de travail sont nombreuses provoquant peur, ennui ou sentiment d'impuissance (Dejours, 2016). Cette souffrance met en danger son équilibre psychique.

Quant au plaisir au travail, il se définit comme un état de bien-être psychique que la personne va ressentir quand son travail lui permet autonomie et reconnaissance (Dejours, 1988). Dans ce contexte, la personne peut s'accomplir et se créer ou elle peut consolider son identité professionnelle grâce à la liberté d'entreprendre et dans lequel les exigences de travail s'accordent avec les besoins de la personne.

Par conséquent, le milieu de travail est un domaine de vie avec ses propres enjeux dans lequel l'individu vit une expérience particulière. Le travail occupe une place primordiale chez la plupart des individus, les travailleurs y consacrent une grande partie de leur temps d'éveil (Meda, 2010). D'une part, des rôles et fonctions particulières y sont attribués à la personne. Le travail peut être source de réalisation personnelle (Clot, 1999) puisque chacun peut accroître ses habiletés grâce aux attentes et responsabilités qui lui sont adressées (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010).

D'autre part, le milieu de travail comprend souvent un ensemble complexe de relations verticales et horizontales que l'individu doit prendre en compte pour s'y intégrer et assurer sa place dans le système (Chaignot, 2012). Cet ensemble relationnel peut constituer un repère pour l'individu, dès lors que l'environnement de travail est bienveillant, ce qui lui donne la possibilité d'utiliser son plein potentiel (Rhoades & Eisenberger, 2002). Aussi, Morin (2004) expose l'idée que le travail occupe une place centrale dans de nombreuses cultures, même si chacune a ses propres valeurs et que chaque individu y attribue une signification qui lui est propre. Le travail est le lieu où l'individu va se construire son identité professionnelle (Dejours, 1980), un lieu de socialisation mais ce lieu peut aussi être un endroit de souffrance psychique. Par conséquent, le travail peut détruire la santé mentale et physique d'une personne mais notons que l'absence de travail peut aussi détruire la santé (Dejours, 1980 ; Gollac & Volkoff, 2006). L'ensemble de ces dynamiques influe sur « le mal-être et le bien-être au travail ».

2. Le stress au travail

Nous l'avons dit précédemment notre thèse ne porte pas essentiellement sur le mal-être au travail, nous n'aborderons pas en détail les modèles portant sur la souffrance au travail, cependant il nous semble pertinent de faire un focus sur le stress au travail puisque nous aborderons cet aspect dans le cadre de notre dernière étude.

Les modèles du stress et ceux de la psychodynamique du travail permettent de mieux cerner le phénomène de la santé mentale et de la souffrance au travail, même s'il existe des divergences épistémologiques. L'approche du stress est bien souvent considérée comme une problématique individuelle dans les entreprises : c'est l'individu qui n'arrive pas à s'adapter à son environnement de travail. Dans cette optique, cela sous-entend qu'il appartient uniquement à la personne de trouver la solution pour pouvoir s'en sortir.

Aujourd'hui, dans les organisations nous pouvons d'ailleurs toujours faire ce constat, il y a encore des barrières à lever pour reconnaître le stress comme révélateur d'une organisation de travail défaillante et/ou inadaptée.

Le stress au travail fait l'objet de nombreuses études et toutes mettent en évidence les effets délétères sur la santé. Le stress provoque des perturbations sur le plan physique et psychologique et est à l'origine de certaines maladies : insomnies, migraines, douleurs articulaires, aggravation des troubles musculosquelettiques, hypertension, ulcères à l'estomac, infarctus, etc. Il peut aussi être à l'origine de troubles du comportement (agressivité, isolement, etc.), de conduites addictives (tabac, alcool, drogue) et peut conduire jusqu'au suicide dans les cas les plus extrêmes. Dans ce cadre, mettre en place des actions de prévention pour réduire le stress au travail semble être une nécessité. À ce titre, le rapport de Nasse et Legeron (2008) définit le stress comme premier risque psychosocial. Le stress est ainsi analysé selon différents modèles théoriques.

Tout d'abord, Selye (1946) a défini le syndrome général d'adaptation (SGA) comme une réaction de l'organisation à toute agression externe ou interne. S'appuyant sur une approche physiologiste, le stress serait une réaction de l'organisme dans l'objectif de s'adapter à une menace perçue, grâce notamment à la mobilisation du système neuroendocrinien et du système nerveux sympathique. Cette adaptation passe par trois phases : l'alarme, la résistance et l'épuisement (Selye, 1946). Aussi, l'approche du stress au travail reprend cette réflexion initiale sur la perception de l'environnement perçu comme menaçant et postule que le stress se déclencherait quand il y a un écart entre les exigences, les contraintes de travail et les ressources disponibles pour y faire face. C'est d'ailleurs sur cette réflexion que découle le concept de coping (ou stratégie d'adaptation) (Lazarus & Folkman, 1984).

Face à une situation perçue comme stressante, l'individu peut développer différentes stratégies pour y faire face, dans l'optique d'augmenter ses ressources ou de diminuer ses exigences et contraintes de travail. Lazarus (1966) et son approche transactionnelle s'appuient donc sur des notions d'évaluation de la situation et de stratégie d'adaptation par l'individu afin de réguler les effets du stress.

Une autre approche met en exergue le déséquilibre entre les caractéristiques de l'individu et les exigences du travail : l'approche causaliste ou interactionniste (Banyasz, 1998). Cette approche ne prend pas en compte la manière dont la personne va s'adapter face à une menace perçue. Elle est illustrée par deux modèles : le modèle de Karasek et Theorell (1990) et le modèle de Siegrist (1996). Ces deux modèles démontrent le lien entre la santé du travailleur et l'organisation du travail.

Le modèle de Karasek ou modèle « demande-contrôle » s'articule d'abord autour de deux facteurs puis un troisième a été ajouté par la suite (Karasek, 1979 ; Karasek & Theorell, 1990). L'hypothèse de ce modèle repose sur ce déséquilibre entre ces deux facteurs. C'est ce déséquilibre qui sera source de stress :

- La demande psychologique comprend la charge de travail, les rythmes de travail, les interruptions de tâches, etc. c'est-à-dire les facteurs pouvant provoquer un effort important pour la personne.
- La latitude décisionnelle fait référence à l'autonomie et aux moyens dont la personne dispose pour effectuer ses tâches (choix des modes opératoires, prise de décisions, etc.)

Le soutien social est la troisième dimension ajoutée au modèle (Karasek & Theorell, 1990) et il comprend le soutien social émanant des collègues et de la hiérarchie. Il regroupe le soutien instrumental (le soutien que la personne peut recevoir pour l'aider à mener ses tâches) et le soutien émotionnel (relations avec les collègues et la hiérarchie) (Vézina, Theorell & Brisson, 2015).

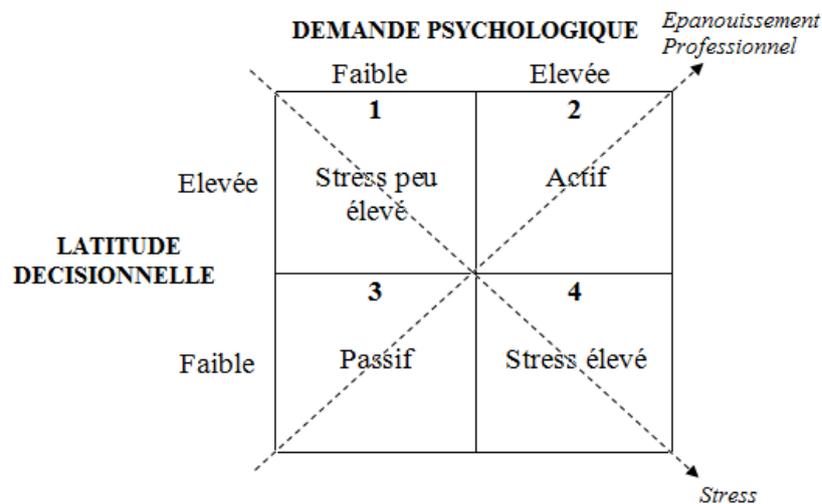


Figure 1 : Le modèle de Karasek (1979)

Quand un salarié a une forte demande psychologique et qu'il dispose d'une faible autonomie, il se trouve en situation de « « job strain » (tension au travail) (Karasek, 1979). La personne se retrouve en état de stress et a des risques d'avoir des conséquences sur sa santé.

Ce modèle est complété par le terme « iso strain », la personne est déjà en situation de « job strain » et elle ne bénéficie pas ou très peu d'un soutien social (Karasek & Theorell, 1990). L'absence de soutien social est un risque qui accroît le mal-être au travail (Vézina et al., 2015). Ce modèle est très présent dans la recherche académique et auprès des praticiens. Néanmoins, ce modèle a tendance à produire une interprétation assez simpliste des situations de travail (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001).

Le modèle de Siegrist (1996) ou le modèle « effort-récompense » est probablement le deuxième modèle le plus connu dans la recherche académique et auprès des praticiens. Il se base sur le modèle « demande-contrôle » mais il introduit un facteur supplémentaire : la reconnaissance des efforts fournis (estime, valorisation par la rétribution ou le statut). Cette approche a pour objectif de mettre en évidence l'équilibre ou le déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Siegrist, 1996) :

- L'effort comprend deux dimensions :
 - o Les efforts extrinsèques qui sont liés aux contraintes de l'environnement de travail (charge physique, pression temporelle, etc.)
 - o Les efforts intrinsèques se réfèrent davantage à la personne et moins à l'organisation du travail (exigence envers soi-même, implication excessive dans le travail, besoin de l'accord des autres, etc.)
- La récompense comprend trois dimensions : la gratitude monétaire, le contrôle du statut et l'estime (reconnaissance, équité de traitement).

Cette notion de récompense fait référence à un autre modèle : le modèle de la justice organisationnelle qui englobe trois types : la justice procédurale (Thibaut & Walker, 1975), la justice distributive (Adams, 1965) et la justice interactionnelle (Colquitt, 2001).

Ces deux modèles très répandus dans la recherche académique mettent en évidence des facteurs comme la reconnaissance et l'autonomie en tant qu'éléments centraux pour la promotion de la santé mentale (Emeriat, 2012). Ces variables sont aussi centrales dans le champ de la psychodynamique du travail et sont perçues comme facteurs favorisant la construction de l'identité au travail (Dejours, 1989).

Ainsi, analyser la santé au travail s'oriente très souvent sous l'angle de la souffrance au travail mais cela reste réducteur. Cette dualité bien-être/mal-être au travail est permanente. L'intérêt est de développer une vision plus large en incluant des aspects de bien-être et d'épanouissement permettant d'élargir l'approche par une dimension positive qui fait la promotion du bien-être au travail. Avant d'aborder ces éléments, il semble pertinent de définir ce que l'on entend par santé au travail.

3. La santé au travail : d'une approche pathogénique à l'ouverture salutogénique

Définir la santé n'est pas si simple. Pendant longtemps, le terme de santé n'était utilisé que par les médecins et le domaine médical qui considéraient l'être humain comme un être biologique. La vocation du médecin est de se concentrer sur les éléments perturbateurs – les maladies – et de trouver des remèdes afin de guérir ou de stabiliser l'état de santé du patient. Cette approche reste le fondement d'une conception biomédicale de la santé qui vise à privilégier une orientation pathogène de la santé (Antonovsky, 1987). Conception qui est toujours dominante dans le milieu du soin. En s'appuyant sur ce constat, la médecine est davantage en capacité de définir le concept de maladie plutôt que celui de la santé puisque définir la santé par l'absence de maladie semble assez réducteur (Dejours, 2016).

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) indique d'ailleurs une première limite à cette conception : la santé ne peut être réduite exclusivement à l'ordre biologique, elle implique aussi bien l'ordre psychique et social. À ce titre, le domaine du travail permet de rassembler et d'articuler les dimensions de la santé au travers de certains processus impliqués par la construction et la défense de la santé (Dejours, 2016). Sortir de cette dimension négative (uniquement basée sur la maladie) semble primordial et les sciences humaines et sociales tentent d'apporter leur contribution en bâtissant une problématique positive de la santé.

Le travail peut donc être perçu comme un opérateur de santé et Christophe Dejourn (2016) évoque le processus de réappropriation comme élément favorable. « *Il s'agit d'un processus grâce auquel les contraintes du travail ne sont pas seulement subies passivement, mais font l'objet d'une stratégie par laquelle le sujet réussit à se servir du travail pour s'accomplir soi-même ; c'est-à-dire à utiliser cette condition initiale de contrainte pour se transformer soi-même et continuer ainsi à bâtir son identité* ». (Dejourn, 2016, p.206).

En lien avec ces éléments, quelle définition avons-nous de la santé au travail ? L'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'OMS ont proposé en 1995 la définition suivante : « *L'objectif de la santé au travail est de promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions ; prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par les conditions de travail ; les protéger dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé ; placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses aptitudes physiologiques et psychologiques ; en somme, adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche* ». Cet élément se rapproche davantage d'une ambition ou d'un programme plutôt que d'une définition. Différentes avancées ont permis de mettre en avant la santé au travail. En effet, des lois et des aspects plus réglementaires ont émergé afin de répondre à certaines préoccupations :

- L'obligation de la médecine du travail instaurée par la loi du 28 juillet 1942
- La santé au travail est une obligation des employeurs (code du travail Article L4121-1, modifié par la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 — art. 61)
- La loi dite de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (rendant obligatoire une approche pluridisciplinaire de la santé de l'Homme au travail avec l'intégration de nouveaux professionnels dans les services de santé au travail : psychologues, ergonomes, intervenants en prévention des risques professionnels)

Depuis les années 1990, de nouvelles pathologies au travail apparaissent et prennent de l'ampleur : les troubles musculo-squelettiques (TMS), le stress au travail, l'épuisement professionnel. Face à ce constat, des entreprises mènent des actions de prévention concernant les risques psychosociaux (obligation de les transcrire dans le document unique d'évaluation des risques professionnels) néanmoins cela reste délicat pour bon nombre d'entreprises et employeurs dont ils sont bien souvent parties prenantes autour d'un sujet sur lequel ils ne se sentent pas toujours concernés à titre individuel (Lechat, 2014). Promouvoir la santé au travail est donc un véritable enjeu économique et social. Ainsi, historiquement, le courant pathogène de la santé s'intéresse davantage à la médecine curative et à la médecine préventive qu'à la promotion de la santé (Raffin, 2018).

Un second courant existe, promu par Antonovsky dans l'ouvrage « Health, stress, and coping » (1979). L'auteur présente le modèle salutogénique de la santé en s'inspirant de la définition de l'OMS de 1946. L'auteur constate que face à certains événements de vie difficile des personnes maintiennent un niveau de santé convenable mais pour quelles raisons ? Selon lui, ces personnes doivent disposer de certains atouts, qu'il nomme « ressources généralisées de résistances » permettant d'empêcher les facteurs de risque (Antonovsky, 1987). Dans la lignée de Jahoda (1958), il développera ses recherches sur les déterminants positifs de la santé mentale et aboutira à un modèle : « le sens de la cohérence » qui mesure l'orientation positive qu'à une personne sur sa propre vie (Antonovsky, 1987, p.19). Ce concept de salutogénèse s'est développé et des chercheurs ont rassemblé vingt-cinq déterminants jouant un rôle protecteur pour la santé (Lindström & Eriksson, 2010).

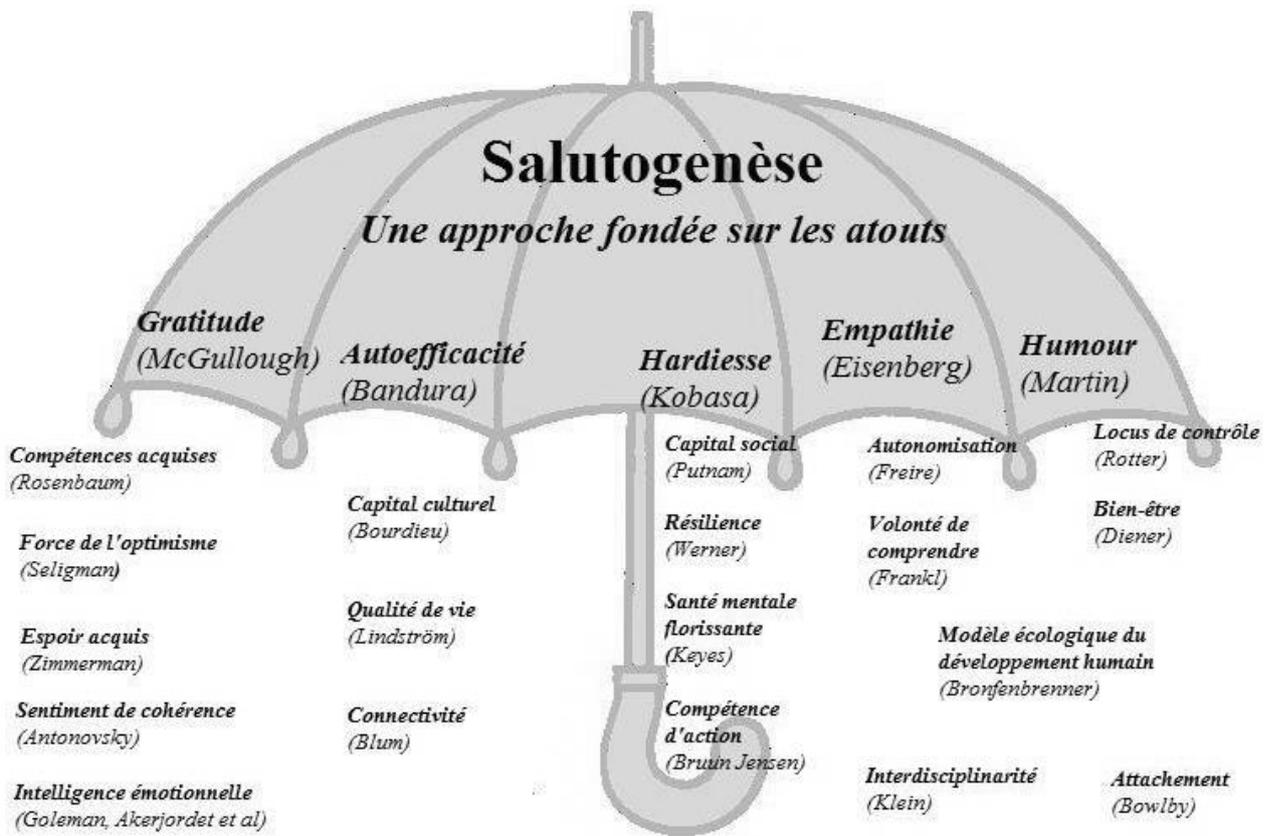


Figure 2 : « Le parapluie salutogénique »⁴

Ce courant a permis de faire évoluer la psychologie qui s'est souvent restreinte à l'étude des « quatre D » : Damage, Disease, Disorder, Dysfunction (Baker & Schaufeli, 2008). D'ailleurs, Seligman (2002, p. 4), souligne que la « *psychologie n'est pas seulement l'étude des maladies, des faiblesses, et des effets néfastes ; elle est aussi l'étude des forces et des vertus* ». Cette approche permet de compléter – sous un aspect plus positif – les déterminants de la santé au travail. Par conséquent, de nombreuses recherches portent sur la relation entre la santé des salariés et leurs conditions de travail. Nombreux éléments amènent des préconisations sur l'Organisation du travail et renvoient implicitement et parfois explicitement au rôle du dirigeant d'entreprise dans la prévention. Cependant, peu de recherches ont abouti à l'étude de la santé au travail et au bien-être des dirigeants d'entreprises.

⁴ Source : Lindström et Eriksson (2010 ; 2012 pour la traduction française)

4. Les populations les plus à risque

Dans cette partie, nous aborderons les populations identifiées comme étant les plus à risques, sans pour autant être exhaustif, tant la littérature est conséquente. Nous ferons principalement un focus sur la population des dirigeants d'entreprises. Dans ce cadre, nous nous basons principalement sur les enquêtes de SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques) qui permettent de mettre en exergue les principaux risques psychosociaux selon les populations de travailleurs. Ce type d'enquête a été effectué à plusieurs reprises en 1994⁵, en 2002-2003⁶, en 2009-2010⁷ et en 2016-2017⁸. En l'espace de vingt ans, l'enquête SUMER (Memmi, Rosankis, Sandret, Duprat, Léonar, Morand & Tassy, 2019) met en avant des évolutions positives concernant notamment l'exposition aux contraintes physiques qui a baissé entre 1994 et 2017.

L'avancée des nouvelles technologies, la prise en compte de l'importance de l'ergonomie en milieu de travail et le meilleur repérage par les préventeurs ont probablement contribué à cette amélioration. En revanche, l'intensité du travail s'est accrue depuis vingt ans. L'autonomie au travail est en recul, néanmoins les salariés estiment avoir davantage de moyens pour exécuter correctement leur tâche en 2017 comparativement à 2003. Les tensions au travail sont toujours recensées à un niveau élevé et le manque de reconnaissance au travail semble s'intensifier et creuser des écarts entre les salariés (Memmi et al., 2019). Une exposition prolongée à ces risques peut provoquer des impacts sur la santé physique, psychique et/ou cognitive de l'individu (Valléry & Leduc, 2017).

⁵ Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/surveillance-medicale-des-expositions-aux-risques-professionnels-sumer-edition-115983>

⁶ Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/surveillance-medicale-des-expositions-aux-risques-professionnels-sumer-edition-115982>

⁷ Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/surveillance-medicale-des-expositions-aux-risques-professionnels-sumer-edition>

⁸ Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/surveillance-medicale-des-expositions-aux-risques-professionnels-sumer-edition-118967>

L'enquête SUMER (2003) permet d'obtenir une cartographie de la population des travailleurs en appréhendant certains facteurs de risque pour la santé au travers du modèle de Karasek (1979 ; Karasek & Theorell., 1990). Les secteurs d'activité les plus exposés à l'accroissement de l'intensité du travail sont les transports, l'hôtellerie-restauration, le secteur de l'industrie et de la construction. Le premier secteur concerné par les violences (physiques et verbales dans le travail) est la fonction publique hospitalière. Dans l'étude de 2003, les métiers les plus en « tension au travail » sont les ouvriers non qualifiés, les caissiers et employés de libre-service, les opérateurs informatiques et les employés de l'hôtellerie-restauration (Cf. figure 3). Une forte proportion des cadres, des dirigeants et agents de maîtrise indiquent avoir une forte demande psychologique et une forte latitude décisionnelle. Ils se trouvent dans le cadran des « actifs ». Dans le cadran des situations dites « passives », nous retrouvons principalement les métiers de l'agriculture, du bâtiment, de l'industrie et des services. Enfin dans la catégorie dite « détendu », se trouvent principalement les métiers en lien avec l'esthétique et les ouvriers qualifiés du bâtiment.

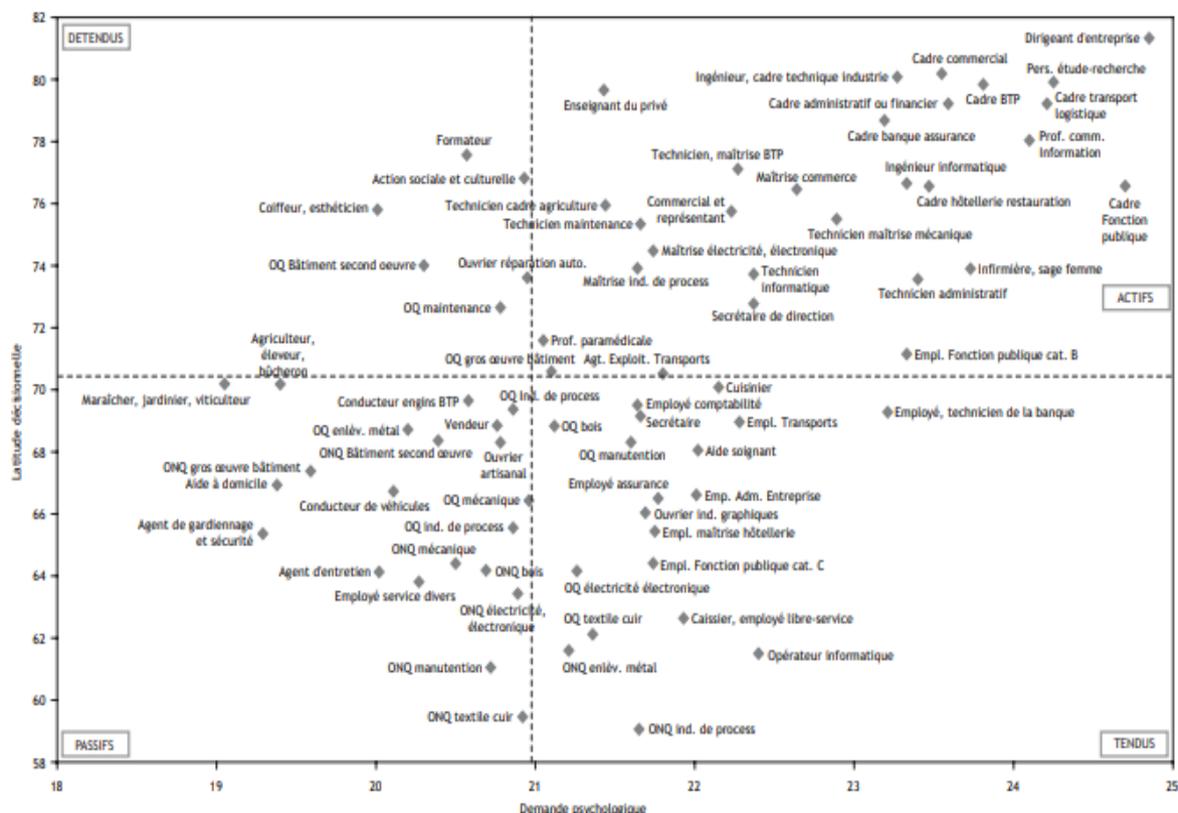


Figure 3 : Cartographie des métiers selon les dimensions de Karasek (1979). Source : 26

L'enquête SUMER n'est pas exhaustive mais elle permet d'obtenir un état des lieux au plan national de certains facteurs de risques psychosociaux. Différentes recherches scientifiques ont interrogé les facteurs de risques psychosociaux selon les secteurs ou les métiers⁹.

Les dirigeants d'entreprise des TPE-PME

Les risques psychosociaux mettent en lien la notion de risque avec celle de la santé. Néanmoins, s'il y a bien un sujet tabou en entreprise, c'est celui de la santé des dirigeants (Lechat & Torrès, 2016). À noter que les travaux sur les risques psychosociaux ou plus largement sur la santé au travail dans les TPE-PME sont rares, et les travaux sur la santé des dirigeants de TPE-PME le sont encore plus (Torrès, 2012). En effet, cet aspect est souvent négligé par les chercheurs : « *la santé de l'entrepreneur est probablement une ressource sous-estimée pour le comportement entrepreneurial et le développement de l'organisation* » (Vinberg, Gundersen, Nordenmark, Larsson & Landstad, 2012, p. 387).

La question de la santé semble essentielle. Mintzberg (1979, p. 312 ; Cité par Lechat & Torres, 2016) indiquait : « *la structure simple est aussi la plus risquée des structures, dépendant de la santé et des caprices d'un unique individu. Une crise cardiaque peut littéralement réduire à néant le premier mécanisme de coordination de l'organisation* ». Dans une multinationale, le leader est plus facilement remplaçable que dans une TPE-PME (Torrès & Chabaud, 2013).

⁹ Pour approfondir la thématique RPS selon les populations à risque : Estryne-behar et al. (2013) ; Estryne-behar, Leimdorfer & picot (2010) ; Marc, Grosjean & Marsella (2011) ; Grosjean, Kop, Nogues-Chollet & Velut (2009) ; Arnaudo, Flourey & Vinck (2008) ; Askenazy, Brochard, Brun, Cases & al. (2011) ; Pinto, Cartron, & Burnod (2000).

Dans cette perspective, une étude de Becker et Hvide (2013) indique que sur 341 PME qui ont connu le décès de leur chef d'entreprise, le chiffre d'affaires a baissé en moyenne de 60% et 20% ont fait faillite. Ces données appuient l'idée qu'une TPE-PME n'est donc pas une grande entreprise en miniature (Marchesnay, 1991). Selon Torrès (2012), le capital-santé du dirigeant est vraisemblablement le premier actif immatériel de son entreprise car la dépendance vis-à-vis du dirigeant est d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est petite (Mouzaoui et L'Horty, 2007). En effet, si le dirigeant est en épuisement professionnel et qu'il se retrouve en incapacité de tenir son rôle, c'est l'entreprise qui est mise en danger (Torrès, 2012).

Une des raisons pouvant expliquer ce manque de données est le fait que de nombreux dirigeants appartiennent à la famille des travailleurs non-salariés (TNS), ils ne sont donc pas légalement soumis à adhérer à la médecine du travail. Cette absence de suivi médical rend plus difficile la mise en place d'études, les données sont souvent hétérogènes (Stephan & Roesler, 2010) et cela limite les analyses descriptives et explicatives.

En 2009, Torrès crée l'Observatoire AMAROK¹⁰, une association qui se concentre sur la santé physique et psychologique des TNS ayant une double finalité : étayer les connaissances scientifiques concernant cette population et sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la santé des TNS. Aussi de nombreuses questions sont à approfondir : quel regard le dirigeant porte sur sa santé au travail et sur celle de salariés ? Ont-ils des spécificités en matière de facteurs de risques et en termes de facteurs protecteurs de la santé au travail ? Quels liens la santé du dirigeant entretient-elle avec la santé de son entreprise ? Des chercheurs ont commencé à s'interroger sur ces éléments.

¹⁰ Source : <http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/index.php/our-process-2/>

Torrès et Lechat en 2014, proposent une représentation graphique (figure 4) des principaux « stressseurs » regroupés en quatre familles : la pérennité en péril, l'enfer du devoir entrepreneurial, la résignation patronale intériorisée et le poids des pressions managériales. Cette cartographie permet aux dirigeants d'identifier les stressseurs les plus nocifs de son activité. Dans la catégorie « le poids des pressions managériales », un stressseur semble un peu plus distinct des autres facteurs : les problèmes de santé du dirigeant. D'après une des études de l'observatoire, un dirigeant de PME sur six se trouve en état d'épuisement professionnel et 45% d'entre eux éprouvent un isolement. Nombreux dirigeants sous-estiment l'importance de leur propre santé dans le développement de leur entreprise (Volery & Pullich, 2010).

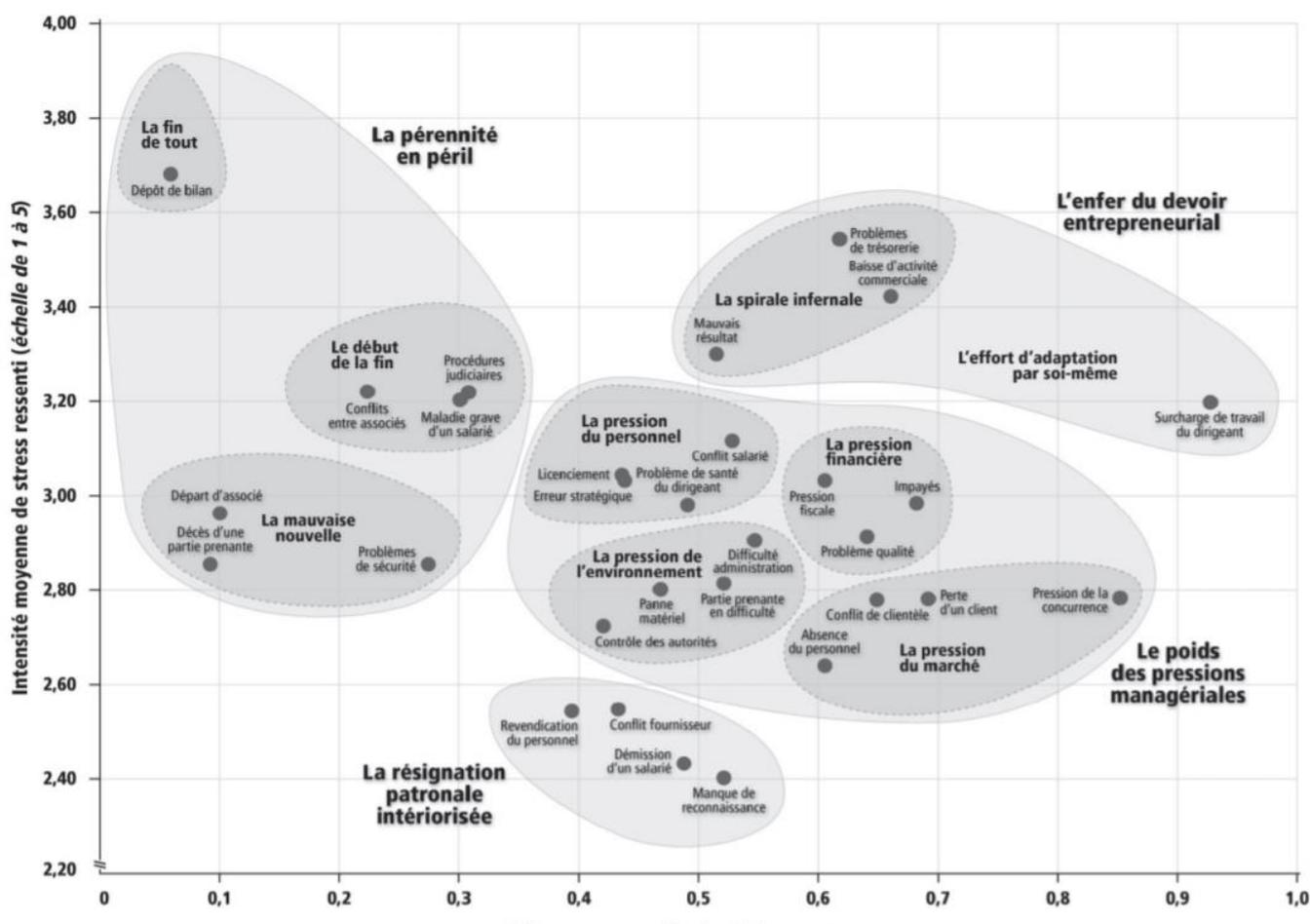


Figure 4 : cartographie des « stressseurs » des dirigeants de PME (Lechat, 2014)

Les auteurs proposent aussi une cartographie des « satisfacteurs » des dirigeants d'entreprises. Ils recensent 28 « satisfacteurs » regroupés en quatre familles distinctes (figure 5) : le leadership transformateur, le nouveau destin, la satisfaction des moyens et la satisfaction des résultats (Lechat, 2014). Cette cartographie montre que les « satisfacteurs » les plus élevés sont d'ordre relationnel (climat social, satisfaction de la clientèle, bonne entente entre associés, etc.) viennent ensuite les « satisfacteurs » d'ordre financier (hausse de l'activité commerciale, bon résultat annuel, etc.) (Lechat, 2014).

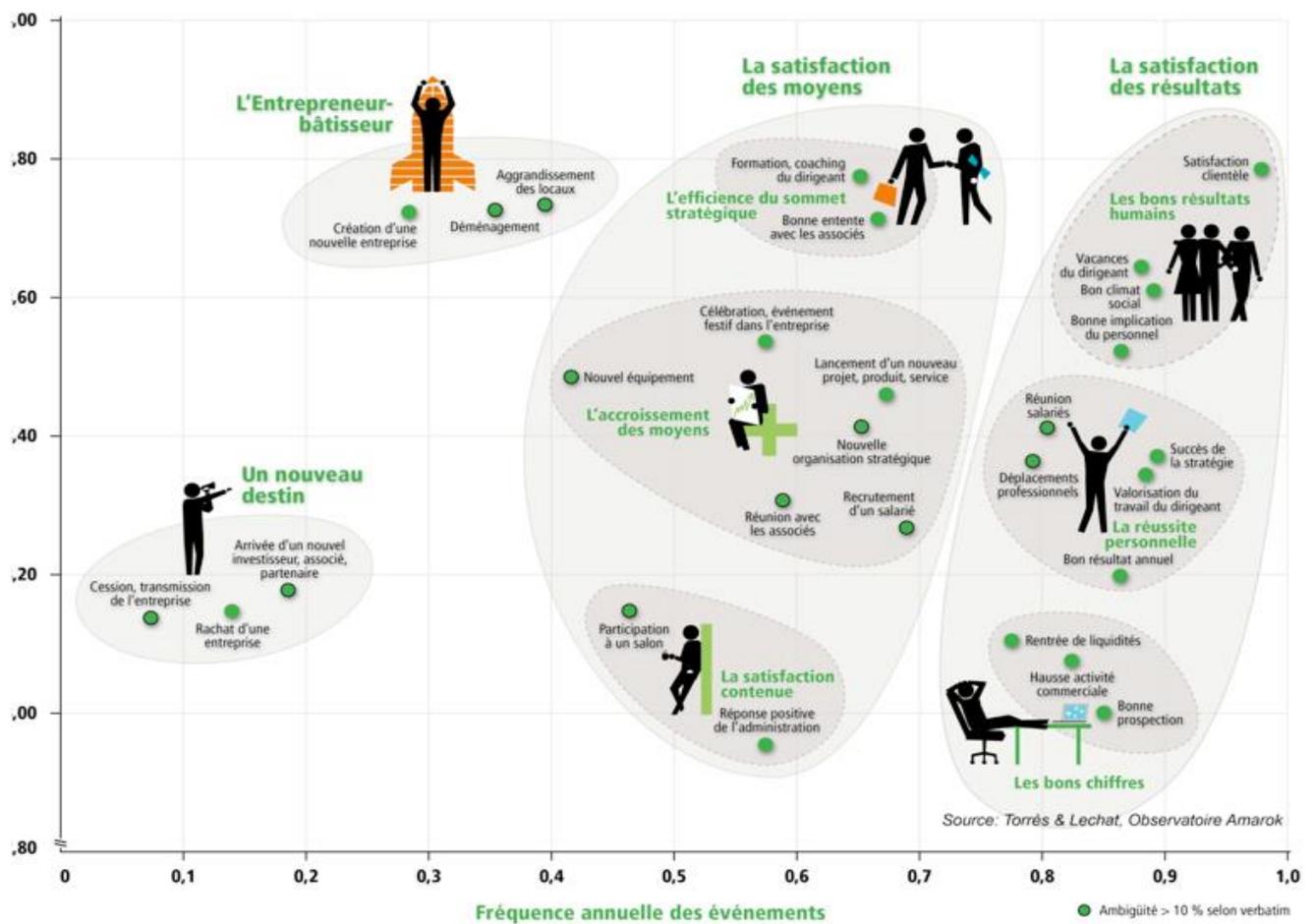


Figure 5 : cartographie des « satisfacteurs » des chefs d'entreprise (Lechat, 2014)

Au regard de ses premiers travaux, il semble pertinent de continuer dans cette direction afin d'approfondir les facteurs salutogènes des dirigeants d'entreprise et de se centrer sur les dimensions positives qui font la promotion du bien-être au travail. Diener et Lucas (1999) indiquent que les personnes qui ressentent un niveau élevé de bien-être entretiennent davantage de relations positives, évoluent et s'investissent plus dans leur travail. En outre, nous pouvons supposer qu'un dirigeant qui prend soin de sa santé, sera potentiellement plus attentif à celle de ses salariés. À contrario, des études ont montré qu'une santé délétère dissuade les personnes de créer une entreprise (Chao, Szrek, Pereira, & Pauly, 2010, Rietveld, Van Kippersluis, & Thurik, 2013). Si la santé et particulièrement la santé psychologique est un thème essentiel, la santé du chef d'entreprise est un aspect dont nous avons peu d'éléments (Torres, 2010).

II. Les fondements théoriques du bien-être

De nombreux philosophes de la Grèce antique ont orienté leurs travaux sur la notion de bien-être et sur le rôle du bonheur (Waterman, 1993). Deux doctrines ont émergé et ont fait l'objet de fortes oppositions reposant sur des différences épistémologiques : l'hédonisme et l'eudémonisme.

L'hédonisme, doctrine développée principalement par Platon et Epicure, met en avant la satisfaction des désirs, la recherche du plaisir et des émotions plaisantes (Biétry & Creusier, 2013). L'individu se trouve dans un état de bien-être hédonique dès lors que les manifestations positives sont plus intenses que celles dites négatives (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999), ce qui implique l'obtention des récompenses recherchées et l'évitement de sanctions (Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair & Battaglini, 1998). Dans ce modèle bidimensionnel, les individus essaient ainsi de maximiser leurs récompenses et d'optimiser le plaisir qui s'ensuit. Le concept de bien-être subjectif s'inscrit dans cette approche, tout comme la notion de bonheur, qui, dans notre société contemporaine est assimilée à cette perspective.

L'eudémonisme, quant à lui est issu des écrits d'Aristote, lequel estimait que le bonheur est un principe que tout être humain tend en orientant ses actions afin d'atteindre son plein potentiel (Biétry & Creusier, 2013). En atteignant son plein potentiel, l'individu, selon cette perspective, vivrait dans un état nommé « eudemonia » en Grec (Biétry & Creusier, 2013). Des chercheurs contemporains tels que Ryff (1989), Keyes (2005) ou Waterman (1993) se sont inscrits dans ce champ théorique impliquant l'idée d'être soi-même, d'avoir le sentiment de vivre pleinement et de relever des défis primordiaux.

Le concept de bien-être psychologique fait d'avantage écho à ce champ. Il repose sur l'autodétermination (Ryff & Singer, 1998) et sur la mise en œuvre de compétences contrairement au plaisir hédonique qui peut être ressenti durant l'obtention passive d'une récompense collective (Biétry & Creusier, 2013).

Au XX^{ème} siècle, le concept de bien-être évolue, notamment au travers de trois champs de la psychologie : l'approche humaniste, la psychologie positive et la psychologie de la santé. Le champ des émotions a aussi contribué à l'évolution du concept de bien-être. En effet, ce courant a conduit les chercheurs à concevoir le bien-être comme un bilan d'émotions négatives et positives (Watson & Tellegen, 1985). Ses travaux renvoient davantage au concept de santé psychologique qu'à l'étude du bien-être.

1. Les fondements psychologiques du bien-être

Les réflexions portant sur le bonheur durant la Grèce antique ont influencé les modèles du bien-être – tels que nous pouvons le concevoir dans notre société moderne.

2.1. *L'approche humaniste*

L'approche humaniste a émergé dans les années 1940 avec cette perspective de reconnaître l'être humain comme ayant un caractère humain et une capacité d'autodétermination. Selon ce courant, les auteurs considèrent que les individus ont cette capacité à se développer selon leurs propres choix personnels et à se réajuster en fonction de l'analyse portée au regard de leur vécu (Biétry & Creusier, 2013). Ce courant est porté par l'approche eudémonique. Les recherches qui ont considérablement influencé ce courant se concentrent autour de la théorie des besoins de Maslow (1943).

Les travaux de Maslow (1943) indiquent au premier plan l'actualisation de soi, l'affiliation de soi et l'estime de soi par rapport aux besoins physiologiques. Ses travaux s'orientent davantage sur la motivation que sur le bien-être (Biétry & Creusier, 2013). Carl Rogers a aussi eu une grande influence sur ce courant en mettant en avant les notions de liberté, de réalisation de soi et de développement personnel. Nous pouvons noter que ces notions sont abordées dans les recherches sur le bien-être psychologique.

2.2. *La psychologie positive*

Issue de l'approche humaniste, Seligman fonde en 1998 la psychologie positive lorsqu'il est président de l'American Psychological Association (APA). Ce courant repose principalement sur un socle empirique et conceptuel Nord-américain et peut-être défini comme « *l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* » (Gables & Haidt, 2005 ; Shankland, 2014). Il convient d'explicitier chacun de ces termes afin de mieux en saisir la nuance et les approfondissements. Ce courant de recherche a pour objectif de s'intéresser davantage « *à la norme : le bien-être, plutôt qu'à l'exception : la maladie* » (Biétry & Creusier, 2013, p.4).

Le terme « conditions » fait référence aux relations amicales, aux conditions de vie, aux milieux scolaires, à l'environnement familial, au contexte historique, les variables biologiques et les traits de personnalité qui vont permettre « *l'expression des potentialités individuelles et le vécu d'expériences positives menant à un degré de bien-être satisfaisant* » (Shankland, 2014, p.5).

Le terme « processus » fait écho aux actions mises en œuvre pour tirer bénéfice des situations dans lesquelles l'on se trouve afin de développer des compétences permettant de maintenir son niveau de bien-être ou bien de faire évoluer positivement son degré de bien-être (Shankland, 2014). Par exemple, les individus peuvent faire appel à leur créativité pour résoudre des difficultés, développer son attention au moment présent ou encore établir des relations.

Le terme « épanouissement », dans le cadre de cette définition, renvoie à une dynamique de développement de ses potentialités à travers des actions remplies de sens et permettant l'ouverture à de nouvelles possibilités d'amélioration.

Enfin, le terme de « fonctionnement optimal » qualifie ce qu'une personne peut effectuer lorsqu'elle se considère comme étant en pleine possession de ses moyens (Shankland, 2014). Dans cette optique, la psychologie positive s'intéresse aux caractéristiques qui permettent à un individu de vivre en bonne santé mentale et physique, d'arriver à surmonter les problématiques rencontrées et de réaliser des activités favorisant l'épanouissement en s'appuyant sur ses ressources et celles existantes dans l'environnement.

Ainsi, cette approche s'intéresse au fonctionnement humain et aux aspects positifs de l'expérience subjective (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Auparavant, les recherches se concentraient principalement sur les dysfonctionnements, les difficultés et les déviances. Ce courant oriente davantage ses travaux sur la compréhension du fonctionnement optimal et l'approfondissement des forces individuelles et collectives avec l'intérêt d'en favoriser l'épanouissement (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 ; Shankland, 2014). La psychologie positive étudie le bien-être, ses causes, ses conséquences et son évaluation et s'inscrit dans le champ de la promotion de la santé (Shankland & Lamboy, 2011).

2.3. *La psychologie de la santé*

La psychologie de la santé a pour objectif d'étudier les facteurs émotionnels, psychologiques et sociaux interagissant dans les comportements de santé. Cette approche a évolué en passant d'un paradigme de traitement de la maladie à un paradigme de prévention de la maladie. Cette approche a permis d'aboutir à un certain consensus : le bien-être ne peut être réduit à l'absence de trouble psychologique comme le stress (Biétry & Creusier, 2013). Cette distinction est mise en avant par le concept de santé psychologique qui englobe aussi bien l'absence de détresse psychologique que la présence de bien-être. Ainsi, la santé mentale, thème utilisé bien souvent en psychiatrie, fût définie comme une absence de maladie ou de symptômes négatifs (Keyes, 2005).

Cependant, il est aussi communément admis que ce concept est un construit multidimensionnel (Achille, 2003) prenant en compte la présence de manifestations positives et l'absence de manifestations négatives (Organisation Mondiale de la Santé, 1948 ; Jahoda, 1958 ; Dejours, 1995). Les manifestations positives sont identifiées par le bien-être psychologique et les manifestations négatives se réfèrent à la détresse psychologique (Massé et al., 1998 ; Keyes, 2005). En outre, d'autres auteurs affirment que la santé mentale devrait être définie comme étant un état de bien-être et pas uniquement perçu comme une absence de maladie (Diener, 1984 ; Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995). Ce concept de santé mentale est complexe et il a fallu de nombreuses décennies pour aboutir à une conceptualisation de ce construit. Selon Dagenais-Desmarais (2008), le bien-être psychologique est une facette de la santé mentale qui est encore incomprise.

Keyes (2002, 2005) présente son approche du bien-être en lien avec la santé mentale. Selon l'auteur, la santé mentale serait composée de deux composantes : le bien-être et le fonctionnement psychosocial positif.

Le bien-être se traduit par l'absence ou la faible présence d'émotions négatives et la présence d'émotions positives tandis que le fonctionnement psychosocial positif fait référence aux relations sociales positives, l'autonomie, le sentiment de compétence, l'acceptation de soi, le sens à la vie et la croissance personnelle (Keyes, 2005). Ces caractéristiques se rapprochent de la classification du Diagnostic Statistical Manual (DSM) puisque pour diagnostiquer la santé mentale, l'individu doit présenter les symptômes suivants :

- Symptômes d'hédonia ou sentiments positifs dans sa vie
- Symptômes d'un fonctionnement psychologique dans la vie (en opposition à la détérioration psychologique).

Dans le cas où l'individu présente ces deux critères, il est considéré comme *flourishing* (florissant/épanouit). En cas d'absence de ses deux caractéristiques, l'individu est considéré comme *languishing* (languissant) (Keyes, 2002 ; Page & Vella-Brodrick, 2009). Barry (2009) suggère ainsi de définir la santé mentale positive comme « *un état de performance réussie de fonction mentale s'exprimant par des activités productives, des relations enrichissantes avec les autres et la capacité de s'adapter au changement et au stress* ». Cette définition constitue le socle de la recherche et des interventions en termes de promotion de la santé mentale (Abaidi, 2015). Ainsi, la psychologie de la santé prend en compte l'importance des facteurs psychologiques dans le bien-être psychologique et physique.

Nous pouvons spécifier que notre thèse s'inscrit dans le champ de la santé en psychologie du travail, discipline qui a un lien étroit avec la psychologie positive et la psychologie de la santé. Cette discipline s'est renforcée avec les profondes mutations dans le monde du travail et s'intéresse aux facteurs psychologiques contribuant à la santé et au bien-être au travail. L'intérêt de cette discipline est de protéger la santé des travailleurs et de comprendre l'influence de l'organisation et des conditions de travail sur la sécurité et la santé des professionnels (Adkins, 1999).

2. Les modèles conceptuels du bien-être

Grâce à ces fondements théoriques, il est possible d'explicitier les approches utilisées pour l'étude du bien-être. Le bien-être est considéré comme le sentiment subjectif que les individus font vis-à-vis de leur qualité de vie (Ryff & Singer, 2000). Définir ce qu'est le bien-être, comprendre ses déterminants est une recherche fondamentale en sciences humaines. Cependant, la littérature scientifique distingue deux conceptions du bien-être : le bien-être subjectif (hédonique) (Diener & Lucas, 1999) et le bien-être psychologique (eudémoniste) (Ryff 1989 ; Ryan & Deci, 2000). Cette distinction repose sur des différents épistémologiques qui ont limité l'avancée des recherches dans le domaine pendant longtemps.

3.1. Le bien-être subjectif ou hédonique

Les recherches sur le bien-être subjectif (approche hédonique) ont connu un essor dans les années 1950 grâce aux études portant sur la mesure de la qualité de vie (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Diener, un des chercheurs de référence dans cette approche, a rapidement mis en avant le terme de « bien-être subjectif » qui a remplacé par la suite le terme du « bonheur ». Kahneman et al. (1999) considèrent le bien-être en termes de plaisir et indiquent que les personnes tentent de maximiser les récompenses et d'optimiser le plaisir qui en découle (Biétry & Creusier, 2013).

Ainsi, l'approche hédoniste renvoie aux états émotionnels positifs accompagnant la satisfaction des désirs (Diener, 1984). Cette approche se traduit, dans la recherche contemporaine, par la conception du bien-être subjectif s'élaborant par une composante affective (supériorité des émotions positives versus infériorité des émotions négatives) et une composante cognitive (jugement personnel sur la satisfaction de vie en général ou dans des domaines de vie plus spécifiques comme le travail) (Diener, 1984).

Ces composantes seraient plus ou moins indépendantes (Abaidi, 2015). En effet, avoir le sentiment d'être satisfait de sa vie ne renvoie pas automatiquement à un équilibre dans les émotions. Cependant, la fréquence des émotions dites positives est une condition *sine qua non* à l'atteinte du bien-être (Diener & Lucas, 1999). En effet, un individu se sentant heureux, épanoui, est une personne dont les expériences sont le plus fréquemment associées à des émotions positives, telle que la joie, l'enthousiasme.

Fredrickson (2001) explique l'utilité des émotions en déterminant les effets des émotions positives sur l'individu et son activité en termes de ressources physiques (préservation de la santé), psychologiques (développement de l'estime de soi), intellectuelles (développement des compétences) et sociales. Par conséquent, le ressenti émotionnel, quand il est positif est vu comme la cause du bien-être, et non plus comme une conséquence (Frederickson, 2001). Pour autant, seules les émotions « sincères » entraînent des réactions positives propices au développement d'un sentiment de bien-être durable (Shankland, 2014). De plus, les psychologues hédonistes prédisent que pour obtenir un niveau de bien-être subjectif satisfaisant, la personne doit atteindre ses buts, ce qui provoquera un sentiment de bien-être et de satisfaction (Diener, Lucas, & Oishi, 2002). Les tenants de cette approche, considèrent la satisfaction comme partie intégrante du bien-être contrairement aux défenseurs de l'approche eudémonique.

Cette approche doit faire face à certaines critiques et limites (Abaidi, 2015) :

- La pauvreté du cadre théorique pour expliquer et représenter le bien-être
- La non-prise en compte de l'aspect eudémonique
- La difficulté à expliquer les relations causales entre les différentes dimensions (affects négatifs, positifs et satisfaction) (Lent, 2004).

Cowen (1994) suggère que la recherche devrait approfondir les composantes du bien-être au niveau comportemental, psychologique et physiologique.

3.2. Le bien-être psychologique ou eudémonique

Le bien-être psychologique basé sur l'approche eudémonique est apparu dans les années 1980. Cette approche s'appuie sur la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968). Selon l'auteur, la personne satisfait ses besoins selon un ordre déterminé allant des besoins physiologiques de base jusqu'aux besoins d'accomplissements. Les tenants de cette approche conçoivent le bien-être comme un concept plus complexe et ne reposant pas uniquement sur une balance entre affects négatifs et positifs (Biétry & Creusier, 2013).

L'approche eudémoniste soutient qu'une vie de vertu permettrait l'atteinte du bien-être (Delle Fave, Massimini & Bassi, 2011). Le bien-être apparaît lorsque l'individu donne un sens à sa vie. Les partisans de cette approche prônent l'atteinte de cet état de bien-être dans le cas où l'individu saisit les opportunités de se développer et d'être en capacité de relever des défis. Il existe de nombreuses théories au sein de cette approche mais il est apparu comme fondamental de considérer la croissance personnelle et le sens à la vie comme nécessaire à l'atteinte du bonheur (Delle Fave et al., 2011). Pour autant, d'autres courants incluent l'autonomie, le but, l'acceptation de soi, la réalisation de soi et l'appartenance sociale (Ryan & Deci, 2000). Cette approche considère que le concept de bien-être va au-delà de l'approche hédoniste.

Le modèle de Ryff (1989) est le modèle considéré comme le plus consensuel car il distingue six dimensions :

- L'autonomie : capacité à réguler son comportement, à résister aux pressions sociales (principe d'autodétermination)
- La croissance personnelle : développement de son potentiel en continu et de ses envies, meilleure connaissance de soi
- Les relations positives avec autrui : se soucier du bien-être des autres, être empathique

- Le sens à la vie : avoir des objectifs pouvant évoluer en fonction des réussites et des échecs
- Le contrôle de son environnement : capacité à choisir, créer, gérer son environnement en fonction de ses capacités physiques et mentales
- L'acceptation de soi : permet une évaluation positive de sa vie, un fonctionnement optimal. C'est un élément central de la santé mentale.

Ces six dimensions permettent d'évaluer de la manière la plus complète possible le niveau de fonctionnement psychologique de l'individu puisque l'on obtient un score par dimension. Cette conception se traduit en termes de fonctionnement psychologique et a pour objectif de comprendre la façon dont les individus interagissent avec leur environnement (Ryff, 1989).

Tout comme l'approche hédoniste, l'approche eudémoniste suscite quelques critiques :

- Cette conception laisse peu de place à l'expression des individus sur la définition d'une bonne existence humaine puisque cette approche se base sur l'appréciation d'expert (Diener, Sapyta, & Suh, 1998).
- La multiplicité des composantes eudémoniques est remise en cause par rapport au principe d'universalité. Les dimensions évoluent selon les événements de vie et les cultures (Diener et al., 1998).

3.3. *Que représente le bien-être aujourd'hui ?*

Notons que le bien-être fait ainsi référence à l'état de santé et à la qualité de vie. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Le sentiment de bien-être est donc subjectif et propre à chaque individu.

Toujours selon l'OMS (1994), la qualité de vie est définie comme « *la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement* ». Dans ce cadre, le bien-être ne peut être réduit au niveau de vie de la personne.

Aussi, la littérature scientifique fait état d'une définition complexe du bien-être dotée de multiples facettes ayant les critères suivants :

- Le bien-être est considéré comme un trait stable à travers les domaines de vie (Diener, 1984 ; 1994)
- Les composantes du bien-être peuvent évoluer en fonction des situations rencontrées (Diener, 1994)
- Le bien-être serait lié à des domaines spécifiques (Diener, 1994)
- Dans une optique d'unification des connaissances, le bien-être est ainsi considéré comme un construit multidimensionnel incluant des dimensions eudémoniques et hédoniques (Ryan & Deci, 2001 ; Keyes & Lopez, 2002 ; Lent, 2004).

La revue de littérature démontre que de nombreux chercheurs s'appuient principalement sur les travaux de Ryff et de Diener pour approfondir les recherches sur le bien-être. Par conséquent, les chercheurs s'accordent sur un consensus général autour de l'approche hédonique, en revanche la conception eudémonique fait encore débat puisqu'elle apparaît comme plus complexe (Kashdan & al., 2008 cité par Henderson & Knight, 2012).

Ces deux approches reposent sur des différents méthodologiques puisque l'une s'appuie sur une démarche empirique tandis que la seconde se base sur une réflexion théorique (Biétry & Creusier, 2013). Pour autant, ces deux approches ont permis d'aboutir à une conception plus inclusive du bien-être (Huppert & So, 2013) en utilisant le terme « florissant/épanouit » (flourishing) pour décrire la simultanéité de ces deux approches afin d'obtenir une conception du bien-être plus complète. Ainsi, les scientifiques tentant d'intégrer ces deux conceptions (Seligman, 2002 ; Diener et al., 2010) suggèrent que la réalisation du bien-être est possible lorsqu'une activité remplie de vertu (vision eudémoniste) et une vie riche (vision hédoniste) sont associées avec le plus haut niveau de bien-être (Huta & Ryan, 2010 cité par Henderson & Knight, 2012).

Keyes et al. (2002) suggèrent aussi la complémentarité de ces deux approches en indiquant des compensations possibles entre les différentes conceptions. Ils indiquent que les dimensions eudémoniques et hédoniques sont à la fois distinctes et inter-reliées.

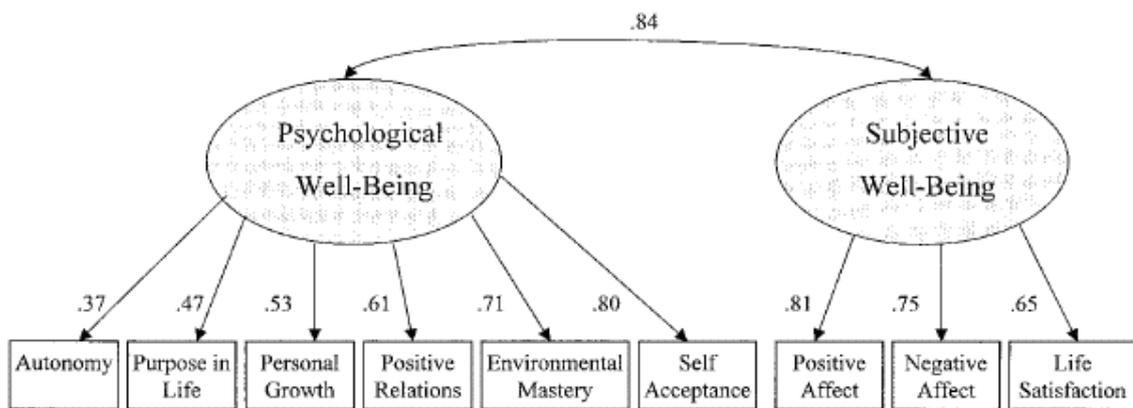


Figure 6 : Corrélation standardisées d'un modèle de bien-être unifié.¹¹

¹¹ Source: Keyes C.L.M., Shmotkin, D. et Ryff C.D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), p.1014

Ces tentatives de rapprochement souffrent d'un déficit de validité empirique (Keyes et Ryff, 2002). Néanmoins, cette conception unificatrice a été retenue dans les études du bien-être (Biétry & Creusier, 2013). Ainsi, le concept de bien-être reste difficile à définir notamment au regard de la multitude de définitions et de concepts connexes dans ce domaine (Danna & Griffin, 1999). La complexité de ce concept peut aussi s'expliquer par son essence même puisque chaque individu a sa propre conception du bien-être (Abaidi, 2015). Nous présentons succinctement, ci-dessous, les différentes conceptualisations du bien-être (adapté de Dagenais-Desmarais, 2010).

La grande majorité des modèles du bien-être général sont conçus à partir d'une approche déductive (Diener et al, 1998). Les chercheurs vont ainsi définir un cadre théorique puis l'appliquer à la mesure du construit retenue (Biétry & Creusier, 2013). Notons que l'approche inductive n'a été utilisée que par deux chercheurs : Massé et al. (1998) et Dagenais-Desmarais (2008).

Auteurs	Intitulés du construit	Dimensions
Diener et Lucas (1999)	Bien-être subjectif	Satisfaction dans la vie Émotions positives Émotions négatives
Keyes et Magyar-Moe (2003)	Bien-être subjectif	Bien-être émotionnel Satisfaction dans la vie Affects positifs Affects négatifs Fonctionnement positif Bien-être psychologique
McGregor et Little (1998)	Bien-être subjectif	Sens Satisfaction dans les domaines de vie Dépression Stress Affect positif

Auteurs	Intitulés du construit	Dimensions
Omodei et Wearing (1990)	Bien-être subjectif	Affect positif Affect négatif Satisfaction des besoins Implication
Berkman (1971)	Bien-être psychologique	Sentiments positifs Sentiments négatifs
Bradburn (1969)	Bien-être psychologique, Bonheur	Affect positif Affect négatif
Harris et Cameron (2005)	Bien-être psychologique	Estime de soi Satisfaction dans la vie Sentiment d'efficacité personnelle
Labelle, Alain, Bastin, Bouffard, Dubé et Lapierre (2001)	Bien-être psychologique	Estime de soi Actualisation du potentiel Satisfaction de vivre Sens à la vie
Massé et <i>al.</i> (1998)	Bien-être psychologique	Estime de soi Équilibre Engagement social Sociabilité Contrôle de soi et des événements Bonheur
Ryff et Keyes (1995)	Bien-être psychologique	Acceptation de soi Croissance personnelle But dans la vie Relations positives avec les autres Maîtrise de l'environnement Autonomie
Campbell, Converse et Rogers (1976)	Bien-être	Satisfaction dans la vie en général Affect général
Veit et Ware (1983)	Bien-être	Affect positif général Liens émotionnels
Andrews et McKennell (1980)	Bien-être global	Affect positif Affect négatif Cognition
Argyle (1987 ; 2001)	Bien-être perçu	Joie Détresse Qualité de vie Satisfaction dans la vie et dans les différents domaines

Auteurs	Intitulés du construit	Dimensions
Keyes (1998)	Bien-être social	Intégration sociale Contribution sociale Cohérence sociale Actualisation sociale Acceptation sociale Le bien-être social serait composé de sentiments et croyances développés par l'individu
Warr (1990)	Bien-être affectif	Déplaisir <-> Plaisir Anxiété <-> Contentement Dépression <-> Enthousiasme <i>* Au travail et en dehors du travail</i>

Tableau 1 : Présentation succincte des conceptualisations du bien-être selon Dagenais-Desmarais (2010)

Ce recensement de modèles nous indique qu'il n'existe pas de consensus concernant les dimensions du bien-être. Cette pluralité de conception du bien-être peut s'expliquer en partie par les auteurs qui s'appuient sur des bases théoriques distinctes (Diener, 1994 ; Ryan & Deci, 2001). Cette complexité peut être un frein à l'unification des connaissances dans ce domaine. Afin de pallier cette difficulté, Danna et Griffin (1999) suggèrent d'utiliser le terme général de bien-être. Dans notre travail, nous maintiendrons à l'écrit la distinction bien-être subjectif et psychologique car une partie de nos travaux s'appuient sur ces conceptions.

3. Les modèles de bien-être au travail

Le concept de bien-être général s'est vu doté d'un attrait particulier où de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce sujet. Cependant, le concept de bien-être rattaché à un domaine spécifique tel que le travail s'est vu accorder moins d'attention. Après avoir fait un état des lieux des modèles du bien-être général, une question se pose : le bien-être au travail, domaine spécifique, est-il un concept à part entière ou bien fait-il partie du bien-être général ?

Premièrement, pour la grande majorité des individus, le travail occupe une place importante notamment par le rôle et les missions qui nous sont attribués, de ce fait, il peut être considéré comme un domaine de vie à part entière. Dans notre partie sur le mal-être au travail, nous avons expliqué quelques caractéristiques du travail, nous ne nous attarderons pas sur ce point dans cette partie. Cependant, nous pouvons rappeler que le travail est le seul domaine de vie où l'individu obtient une rémunération pour récompenser ses efforts et son investissement (Morin, 2004).

Le bien-être au travail a été très souvent étudié comme un construit générique en omettant de le rattacher au domaine spécifique qu'est le travail. D'ailleurs, de nombreux auteurs considèrent que le bien-être est un concept stable et ce quels que soient les domaines de vie (Diener, 1984 ; 1994). Massé et al. (1998) ont démontré le contraire en affirmant que le bien-être au travail devait être considéré comme un construit à part entière, distinct du bien-être général. En effet, les résultats de leurs analyses montrent une structure factorielle dans laquelle certains items ne sont pas rattachés au contexte du travail. Cette conclusion peut donc laisser penser que le bien-être au travail et le bien-être général sont des concepts distincts. En s'appuyant sur les constats de Rode (2004) et de Hart (1999), cette affirmation est remise en cause notamment par le fait qu'une grande partie de la variabilité reste inexplicée en dehors du recoupement du bien-être au travail et du bien-être général. Hart (1999) notifie l'importance de faire une distinction entre les concepts généralisés et ceux contextualisés lors d'études portant sur les effets des variables organisationnelles.

Dans cette partie, nous présenterons les principaux modèles du bien-être au travail existant dans la littérature, même si seulement Dagenais-Desmarais (2008) semble présenter un modèle fiable et répondant à l'ensemble des critères définissant le bien-être au travail. Dans le cadre de notre travail de recherche, lorsque nous évoquerons le terme de bien-être au travail, nous nous baserons sur l'instrumentation du construit seulement sous l'angle de la satisfaction de vie professionnelle (composante cognitive du bien-être subjectif).

4.1. Le modèle de Warr (1990)

Selon Warr (1990), le bien-être au travail s'organiserait autour de trois axes : heureux-mécontent ; contenté-inquiet ; enthousiaste-déprimé. Ce modèle peut convenir aussi bien pour le bien-être général que pour le bien-être au travail. Ce modèle est représenté par la figure 7.

L'axe heureux-mécontent correspond à celui d'un plaisir plus important que celui des deux autres axes. La position des axes 2 et 3 peut varier pour être plus ou moins éloignée de l'axe 1.

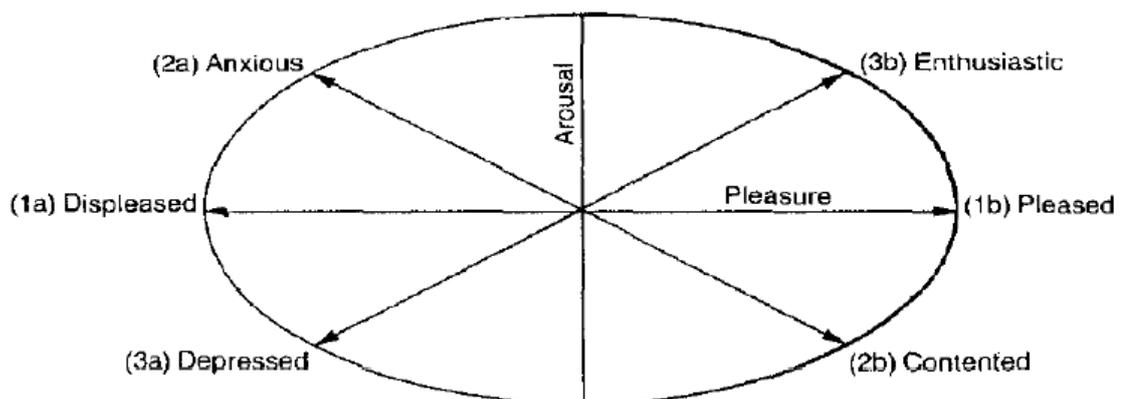


Figure 7 : représentation du modèle de Warr (1990) selon trois axes principaux.¹²

¹² Source: Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210

4.2. Le modèle de Daniels (2000)

Daniels (2000) s'appuie sur le modèle de Warr (1990) et propose cinq axes : anxiété-confort ; dépression-plaisir ; ennui-enthousiaste ; fatigue-vigueur ; colère-placidité. Il reprend les axes 2 et 3 du modèle de Warr (1990) et permet d'affiner ces travaux. Daniels (2000) intègre aussi des composantes positives et négatives. Ce modèle se rapproche davantage de la santé psychologique que du bien-être au travail.

4.3. Le modèle de Danna et Griffin (1999)

Dans le modèle de Danna et Griffin (1999), le bien-être au travail se compose principalement de la satisfaction et de la santé puisqu'il intègre des expériences de vie générale et au travail et des symptômes physiques et psychologiques. Ces travaux s'inscrivent dans le prolongement de ceux de Diener (1984). Dans cette perspective, les auteurs considèrent que la santé serait une sous-composante du bien-être (Abaidi, 2015) et décrirait davantage la qualité de vie plutôt que le bien-être. De plus, l'inclusion des expériences de vie générale l'éloigne de la conception du bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013).

4.4. Le modèle de Cotton et Hart (2003)

Le modèle de Cotton et Hart (2003) est un modèle heuristique. Leurs travaux sont moins centrés sur le bien-être au travail puisqu'ils considèrent ce concept comme un mélange de détresse, de moral et de satisfaction. Ce modèle s'ancre davantage sur la santé psychologique car ils prennent autant en compte le mal-être et le bien-être, ne pouvant pas les exploiter indépendamment l'une de l'autre (Biétry & Creusier, 2013).

Au regard de ces quatre modèles, nous constatons qu'ils intègrent des composantes négatives et positives, se rapprochant davantage de la santé psychologique (association de bien-être et de mal-être) que du bien-être au travail. Néanmoins, deux conceptions semblent se rapporter spécifiquement au concept de bien-être au travail : le modèle de Robert (2007) et celui de Dagenais-Desmarais (2010).

4.5. Le modèle de Robert (2007)

La conception du modèle de Robert (2007) est assez inédite puisqu'elle distingue le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur. Le bien-être de la personne se rattache aux aspects environnementaux (hygiène, sécurité, embellissement des lieux) dans lesquels le salarié évolue au sein de son entreprise. Tandis que le bien-être du travailleur ou du salarié fait davantage référence aux conditions et moyens donnés pour que la personne puisse atteindre ses objectifs et mener convenablement ses tâches de travail (Robert, 2007). Ces aspects peuvent se rattacher au domaine du management et de l'organisation dans l'entreprise.

Selon Robert (2007), il est donc primordial de s'intéresser à ces deux aspects du bien-être, de manière simultanée afin d'obtenir une efficacité optimale. Ainsi, si l'amélioration du bien-être du travailleur est omise, l'amélioration du bien-être de la personne sera minime. L'intérêt de ce modèle est qu'il repose sur des dimensions concrètes comme des locaux agréables ou du matériel adapté et performant. Ce modèle permet d'isoler les facteurs les plus pertinents pour améliorer le bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013). Il doit cependant être perçu comme une source d'inspiration car ce modèle reste une proposition théorique sans encore avoir une validation empirique.

4.6. Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)

Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) reconnu comme spécifique au concept de bien-être au travail repose sur la méthodologie utilisée dans le cadre de sa construction. Ce modèle repose sur un raisonnement inductif et non déductif comme les précédents modèles cités. L'utilisation de ce type de raisonnement a permis d'obtenir six composantes du bien-être au travail :

- La dimension relationnelle-introjective : sentiment d'être considéré par ses collègues
- La dimension relationnelle-projective : avoir des relations satisfaisantes et épanouissantes avec ses collègues
- La dimension individuelle-introjective : satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches
- La dimension individuelle-projective : renvoi au sentiment d'efficacité personnel ou l'actualisation de soi
- La dimension organisationnelle-introjective : adéquation de la personne avec son Organisation
- La dimension organisationnelle-projective : sentiment d'engagement du salarié dans l'entreprise

Ce modèle fait écho à celui de Ryff (1989) avec ses six dimensions du bien-être général, cependant ce modèle est dédié au bien-être au travail et prend en considération l'approche hédonique et eudémonique en incluant des dimensions comme l'actualisation de soi et les relations sociales épanouissantes. Cette modélisation du concept a permis d'aboutir à un outil de mesure : l'Index of Psychological Well-Being at Work démontrant l'hypothèse selon laquelle le bien-être au travail serait un construit à part entière d'où la nécessité d'utiliser des mesures spécifiques.

CHAPITRE 2 : Une approche intégrative : l'épanouissement psychologique

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons spécifiquement sur le concept d'épanouissement : son historique, ses définitions, les différentes approches qui conduisent à un fonctionnement psychologique optimal. Nous présenterons dans un premier temps les théories qui composent ce concept puis nous présenterons trois mesures existantes du construit d'épanouissement. Enfin, nous amènerons des éléments théoriques récents sur la conception de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

De manière très générale, nous pouvons convenir qu'une plante saine va être en capacité de produire des fleurs, de ce fait, elle va « fleurir » (« flourish »). Nous pouvons aussi dire qu'une entreprise en bonne santé financière, en plein essor et qui accumule des profits, c'est aussi une entreprise qui « fleurit » (« flourishing »). Mais pour l'être humain, que signifie l'épanouissement (en traduction anglaise « flourishing » = « être florissant ») ?

Pour certains, l'épanouissement passe par la réussite financière et matérielle. Pour d'autres, l'épanouissement fait penser au développement personnel ou encore lorsque la personne développe de nouvelles compétences afin d'atteindre de nouveaux défis (Seligman, 2002). L'épanouissement se définirait comme un état de santé mentale positive se référant globalement au sentiment de bien-être et comprenant le fonctionnement psychologique des individus (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). De ce point de vue, l'épanouissement psychologique serait une construction multidimensionnelle et la personne atteindrait un niveau maximal d'épanouissement lorsqu'elle atteint le plus haut niveau de chaque composante. Dès lors nous pouvons nous interroger sur les composantes qui fondent l'épanouissement.

I. Définition et histoire du concept d'épanouissement psychologique

La psychologie positive s'empare très rapidement de ce concept d'épanouissement psychologique (« Flourishing ») car il semble se rapporter à de nombreux concepts positifs et qui aurait l'ambition de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des individus (Seligman, 2011). En effet, comprendre comment l'épanouissement se développe, comment appliquer certaines méthodes pour nous permettre de maintenir un équilibre psychologique sain et tendre vers un fonctionnement psychologique optimal sont des éléments auxquels la psychologie positive attache une grande importance (Seligman, 2001 ; Shankland, 2014). Dans cette partie, nous verrons que le concept d'épanouissement psychologique dépasse les limites du bonheur ou du bien-être. Il englobe de nombreux construits psychologiques positifs et permet d'offrir une perspective plus holistique de ce qu'est une personne qui se sent bien et qui est épanouie. L'épanouissement intègre des aspects hédoniques et eudémoniques du bien-être.

1. L'approche de Keyes (2002)

Ce concept d'épanouissement est fondamental en psychologie positive et est développé par Keyes et Fredrickson au début des années 2000. Keyes, très imprégné par les concepts positifs du fonctionnement humain, a collaboré avec Ryff pour tester un modèle à six facteurs du bien-être psychologique (Ryff & Keyes, 1995). En 2002, il publie ses considérations théoriques sur le continuum de la santé mentale : de la langueur (« languish ») à l'épanouissement (« flourishing ») (Keyes, 2002). Ce livre est écrit au moment où la psychologie positive émerge comme un domaine à part entière. Selon l'auteur, l'épanouissement est un descripteur de la santé mentale positive (Keyes, 2007) et la santé mentale n'implique pas une absence de maladie mentale (Keyes, 2002).

Bien qu'il y ait encore de nombreux débats sur l'épanouissement et ses composantes, la plupart des chercheurs s'accordent sur l'idée que l'épanouissement n'est pas l'opposé ou l'absence de dépression et de maladie mentale (Keyes, 2002, Fredrickson & Losada, 2005 ; Diener et al., 2010, Seligman, 2011). Au regard de notre ancrage théorique en psychologie positive, cela peut paraître évident mais cette idée était révolutionnaire au moment où elle a été envisagée. En effet, pendant longtemps, l'idée la plus répandue était de penser que la maladie mentale et le bien-être maximal étaient deux extrémités bipolaires du spectre de la santé mentale. Néanmoins, les recherches en psychologie positive et sur la santé mentale ont révélé qu'il existait deux spectres : la maladie mentale et la santé mentale/l'épanouissement (Keyes, 2002).

Keyes (2007) propose de représenter la santé mentale selon un continuum (figure 8) qui permet de comprendre que des personnes peuvent être languissantes sans troubles mentaux et d'autres peuvent présenter des troubles et tout de même s'épanouir. Ce terme « languissant » (« languish ») signifie vivre une vie qui semble creuse et vide de sens (Fredrickson & Losada, 2005). En 2016, Keyes, affirme donc que l'on peut être diagnostiqué avec une maladie mentale et néanmoins continuer à s'épanouir tout comme on peut être sans diagnostic et continuer à languir. En d'autres termes, l'intérêt est de promouvoir une vie d'équilibre dans laquelle les individus peuvent atteindre le bonheur et vivre une vie dans laquelle ils peuvent s'épanouir (Keyes, 2016). Keyes (2007) constate que moins de 20% des Américains ont une santé mentale optimale (c'est-à-dire être épanouie et sans diagnostic de maladie mentale).

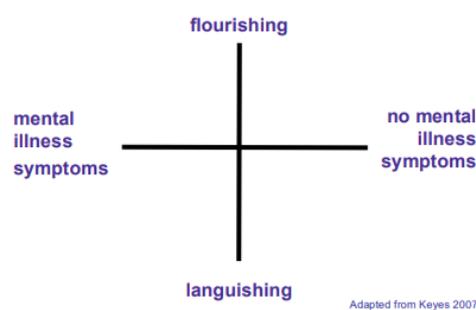


Figure 8 : représentation du continuum de la santé mentale selon Keyes (2007)

Pour cet auteur, les personnes épanouies sont davantage satisfaites de leur vie et ont cette tendance à voir leur vie comme ayant un but. Ils ressentent un certain degré de maîtrise, s'acceptent tel qu'ils sont, ont un sentiment de croissance personnelle dans le sens où ils évoluent, et ont un sens de l'autonomie (Keyes, 2002). En outre, l'épanouissement est considéré comme un état plutôt qu'un sentiment ou une expérience (Rasmussen, 1999 cité par Keyes, 2002).

Keyes, pour compléter sa définition sur l'épanouissement propose des critères diagnostics (Robitschek & Keyes, 2009) :

- La personne ne doit avoir eu aucun épisode de dépression majeure au cours de la dernière année
- La personne doit posséder un haut niveau de bien-être tel qu'indiqué par les personnes répondant aux trois critères suivants :
 - Un bien-être émotionnel élevé : affect positif (élevé) ; affect négatif (faible), satisfaction de la vie (élevé)
 - Un bien-être psychologique élevé, défini par quatre scores sur six parmi des mesures portant sur : Acceptation de soi, croissance personnelle, but dans la vie, maîtrise de l'environnement, autonomie, relations positives (cf. échelle de Ryff & Keyes, 1995).
 - Un bien-être social élevé (Keyes, 2002), défini par trois scores sur cinq parmi des mesures portant sur : acceptation sociale, actualisation sociale, contribution sociale, cohérence sociale, intégration sociale

Ainsi, les individus considérés comme épanouis ont une combinaison de niveau élevé de bien-être psychologique, de bien-être émotionnel et de bien-être social (Robitschek & Keyes, 2009).

2. L'approche de Fredrickson et Losada (2005)

Selon Fredrickson et Losada (2005), le concept d'épanouissement entretient un lien fort avec la perspective eudémonique et ils le définissent comme un état dans lequel les personnes ressentent des émotions positives, un fonctionnement psychologique positif et un fonctionnement social positif, la plupart du temps.

En accord avec le constat émis par Keyes (2007), les auteurs considèrent aussi que le concept d'épanouissement permet d'évaluer la santé mentale positive et comprend de multiples composantes (Fredrickson & Losada, 2005). Ainsi, les premières recherches sur l'épanouissement confirment que les émotions positives jouent un rôle central dans l'épanouissement (Fredrickson & Losada, 2005). Les individus les plus épanouis sont ceux qui ressentent davantage d'émotions positives. En effet, les émotions positives telles que la joie, la gratitude ou l'espoir amènent les individus à être plus résistants, créatifs et plus intégrés socialement (Fredrickson, 2001).

Selon Fredrickson & Losada (2005), l'épanouissement se caractérise donc par quatre composantes :

- La bonté indexée par le bonheur et la satisfaction,
- La générativité comportementale indexée par des répertoires pensée-action et la flexibilité comportementale
- La croissance indexée par les ressources personnelles sociales durables
- La résilience.

3. L'approche de Seligman (2011)

Seligman (2011) marque une distinction importante avec les approches classiques du bien-être. Selon lui, l'objectif de l'épanouissement n'est pas d'augmenter le bonheur en soi et dans le monde mais d'augmenter la croissance personnelle en soi et dans le monde. La capacité de s'épanouir se définit comme la capacité d'une personne à grandir en tant qu'être humain à travers les bons moments et à travers les difficultés rencontrées au cours de la vie. L'épanouissement est le produit de la poursuite et l'engagement d'une vie authentique (Seligman, 2011) qui apporte la joie et le bonheur en atteignant ses objectifs fixés et en savourant ses réalisations.

Seligman a proposé d'étudier le concept d'épanouissement comme un concept à part entière du bonheur et du bien-être, même si ces concepts restent proches théoriquement. C'est dans son ouvrage « Flourish : A visionary New Understanding of Happiness and Well-being » (2011) qu'il a lancé la base de son travail sur l'épanouissement et son modèle PERMA. Dans son ouvrage, il énumère les vingt-quatre forces et vertus qui contribuent au bien-être général et à l'épanouissement comme la gentillesse, l'humour et le courage. Ses recherches ont d'abord débuté sur le bonheur où il met en exergue trois facteurs : les émotions positives, l'engagement et le sens (théorie du bien-être authentique). Cependant, il estimait que cela n'était pas suffisant pour décrire le sens global de la « bonne vie » (« good life ») qu'il essayait de définir. De ce constat, il ajoute deux facteurs supplémentaires : les réalisations ou le besoin d'accomplissement et les relations. Ce modèle PERMA propose que ses cinq composantes représentent le fondement de l'épanouissement : P (Positive emotion) ; E (Engagement) ; R (Relationships) ; M (Meaning) ; A (Accomplishments).

Grâce à ce modèle, nous comprenons que l'épanouissement est l'état que nous créons lorsque nous respectons chaque aspect du modèle PERMA. En effet, la personne qui accroît et ressent davantage d'émotions positives, s'engage dans des activités (professionnelles et/ou extraprofessionnelles), développe des relations significatives et profondes, trouve un but à atteindre et un sens à la vie en cultivant ses forces et ses talents, sera davantage épanouie qu'une personne qui ne connaît pas ces aspects (Seligman, 2011).

La psychologue et professeure de psychologie positive Lynn Soots décrit l'épanouissement comme « *le produit de la poursuite et l'engagement d'une vie authentique qui apporte joie et bonheur en atteignant des objectifs, en étant connecté avec les passions de la vie et en savourant les réalisations à travers les sommets et les vallées de la vie* »¹³. Elle ajoute que l'épanouissement n'est pas un trait ou une caractéristique dont nous disposons ou ne disposons pas. Selon l'auteure, l'épanouissement est un processus qui nécessite une action c'est-à-dire que toute personne peut s'épanouir mais cela peut nécessiter des efforts pour y arriver. Seligman (2011), ajoute que l'épanouissement passe par l'accomplissement de tâches significatives. La question du sens semble ainsi centrale dans la conception de l'épanouissement.

4. L'approche de Huppert et So (2009)

Huppert et So (2009) ont mis en évidence les principales caractéristiques associées à l'épanouissement. Les critères comprennent un modèle de fonctionnalités de bases qui doivent être présentes et six fonctionnalités supplémentaires (dont trois doivent ressortir au minimum). Les fonctionnalités de bases incluent : les émotions positives, l'engagement (l'intérêt) et le sens/le but. Les fonctionnalités supplémentaires sont : l'estime de soi, l'optimisme, la résilience, la vitalité, l'autodétermination et les relations positives.

¹³ Soots, L. (n.d.). Flourishing. *Positive Psychology People*. Retrieved from <http://www.thepositivepsychologypeople.com/flourishing>

Ces dernières fonctionnalités sont définies par la façon dont nous utilisons les ressources et traitons les informations qui génèrent des résultats positifs grâce à la motivation, la réévaluation et l'ajustement (Huppert & So, 2009). Nous pouvons mentionner que ces critères ne peuvent être évalués et définis que par l'individu. Par exemple, certaines personnes apprécient les tâches difficiles tandis que d'autres vont trouver de l'engagement et de l'intérêt dans de petites expériences qui retiennent la curiosité ou l'attention. Pour d'autres, cela peut être la conversation quotidienne à l'arrêt de bus avec une personne âgée qui va donner du sens à la vie de la personne, alors que pour d'autres, ce ne sera pas le cas et ils considéreront cette conversation comme banale, faible de sens. Ainsi, pour Huppert et So (2009), l'épanouissement serait synonyme d'un niveau élevé de bien-être mental et incarnerait la santé mentale (Keyes, 2002). Ils ajoutent que pour être épanouie, quelque chose doit se produire pour que l'état se réalise. C'est un processus qui consiste à se détacher de son état actuel et à agir pour évoluer en tant qu'être humain (Huppert & So, 2009).

Huppert et So (2011) ont mis à disposition des données intéressantes concernant l'évaluation de l'épanouissement dans le contexte européen (Figure 9). Ils ont interrogé 43 000 participants dans vingt-trois pays européens. Les résultats sont les suivants : le Danemark obtient le score le plus élevé (40.6%) et la France a un niveau d'épanouissement assez bas comparativement aux autres pays (14%).

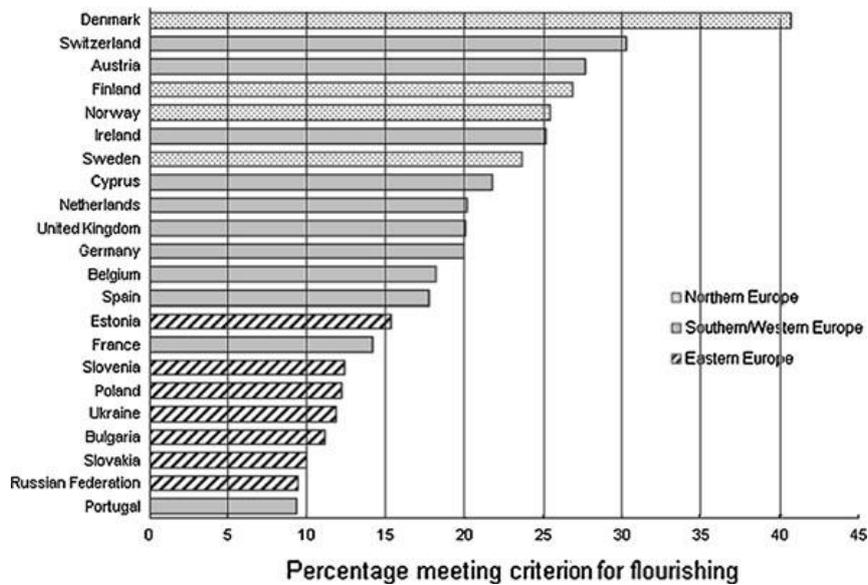


Figure 9 : Prévalence de l'épanouissement dans les pays européens (Huppert & So, 2011).

Les auteurs ont aussi examiné la répartition, sur quatre pays, en termes de profils selon les dix caractéristiques (figure 10). Le Danemark a toujours un classement élevé en comparaison à la Slovaquie qui se trouve dans la courbe basse. Concernant le Danemark, sur les dix caractéristiques, cinq ont le rang le plus élevé : stabilité émotionnelle, sens, émotion positive, relations positives et la résilience. La France obtient le rang le plus élevé sur la caractéristique engagement. L'Espagne a le rang le plus élevé sur la caractéristique estime de soi. En comparaison avec la totalité des pays interrogés, la Slovaquie a le rang le plus bas sur la caractéristique relation positive. Sur ce graphique, nous constatons aussi que la France et l'Espagne connaissent des variations extrêmes selon les caractéristiques retenues.

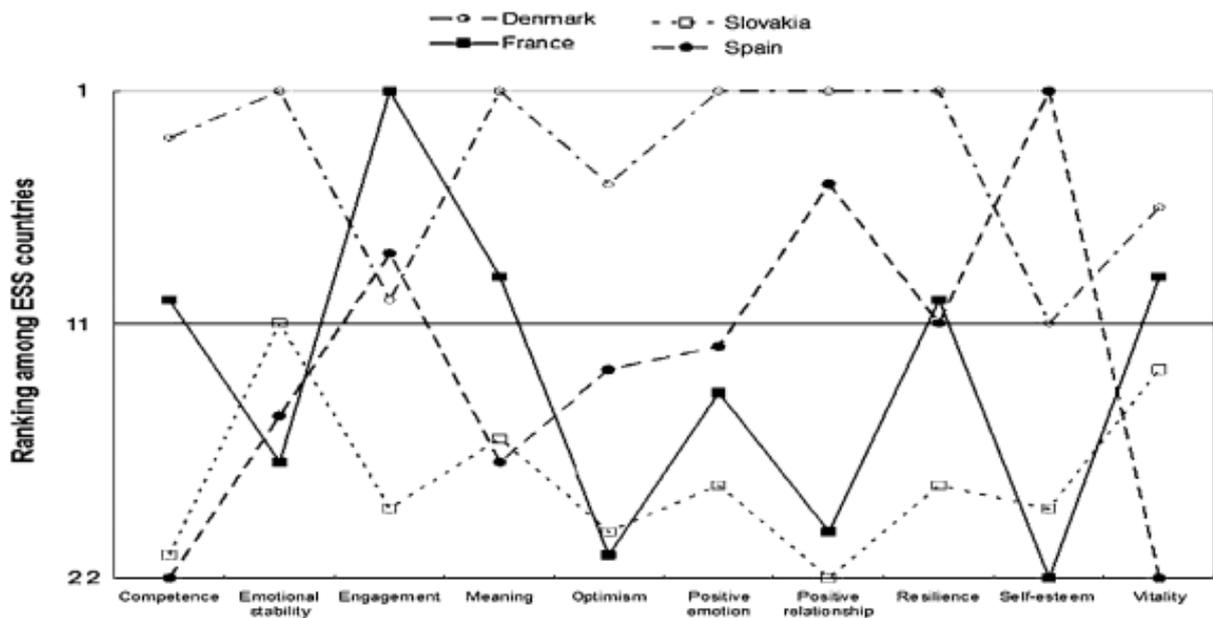


Figure 10 : éventail des diversités des profils de quatre pays (Huppert et So, 2011)

5. L'approche de Diener et collaborateurs (2010)

Diener, qui est considéré comme le chercheur le plus prolifique dans le champ du bien-être, s'est inspiré du modèle PERMA (Seligman, 2011) et a enrichi la conception du bien-être subjectif (Diener 1984 ; Diener & Lucas, 1999) en aboutissant au concept d'épanouissement psychologique (Diener & al., 2010). En effet, le bien-être subjectif évaluait seulement le fonctionnement émotionnel et non le fonctionnement psychologique positif. L'épanouissement psychologique repose ainsi sur huit composantes (Diener & al., 2010) : les relations sociales positives, l'engagement, le but, l'acceptation de soi, l'estime de soi, les compétences, l'optimisme et la contribution sociale. Dans notre travail de recherche, nous nous concentrerons sur ce modèle qui s'appuie sur les théories récentes du bien-être psychologique et du bien-être social (Ryff & Singer, 1998 ; Keyes, 2002).

En effet, l'engagement est le meilleur prédicteur de la satisfaction puisqu'il est en lien avec la réalisation de soi et les compétences de l'individu (Csikszentmihalyi, 1997 cité par Seligman, 2002). Les relations sociales positives et l'accomplissement de soi amènent à une meilleure estime de soi (Seligman, 2011). Les chercheurs insistent sur la notion de but comme nécessaire au développement du bien-être et à l'épanouissement des individus (Ryff & Singer, 2000 ; Seligman, 2002).

5.1. Les relations sociales positives

Les relations sociales s'inscrivent dans un contexte mettant en évidence les appartenances et les positions sociales qui la structurent (Fisher, 1999). De ce fait, les individus développent des relations sociales reposant sur des échanges déterminés par le statut, les attentes et les conduites. Le besoin d'appartenance à un groupe et les relations sociales réciproques et bienveillantes avec autrui sont intrinsèquement liés à la condition humaine (Baumeister & Leary, 1995 cité par Martin-Krumm & Tarquinio, 2011). Le besoin de se sentir respecté par les autres est aussi un besoin fondamental qui influence le bien-être (Ryff & Singer, 1998). Berscheid (2003) souligne aussi l'importance des relations sociales pour tendre vers un fonctionnement psychologique optimal.

Par ailleurs, avoir de mauvaises relations interpersonnelles peut provoquer des troubles émotionnels (Froh, Fives, Fullers, Jacofsky, Terjesen & Yurkewicz, 2007). Dans l'étude de Vanderhorst et McLaren (2005), les auteurs constatent que le fait d'avoir des relations sociales solides et profondes réduit le mal-être et qu'elles sont utiles pour faire face à des facteurs de stress. L'établissement de relations sociales de qualité est bien un facteur protecteur. Ainsi, selon Argyle (2001), les relations sociales positives sont prédictrices du bonheur et d'autres aspects du bien-être ; elles contribuent à l'amélioration globale de la qualité de vie (Froh et al., 2007).

La causalité entre le bien-être et les relations sociales positives est ainsi bidirectionnelle. En effet, Reis et Gable (2003) suggèrent que les relations sociales positives constituent une des composantes permettant d'atteindre un haut niveau d'épanouissement et les individus ressentant des émotions positives ont tendance à évaluer les personnes plus positivement, à avoir davantage des relations sociales et d'interactions sociales avec autrui (Seligman, 2002).

En outre, une littérature assez conséquente fait état de cette relation positive et forte entre les relations sociales, le bonheur et le bien-être (Argyle, 2001 ; Diener, 1984 ; Seligman, 2002 ; Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Par exemple, des études montrent que des relations sociales positives améliorent la santé physique et mentale, la capacité d'adaptation pour faire face au stress et à l'adversité (Myers, 1999). Dans les relations sociales positives, l'évaluation sous-jacente renvoie au fait de se sentir respecté et permet une rétroaction positive sur son comportement et ses attitudes. Ces éléments sont considérés comme déterminants pour le bien-être (Pinquart & Sörensen, 2000). Tandis que les relations sociales de moindre qualité ont un impact négatif sur le bien-être. Lyubomirsky et al. (2005) émettent une hypothèse : les personnes heureuses ont-elles de meilleures relations sociales que leurs pairs moins heureux ? Selon les auteurs, c'est l'une des conclusions les plus solides de la littérature portant sur le bien-être. Dans une méta-analyse de 286 études, la quantité mais aussi la qualité des contacts avec des proches sont considérées comme des prédicteurs importants du bien-être (Pinquart & Sörensen, 2000).

5.2. L'engagement

L'engagement dans les activités est reconnu comme l'un des déterminants ayant le plus d'influence sur la satisfaction de vie. Seligman (2002) soutient l'idée que l'engagement dans des activités, dès lors qu'elles sont perçues comme utiles et ayant du sens pour les individus, a un effet positif sur le fonctionnement psychologique optimal. L'engagement dans les activités se traduit par un intérêt important à mener sa tâche à terme. En outre, toutes les activités qui procurent du plaisir (par exemple, regarder un bon film ou faire les magasins) ne mènent pas toujours vers un épanouissement de la personne (Csikszentmihalyi, 1990). Les recherches montrent que les activités ou les situations qui permettent le développement des compétences (faire de la guitare, de la danse, de la lutte, etc.) sont davantage satisfaisantes puisque la personne se fixe des objectifs et se donne les moyens de les atteindre (Shankland, 2014). Ainsi, tout dépend de l'activité entreprise par la personne. Les activités passives telles que regarder la télévision contribuent à apporter du plaisir sur le court terme mais n'apportent pas le bonheur durable si d'autres formes d'activités ne sont pas présentes.

Csikszentmihalyi (1990, 2007) est à l'origine de nombreux travaux sur cette caractéristique de l'engagement. Selon l'auteur, plus une personne s'engage dans l'action, plus elle augmente ses chances de progresser dans tel ou tel domaine et cela aura pour effet d'accroître sa satisfaction et son plaisir. Cela forme une sorte de boucle rétroactive (Figure 11) où la satisfaction issue de cette action et le plaisir éprouvé dans l'expérience augmentent l'engagement dans cette même activité (Shankland, 2014).

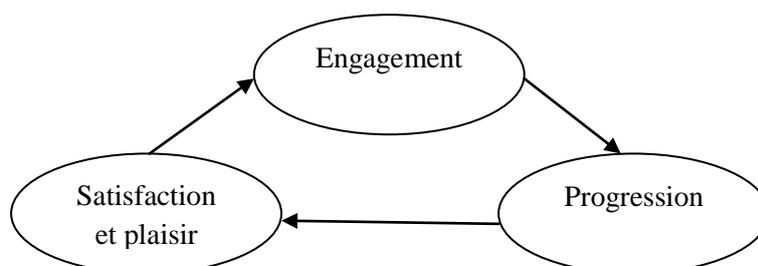


Figure 11 : Le cycle de l'engagement (extrait de Shankland, 2014)

Pour favoriser l'engagement dans une activité, il est nécessaire d'avoir une motivation intrinsèque car le caractère autodéterminé d'une action dans laquelle s'engage l'individu participe au sentiment d'accomplissement personnel et à la réalisation de soi (Shankland, 2014). Ceci fait référence à la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000) où trois besoins fondamentaux sont nécessaires au développement de l'accomplissement personnel :

- Le besoin de compétence : un individu va ressentir du bien-être lorsqu'il a la possibilité de mettre en œuvre ses compétences. Les effets sont bénéfiques puisque la personne a le sentiment de se sentir utile, de s'ouvrir à la nouveauté et s'offre la possibilité de relever des défis (Shankland, 2014)
- L'autonomie fait référence au sentiment de maîtrise de ses choix, d'être à l'origine de ses décisions. La personne met en œuvre des actions en adéquation avec ses propres valeurs. Selon la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000), cet élément est fondamental dans la compréhension de la motivation et des comportements humains.
- Le besoin d'avoir des relations sociales positives ou le sentiment d'appartenance : comme cela a été décrit dans la partie précédente, cette composante apporte une contribution importante au sentiment de bien-être.

Ainsi, quand un individu effectue une action intrinsèquement motivée, qui mobilise ses ressources, il se trouve absorbé par la tâche qu'il exécute et s'accompagne du sentiment d'être en pleine possession de ses moyens et de maîtriser l'activité. Csikszentmihalyi (1990) nomme cela « l'expérience du flow ou expérience optimale ». Cet état de flow se caractérise par un engagement total de la personne.

5.3. *Le but dans la vie*

Nombreux chercheurs se sont intéressés à la question des buts dans la vie et à la nécessité de trouver un sens à son existence. Des études montrent que l'impossibilité de donner un but à sa vie provoquerait un mal-être et une plus grande hostilité envers les autres et a contrario lorsque la personne a le sentiment de donner du sens à sa vie, elle se déclare plus heureuse et plus satisfaite de sa vie, de son travail (Steger, Kashdan, Sullivan & Lorentz, 2008 ; Shankland, 2014). La recherche de but, ou le sentiment d'accomplissement qui en découle affecte de manière positive le sentiment de bien-être.

Les objectifs de vie diffèrent d'un individu à un autre et sont soumis à des variations tout au long de la vie. Ryff (1989) explique que le but dans la vie, composante du bien-être psychologique (Ryff & Singer, 1998), est malléable en fonction des croyances de l'individu et permet de donner du sens dans ce qu'il entreprend. Steger et collaborateurs (2008) définissent la recherche de but dans la vie en fonction du degré d'intensité, de volonté et de la recherche de compréhension de sens (comprendre le monde, l'environnement dans lequel l'individu vit, identifier les besoins et les moyens qu'ils ont à disposition pour accomplir une activité). Cette recherche de sens stimule les individus, leur permettant ainsi de saisir de nouvelles opportunités.

La majorité des individus trouvent un but au travers de trois dimensions (Shankland, 2014) :

- La dimension comportementale qui se traduit par l'engagement dans une activité professionnelle ou autre, en lien avec ses valeurs. Cette composante est évoquée dans la section précédente.

- La dimension cognitive qui se réfère aux croyances, aux valeurs et à la philosophie de vie. Les valeurs se construisent et se développent au travers des expériences personnelles vécues et de l'éducation. Cette dimension permet de mettre en adéquation ses actions et ses valeurs (Affleck, Tennen, Croog & Levine, 1987). En outre, une modification de sa philosophie de vie en faveur d'une meilleure cohérence entre ses actes et ses pensées accroît le sentiment de bien-être.
- La dimension relationnelle et affective qui renvoie particulièrement à l'amour, l'amitié et la parentalité. Baumeister et Leary (1995) ont mis en évidence ce besoin universel de relations interpersonnelles pour l'épanouissement. Il s'agit d'un cercle vertueux puisque la possibilité de compter sur ses proches favorise le bien-être et ce sentiment positif permet d'entretenir de meilleures relations (Shankland, 2014).

5.4. *Les compétences*

Le besoin de compétence est l'un des besoins fondamentaux issus de la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000). La compétence se réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement (Larguardia & Ryan, 2000), de contrôle de certaines situations qui permet de relever des défis et de stimuler la curiosité. L'efficacité ne suffit pas à susciter le sentiment d'être compétent, la personne doit aussi avoir conscience des efforts à produire au niveau personnel. Le sentiment de compétence sous-tend l'engagement, la persévérance, les décisions et peut expliquer des différences individuelles (Ruph, 1997).

En effet, selon la théorie sociale cognitive de Bandura (1986), les personnes tendent à vouloir contrôler les événements qui affectent leur vie car leur sentiment de bien-être en dépend. Ce sentiment de compétence influence les intérêts personnels et professionnels, la productivité et leur trajectoire personnelle (Ruph, 1997). Selon Bandura, le sentiment de compétences provient de quatre catégories de sources :

- Les expériences vicariantes : le fait d'observer les comportements de personnes semblables à soi, qui réussissent, contribue à développer et à croire en ses propres capacités de réussite.
- Les expériences de maîtrise : le succès contribue à développer une forte croyance en ses compétences. En surmontant les difficultés, grâce aux efforts donnés et à la persévérance, le sentiment de compétence s'acquiert.
- La persuasion sociale : détenir une compétence ne garantit pas que la personne ait la conviction de la posséder. Les personnes que l'on persuade verbalement d'avoir des compétences sont plus enclines à mobiliser des comportements pour atteindre des objectifs.
- Les états physiologiques et émotifs : l'humeur, la condition physique, les émotions positives favorisent le développement du sentiment de compétence.

Le développement des compétences, source d'intégration sociale, peut conduire à un fonctionnement psychologique optimal (Ryff, 1989). En effet, chaque individu a besoin d'élargir ses domaines de compétence, de développer son potentiel pour lui permettre de saisir de nouvelles opportunités tant sur le plan personnel que professionnel. En cas de succès perçu par un individu, il peut attribuer l'origine à ses compétences. De plus, le sentiment de compétence procure un sentiment de contrôle de la situation. Il se développe grâce à la sensation d'être autonome ce qui a un effet bénéfique sur la motivation et la satisfaction (Harter, 1979 cité par Larguardia & Ryan, 2000). Ainsi, la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de sentiment d'appartenance et le besoin de compétence contribueraient à promouvoir une santé psychologique dotée d'une plus grande vitalité, d'une meilleure intégration et d'une meilleure acceptation de soi (Larguardia & Ryan, 2000). Dans la perspective où l'un de ces besoins est négligé ou en conflit avec autre, le sentiment de bien-être serait impacté négativement.

5.5. *L'optimisme*

L'optimisme est l'une des composantes les plus étudiées en psychologie positive. Il peut être considéré comme une stratégie d'adaptation permettant de réduire l'anxiété ou bien comme un trait de personnalité (Shankland, 2014). De manière générale, être optimiste c'est être confiant en l'avenir alors qu'une personne pessimiste aura tendance à craindre le pire. Selon Carver et Scheier (2001, p.31), « *les optimistes sont les personnes qui s'attendent à vivre des expériences positives dans le futur. Les pessimistes sont celles qui s'attendent à vivre des expériences négatives* ». Deux distinctions sont faites dans la littérature scientifique : l'optimisme « trait » et l'optimisme « état » (Seligman, 2011). L'optimiste trait se réfère aux attentes positives de l'individu qu'il développe de manière générale dans sa vie quant à l'optimisme état, il fait référence aux attentes positives développées dans une situation donnée (Shankland, 2014). En effet, Scheier et Carver (1992) ont montré que l'optimisme est une caractéristique générale et stable de la personnalité influençant la manière dont les individus réagissent et abordent les situations.

Les auteurs nomment ceci « l'optimisme dispositionnel » se définissant par la valeur attribuée aux possibilités d'échecs ou de succès dans la poursuite d'un but et les ressources mobilisées pour l'atteindre (Scheier et Carver, 1992). Pour autant, Seligman a initié ses travaux sur l'impuissance acquise (qui peut être assimilée à du pessimisme) où l'étude de ces deux pôles pessimisme – optimisme rejoint les théories portant sur les styles explicatifs des individus au sujet des événements survenus au cours de la vie (Peterson, Buchanan & Seligman, 1995 cité par Seligman, 2011). Les styles explicatifs comprennent la manière dont la personne a tendance à expliquer ce qui lui arrive soit par des éléments internes (contrôle interne), soit par des éléments externes (contrôle externe) (Rotter, 1966). Les individus qui ont un contrôle interne sont plus à même de se sentir capables d'agir dans une situation, ce qui est associé à un mieux-être (Shankland, 2014).

Selon Seligman, l'optimisme est issu d'un processus d'attribution causale se nommant le « style explicatif optimiste ». Ce processus peut donc être appris et se manifeste dès lors que les événements négatifs sont attribués à des causes externes et instables et les événements positifs à des causes internes et stables. C'est une manière relativement stable d'expliquer – en termes d'internalité, de stabilité, et de globalité (Tableau 2) – une variété d'évènements négatifs ou positifs qui surviennent et dans lesquels l'individu est impliqué (Martin-Krumm & Tarquinio, 2011).

Selon Chang (2001), il faut être vigilant et faire la différence entre l'optimisme, l'estime de soi et les notions de contrôle, même s'il est probable que ces variables soient liées entre elles.

Tableau 2 : Définition de l'optimisme et du pessimisme en fonction des explications apportées aux événements positifs et négatifs (Seligman, 1994, issue de Martin-Krumm & Tarquinio, 2011).

	Styles explicatifs			
	Pessimiste		Optimiste	
Locus de causalité	Echec Interne (personnalisation)	Succès Externe (extériorisation)	Echec Externe (extériorisation)	Succès Interne (personnalisation)
Stabilité	Stable (permanence)	Instable (transitoire)	Instable (transitoire)	Stable (permanence)
Globalité	Global (général)	Spécifique (particulier)	Spécifique (particulier)	Global (général)

Ainsi, même si des auteurs considèrent que l'optimisme est une disposition, des interventions telles que les thérapies cognitivo-comportementales, cherchent à modifier le style explicatif pour développer l'optimisme et les résultats semblent prometteurs (Carver, Scheier & Segerstrom, 2010). Dans cette perspective, cela laisse penser que l'optimisme serait davantage une stratégie d'adaptation.

Bon nombre de travaux mettent en évidence que l'optimisme est associé à des caractéristiques positives telles que la persévérance, le bonheur, le bien-être l'accomplissement, l'estime de soi et la santé (Peterson, 2000). D'une manière générale, les corrélats de l'optimisme sont envisagés en tant que conséquences ; néanmoins, ils peuvent tout autant avoir le statut d'antécédents (Martin-Krumm & Tarquinio, 2011)

5.6. *La contribution sociale*

Les deux composantes suivantes sont issues de l'approche du bien-être social développé par Keyes (1998). Ce modèle comprend des dimensions sociales telles que la cohérence sociale, l'intégration sociale, l'actualisation sociale, la contribution sociale et l'acceptation.

La contribution sociale est l'évaluation de sa valeur sociale pour la société (Keyes, 1998). Elle repose sur la croyance que l'on est un membre important de la société et qui apporte une valeur supplémentaire au monde. Ce principe se rapproche du concept de responsabilité. Le phénomène de responsabilité se réfère aux obligations personnelles qui permettent de contribuer à la société (Keyes, 1998). En outre, la contribution sociale se réfère aux croyances des personnes, qui pensent que tout ce qu'ils entreprennent est valorisé par la société et contribue au bien commun. Ceci se rapproche de la thèse de Marx selon laquelle les individus sont naturellement productifs (Keyes, 1998). La contribution sociale peut être liée à la générativité (Fredrickson et Losada, 2005) qui se réfère à l'implication dans la société. La contribution sociale est étroitement liée à la composante relation sociale. En effet, avoir des relations sociales, perçues comme positives, se réfère à obtenir le soutien d'autrui mais pas seulement. Des recherches ont montré que contribuer au bonheur d'autrui développe un sentiment de bien-être (Keyes, 2005 ; Ryff, 1989) et que les individus ont d'avantage à gagner en donnant aux autres plutôt que d'attendre de recevoir (Martin-Krumm & Tarquinio, 2011).

5.7. *L'acceptation de soi*

L'acceptation sociale est définie par l'attitude positive envers soi-même (Keyes, 1998). Elle fait donc référence à la satisfaction de l'individu envers soi-même et est considérée comme nécessaire pour tendre vers une santé mentale positive (Rogers, 1958). L'acceptation de soi nécessite d'avoir conscience en ses propres forces et faiblesses. Derrière cette notion d'acceptation de soi, se cache l'idée que l'individu a une valeur unique. L'acceptation sociale est l'analogie de l'acceptation de soi (Keyes, 1998).

Dans l'approche eudémoniste, l'acceptation de soi (Ryff, 1989) est une composante fondamentale du bien-être psychologique. Elle se traduit notamment par l'acceptation des événements de vie passée et de ses attitudes. Avoir une attitude positive envers soi, c'est reconnaître et accepter plusieurs aspects de soi et être en accord avec ses croyances et ses valeurs (Ryff, 1989). Cette notion d'acceptation est étroitement liée avec les relations sociales positives puisque à travers la reconnaissance d'autrui, cela développe l'estime de soi et l'acceptation de soi (Ryff, 1989 ; Ryan & Deci, 2000). Les individus qui ont une acceptation de soi élevée font davantage confiance aux autres, pensent que les autres sont capables de bienveillance et estiment que les personnes peuvent être « travailleurs » pour atteindre les objectifs fixés (Ryff, 1989 ; Keyes, 1998). Ces individus ont une opinion favorable de la nature humaine et se sentent à l'aise avec les autres (Horney, 1945 cité par Keyes, 1998). Par conséquent, « l'acceptation sociale des autres pourrait être la contrepartie sociale de l'acceptation de soi » (Keyes, 1998, p.122).

5.8. *L'estime de soi*

L'estime de soi a été définie par Rosenberg (1965 cité par Marshall, Lefringhausen & Ferenczi, 2015) comme un indicateur de satisfaction à l'égard de soi, d'acceptation, incluant aussi le respect de soi. Il l'a décrit comme une attitude favorable ou défavorable envers soi-même. En outre, c'est le jugement que l'on fait de soi-même et qui nous montre comment nous percevons la façon dont nous sommes et le sens de notre valeur personnelle.

Le psychologue Abraham Maslow suggère que l'estime de soi est un besoin humain de base et il l'inclut dans sa hiérarchie des besoins humains. Il décrit deux formes différentes d'estime : le besoin de respect de soi sous forme d'amour-propre, de confiance en soi, de compétence ou d'aptitude et le besoin de respect d'autrui sous forme de reconnaissance, de succès et d'admiration (Maslow, 1943). Selon l'auteur, sans la satisfaction du besoin d'estime de soi, les individus seront en difficulté et dans l'incapacité d'évoluer positivement (croissance personnelle). Aussi, l'estime de soi, concerne la capacité à s'engager efficacement dans l'action (Vallières & Vallerand, 1990). En effet, les individus ayant une estime de soi élevée font davantage preuve de persévérance face aux difficultés et prennent plus rapidement la décision d'agir, ils sont moins hésitants.

Un lien étroit entre bien-être et estime de soi montre que les individus ayant une tendance à ressentir davantage d'émotions négatives ont souvent une faible estime de soi et inversement, les individus ayant tendance à ressentir des émotions positives ont une estime de soi plus importante (Seligman, 2011). Une faible estime de soi est souvent associée à la dépression tant chez des adultes que chez des adolescents (Bachman, 1970). L'estime de soi a une fonction protectrice qui permet de réduire l'anxiété envers l'avenir (Greenberg, 2008). Par conséquent l'estime de soi contribue au fonctionnement psychologique optimal.

Carl Rogers, défenseur de la psychologie humaniste, conclut que le concept d'estime de soi doit être compris comme un droit inaliénable pour chaque personne (Rogers, 1958). L'estime de soi n'est pas fixe, elle est malléable et peut évoluer selon les expériences de vie, les rencontres, etc.

En conclusion, Diener (et al., 2010) a enrichi sa mesure du bien-être subjectif en ajoutant la construction d'épanouissement (« flourishing ») au travers de huit composantes issues de la psychologie humaniste et du bien-être psychologique. Notons que cette approche comprend à la fois des composantes eudémoniques et hédoniques. Cette conception se veut donc plus intégrative. L'épanouissement est ainsi un sujet nouvellement développé et davantage d'études doivent être effectuées pour le définir et l'opérationnaliser. C'est d'ailleurs une des critiques qui peut être émise à l'encontre de ce concept. Ainsi, il semble intéressant d'identifier et de caractériser les personnes, les groupes ou les nations dans lesquels les niveaux d'épanouissement sont élevés afin de mieux en comprendre les caractéristiques, les causes et les conséquences (Huppert & So, 2013).

II. La mesure du construit d'épanouissement

Bien que la recherche sur l'épanouissement soit de plus en plus prolifique, sa conceptualisation reste néanmoins complexe en raison des définitions multiples et des nombreuses composantes proposées pour comprendre l'épanouissement. D'ailleurs, de nombreux psychologues et chercheurs conviennent que l'épanouissement englobe, le bien-être, la satisfaction de vivre et le bonheur dont chacun a des sous-composantes, ce qui ne facilite pas la compréhension de ce phénomène (Seligman, 2011, Keyes, 2016).

Ainsi, la question de la mesure de l'épanouissement se pose. Être épanouie ne se résume pas à une simple mesure de la satisfaction de vie, du bonheur ou de la pensée positive, cela nécessite le développement d'attributs et des forces et vertus communément admises dans différentes cultures (Seligman et al., 2005). En plus des composantes du modèle PERMA mais aussi de la satisfaction de vie, du bien-être et du bonheur, il a aussi été proposé des construits tels que la vertu et la santé (VanderWeele, 2017) comme composante de l'épanouissement. À notre connaissance, trois outils sont à disposition de la communauté scientifique pour mesurer l'épanouissement.

1. L'échelle de VanderWeele (2017)

L'échelle de VanderWeele nommée « Flourish index and Secure Flourish Index » (2017, 2019) se base sur l'idée qu'il existe six domaines qui contribuent à l'expérience de l'épanouissement : le bonheur, la satisfaction de la vie, la santé mentale et physique, la signification et les buts, le caractère et la vertu, les relations sociales étroites, la stabilité financière et matérielle. Ce questionnaire fournit un score total compris entre 0 et 100 pour la version à cinq domaines et entre 0 et 120 pour la version à six domaines.

L'auteur notifie que si la volonté est d'évaluer l'épanouissement, des qualités allant au-delà du bien-être psychologique doivent être prise en compte. Notons que la santé physique, le caractère et la vertu sont très souvent ignorés par la littérature scientifique, contrairement à de nombreuses traditions philosophiques où leur importance est considérée comme centrale pour l'épanouissement. À notre connaissance, cet outil n'a fait l'objet d'aucune validation dans d'autres pays.

2. L'échelle de Butler et Kern (2016)

Cette seconde échelle développée aux Etats-Unis, provient de Butler & Kern (2016) qui ont développé le PERMA-Profiler, une brève mesure multidimensionnelle de l'épanouissement basée sur les cinq piliers de Seligman. Ce questionnaire se compose de 23 questions associées à une échelle de Likert allant de 0 (pas du tout en accord) à 10 (complètement en accord). Pour chaque item (3 questions par composantes du modèle PERMA, une question sur le bien-être général, trois questions sur les émotions négatives, une question sur la solitude et trois questions sur la santé physique). L'échelle est validée dans cinq autres pays : Grèce, Corée, Japon, Allemagne et l'Italie.

3. L'échelle de Diener et collaborateurs (2010)

Cette mesure est brève puisqu'elle se compose de huit éléments du bien-être psychologique et du bien-être social. Il ne repose pas strictement sur les cinq piliers du modèle PERMA de Seligman (2011) néanmoins des chevauchements existent et offrent une alternative à la conceptualisation de Seligman. La « Flourishing Scale » (échelle florissante / échelle d'épanouissement psychologique) nommé par Diener et ses collègues (2010) est composée de huit items auxquels les participants doivent se positionner à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Les réponses sont additionnées et permettent d'obtenir un score allant de 8 (épanouissement faible) à 56 (épanouissement le plus élevé possible). La Flourishing Scale a fait l'objet de traductions dans près de 27 pays (Allemagne, Espagne, Indonésie, Italie, Bulgarie, Chine, Turquie, etc.) En France, l'outil est validé en français par Villieux, Sovet, Jung et Guilbert (2016).

Ainsi, chacune de ces mesures offre ainsi aux chercheurs et praticiens une mesure fiable de l'épanouissement. C'est aux professionnels de choisir l'outil qui sera le plus adapté aux objectifs recherchés. La psychologie positive s'est emparé de ce concept d'épanouissement et dans une période relativement courte (une quinzaine d'années), les chercheurs explorent l'épanouissement sous un large éventail de perspectives. Notons que l'épanouissement est un concept qui suscite un tel intérêt qu'une organisation est vouée à ce domaine, à la contribution de l'épanouissement de l'être humain dans le monde : le Flourishing center¹⁴. Ce centre propose des formations pour permettre aux personnes de s'épanouir, des outils pour aider les personnes à créer un travail durable sur eux-mêmes. Ce centre offre la possibilité aux psychologues de se former et d'obtenir un certificat avancé en psychologie positive. En France, des diplômes universitaires se sont ouverts entre 2015 et 2016.

III. L'épanouissement en milieu de travail

Tout au long de cette partie théorique portant sur l'épanouissement psychologique, nous nous sommes appuyés sur des auteurs de références (Keyes, 2002, 2005 ; Diener et al., 2010 ; Seligman, 2011) afin de définir et d'apporter des éléments de compréhension sur le périmètre de ce concept. Par conséquent, l'épanouissement est un concept du début des années 2000 et les modèles cités auparavant suggèrent différentes dimensions ou composantes qui conduisent à l'épanouissement. Néanmoins, ils n'ont pas été développés pour les contextes de travail. L'épanouissement psychologique présente un niveau de généralité élevé et nous pensons qu'il ne peut être appliqué tel quel à ce domaine spécifique qu'est le milieu professionnel. Au travers de notre travail de recherche nous tenterons d'apporter certains éléments de compréhension.

¹⁴ Source : <https://theflourishingcenter.com/>

En effet, tout comme les études sur le bien-être au travail, il semble intéressant de concevoir l'épanouissement psychologique en milieu de travail comme une facette distincte et complexe de la relation entre l'individu et son travail. Dans les points suivants, nous allons présenter un modèle de l'épanouissement contextualisé au milieu de travail puis nous présenterons quelques une de ses composantes.

1. Le modèle de Rothmann (2013)

C'est en 2013 qu'un chercheur publie sur ce concept d'épanouissement contextualisé au contexte organisationnel de l'Afrique Australe. Rothmann (2013) a identifié un cadre pour l'épanouissement au travail, il étend le modèle du continuum de la santé mentale de Keyes (2002, 2005) au contexte du travail. Selon l'auteur, l'épanouissement serait un concept multidimensionnel qui comprend à la fois le bien-être (notamment le bien-être émotionnel (Janse Van Rensburg, Rothmann & Diedericks, 2017 ; Rojas & Veenhoven, 2013) et le fonctionnement psychologique optimal (c'est-à-dire le bien-être psychologique et social). Concernant le bien-être psychologique, les justifications théoriques proviennent de Ryan et Deci (2000), Keyes (2002), Ryff (1989) et Seligman (2011). Quant au bien-être social il fait référence à la théorie de Keyes (1998).

Ainsi, l'épanouissement au travail comprendrait, selon cette théorie, trois dimensions, le bien-être émotionnel, psychologique et social :

- Le bien-être émotionnel fait référence à la satisfaction au travail liée à la perception qu'ont les employés de leur emploi actuel par rapport à leurs attentes et leurs désirs.
 - o L'affect positif dans l'environnement de travail fait référence à des expériences agréables telles que l'espoir, la fierté, la joie, la gratitude.

- L'affect négatif fait référence aux émotions désagréables ressenties dans le contexte du travail (colère, anxiété, frustration, ennui) (Janse Van Rensburg et al., 2017).
- Le bien-être émotionnel comprendrait aussi les expériences affectives qui affectent la vie professionnelle grâce à la satisfaction des besoins (Rojas & Veenhoven, 2013).
- Le bien-être psychologique comprend les dimensions issues des trois besoins psychologiques (Ryff & Singer, 1998, Ryan & Deci, 2000) :
 - L'autonomie : avoir le choix dans l'exécution de ses tâches liées au travail
 - La maîtrise qui renvoie à la satisfaction du besoin de compétence, se sentir efficace
 - Les relations positives : ressentir un sentiment de connexion avec les autres au travail
- Sur la base de la conceptualisation du bien-être social de Keyes (2005), Rothmann (2013) décrit les cinq caractéristiques du bien-être social dans le contexte du travail :
 - L'acceptation sociale (attitude positive envers soi et les autres)
 - L'actualisation sociale ou la croissance sociale (croire au potentiel de développement des collègues et de l'organisation)
 - La contribution sociale (penser que ses actions au travail ajoutent de la valeur à l'organisation)
 - La cohérence sociale (la croyance que son organisation et ses relations au travail ont un sens)
 - L'intégration sociale (éprouver un sentiment d'attachement et de soutien envers l'organisation).

Pour Grant (2008), l'élément social du travail joue un rôle central dans l'épanouissement puisque les salariés sont intégrés dans une organisation de travail et ils sont confrontés sans cesse à des tâches et des défis qu'ils doivent relever (Keyes, 1998). Ainsi, pour développer un modèle d'épanouissement au travail, les dimensions doivent être considérées comme des états, dont une partie peut être influencée par le contexte professionnel et les relations sociales plutôt que par les dispositions (Keyes & Annas, 2009).

Rothmann (2013) soutient l'idée qu'une mesure d'épanouissement dans les contextes professionnels doit être développée. Selon lui, une telle mesure est justifiée étant donné qu'une mesure spécifique au contexte (comparativement à une mesure générale qui couvre tous les domaines de vie) prévoit des résultats nettement meilleurs (Rothmann, 2013 ; Rautenbach & Rothmann, 2017). Notons que cette recherche montre que, plus de 80% des personnes dans la population générale et plus de 50% des employés en Afrique Australe ne sont pas épanouis (Rothmann, 2013). Ces statistiques semblent justifier une enquête plus approfondie sur les raisons pour lesquelles les individus ne s'épanouissent pas.

2. L'outil proposé : Flourishing at Work Scale (FAWS)

Rautenbach (2015) s'appuie sur le modèle d'épanouissement au travail de Rothmann (2013) et établit la Flourishing at Work Scale (FAWS) qui présente des propriétés psychométriques acceptables et qui confirment une structure factorielle à trois facteurs. Cet outil se compose de 48 items et évalue le bien-être émotionnel, psychologique et social.

Selon Rautenbach (2015), l'épanouissement au travail fait référence à l'état de bien-être recherché par la personne, atteint par des expériences positives et la gestion efficace des facteurs liés à l'emploi. Néanmoins, pour l'auteur des recherches semble nécessaire pour étudier les prédictors et les conséquences sur le plan individuel et organisationnel de l'épanouissement au travail (Rautenbach, 2015).

Rautenbach & Rothmann (2017) proposent une version courte (17 items) de cet outil : la Flourishing at Work Scale –Short Form (FAWS-SF) qui s’appuie sur le même principe que la première version. À notre connaissance, ces outils n’ont pas été développés dans d’autres pays.

L’épanouissement est pertinent pour le contexte du travail et nous tenterons d’apporter quelques éléments de compréhension dans la partie suivante. Néanmoins, l’épanouissement en milieu de travail a encore fait l’objet de peu de recherches et l’étude scientifique de l’épanouissement au travail nécessite une définition acceptée et des échelles de bonne qualité psychométrique pour pouvoir le mesurer. Le but de ce travail de recherche sera de proposer une conception de l’épanouissement en milieu de travail basée sur le modèle de Diener et al. (2010) qui repose sur les théories récentes à la fois du bien-être psychologique et du bien-être social (Ryff & Singer, 1998 ; Keyes, 2002).

3. Les composantes pouvant conduire à l’épanouissement en milieu de travail

Dans notre travail de recherche nous nous appuyerons sur les composantes issues de l’approche de Diener et al. (2010) : les relations sociales positives, l’engagement, le but, l’acceptation de soi, l’estime de soi, les compétences, l’optimisme et la contribution sociale. Certaines de ses composantes ont été explicitées dans nos parties précédentes ; cependant nous spécifions certains éléments propres au contexte du travail. En effet, le but et le sens donné au travail peuvent être considérés comme des expériences subjectives selon lesquelles les personnes considèrent que leur travail est important et utile pour eux mais aussi pour autrui (Steger, Dik, & Duffy, 2012).

L'expérience du but et du sens au travail contribue au sens de la vie, notamment du fait que les individus passent une grande partie de leur vie au travail (Morin, 2004). Il reflète un sentiment où les personnes perçoivent leur travail comme utile et important. Un manque de sens dans le travail peut conduire à l'apathie et au détachement de son travail (Thomas & Velthouse, 1990). À ce titre, la restauration du sens dans le travail est une méthode pour favoriser la motivation et l'attachement au travail.

Ensuite, l'engagement au travail fait référence aux liens que les personnes ont avec le travail (Kahn & Heaphy, 2014). Schaufeli et Bakker (2004) définissent l'engagement au travail comme le fait de travailler avec un état d'esprit caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Ils investissent leurs énergies dans des comportements au travail et font preuve d'authenticité (Rothbard & Patil, 2012). D'ailleurs, Rothbard et Patil (2012) soutiennent l'idée que le concept d'engagement a ses racines dans le concept d'authenticité. Les individus investissent leurs énergies dans le rôle qui leur est donné dans l'organisation de travail et s'expriment à travers ce rôle de manière authentique. Ils soulignent que l'engagement peut être associé à un effet positif et négatif.

Selon Kahn & Heaphy (2014), l'engagement au travail comprend trois composantes :

- Une composante physique (être énergique, faire preuve de vitalité et être physiquement impliqué dans une tâche)
- Une composante cognitive (se sentir absorbé et impliqué dans son travail)
- Une composante émotionnelle (se sentir dévoué et connecté à son travail et à ses collègues et renvoie aux sentiments positifs tels que l'enthousiasme et la joie).

La vitalité, le dévouement et l'absorption pourraient être associés au modèle d'épanouissement au travail. Cependant, Rothmann et Rothmann (2010) démontrent que la vitalité et le dévouement pourraient être associés. En revanche l'absorption ne peut être considérée comme un prédicteur dans le travail, probablement en raison du fait qu'elle varie au cours d'une même journée. Ainsi, l'engagement au travail est conçu comme un ensemble de motivation, de ressources telles que le soutien, la reconnaissance de ses collègues et de ses superviseurs, ainsi que de la possibilité d'évolution et de développement des compétences. En effet, plus un individu s'engage dans une activité, plus il pourra progresser, ce qui engendrera une certaine satisfaction dans la tâche réalisée (Martin-Krumm & Tarquinio, 2011). Un des mécanismes sous-jacent à l'engagement est l'état de flow (Csikszentmihalyi, 1990), qui se produit lorsqu'un individu se trouve absorbé par sa tâche et qu'il y a une combinaison optimale entre ses compétences et les défis à relever. L'individu aura un sentiment d'utilité et une vie pleine de sens (Martin-Krumm & Tarquinio, 2011).

La satisfaction des compétences résulte de la maîtrise de la tâche de travail et permet à l'individu de s'adapter à des environnements de travail complexes et évolutifs. Chez un individu qui n'arrive pas à satisfaire ce besoin cela peut entraîner un manque de motivation et un sentiment d'impuissance (Rothmann, 2013). Lié à la dimension de la compétence, l'apprentissage est une facette importante du bien-être psychologique. L'apprentissage se définit comme la possibilité d'acquérir puis d'appliquer ses connaissances et compétences au travail (Spreitzer, Lam & Fritz, 2010). Dans le contexte professionnel, quand les trois besoins (autonomie, sentiment d'appartenance et le besoin de compétence) sont satisfaits, les salariés ont une meilleure estime de soi et un sentiment de bien-être plus intense, une meilleure santé psychologique, indépendamment du statut de la personne et de son revenu (Laguardia & Ryan, 2000).

D'autres indicateurs du fonctionnement psychologique, tels que l'acceptation de soi, la croissance personnelle, les relations sociales et la maîtrise de l'environnement amènent à un niveau d'épanouissement au travail satisfaisant (Dutton & al., 2010, Deci & Ryan, 2011). Enfin, l'optimisme est rarement inclus dans les mesures de bien-être (Diener et al., 2010) et probablement encore moins dans les mesures contextualisées au travail.

CHAPITRE 3 : Déterminants et effets de l'épanouissement au travail

Dans cette dernière partie de notre contexte théorique, nous allons présenter les déterminants et les effets du bien-être et de l'épanouissement dans divers aspects de la vie. À travers la littérature scientifique nous constatons que les études se concentrent principalement sur le bien-être au travail et notamment sur la satisfaction au travail (Danna & Griffin, 1999) plutôt que sur l'épanouissement au travail. Une raison peut expliquer ce constat, le concept de satisfaction au travail serait plus opérationnalisable que celui de l'épanouissement au travail.

I. Les déterminants du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail

Faire la promotion du bien-être et de l'épanouissement au travail passe par une réflexion sur ses déterminants mais, elle doit porter à la fois sur les déterminants du bien-être et sur la réduction des risques potentiels (il faut entendre par là, tout ce qui peut générer de la souffrance). Dans cette partie, nous identifierons spécifiquement l'apport des traits de personnalité (déterminant individuel) et le soutien organisationnel perçu (déterminant organisationnel) comme antécédents du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail. Nous sommes bien conscients qu'il existe d'autres caractéristiques individuelles pouvant intervenir comme le rôle des émotions¹⁵ et les indicateurs de santé¹⁶. De même que, les caractéristiques individuelles ne peuvent être les seuls déterminants du bien-être au travail et de l'épanouissement puisque l'individu est en constante interaction avec son environnement de travail.

¹⁵ Pour une revue de littérature : Fredrickson, 1998 ; Danna & Griffin, 1999

¹⁶ Wilson et collaborateurs (2004) étudient les indicateurs de santé et bien-être au travail (identification des comportements à risque pour la santé tels que la consommation de tabac et l'alcool, des comportements de retrait tels que l'intention de quitter l'entreprise et l'absentéisme et l'état de santé physique et psychologique auto-rapporté.

Les caractéristiques du contexte de travail vont influencer sa perception et le climat de travail. Selon la littérature scientifique, les antécédents organisationnels représenteraient les caractéristiques du milieu de travail (Greenberg, 1987 ; Danna & Griffin, 1999 ; Truchot, 2004 ; Wilson et al., 2004) tels que : la justice organisationnelle, la qualité des relations au sein de l'organisation, le style de leadership, la culture et les pratiques managériales développées au sein de l'entreprise et le soutien social. À ce titre, Rautenbach et Rothmann (2017) indiquent que trois facteurs au travail (la charge de travail, l'insécurité de l'emploi et la difficile conciliation vie professionnelle et personnelle) pourraient réduire l'épanouissement au travail. Ils distinguent aussi trois ressources professionnelles (la rémunération, les perspectives d'évolution et le leadership) comme antécédents de l'épanouissement au travail. D'une manière générale, les caractéristiques de l'emploi contribuent à l'épanouissement dès lors que l'individu a la possibilité d'être autonome et de varier ses activités professionnelles (Rothman, 2013).

1. Les traits de personnalité comme déterminant individuel

L'étude de la personnalité a provoqué de nombreux débats scientifiques depuis le début du XXème siècle. L'un des premiers psychologues à s'intéresser à l'étude de la personnalité est Allport qui définit la personnalité comme « *une organisation dynamique, interne à l'individu, des systèmes psychophysiques qui déterminent l'adaptation particulière d'une personne à l'environnement* » (Allport, 1937, p.48). Dans les années 1930-1950, la dynamique de la personnalité est très populaire puis remise en cause notamment au travers des méthodes d'évaluation, de l'inconsistance de prédiction des comportements ou encore du caractère falsifiable des réponses qui ont freiné ce domaine d'étude jusqu'aux années 1970 (Mischel, 1968).

En effet, ses opposants les plus radicaux avancent l'idée selon laquelle les attitudes et comportements d'un individu sont déterminés par des facteurs contextuels et non individuels (Mischel, 1968). Cependant, cet élément n'est pas retenu comme viable en raison de son incapacité à expliquer les différences interindividuelles dans une même situation. Ce n'est que dans les années 80, que de nouvelles recherches longitudinales permettent de redynamiser le concept de personnalité et son étude notamment dans le domaine de la psychologie différentielle surtout du travail et des organisations, puis dans l'ensemble des champs d'études de la psychologie.

Dans l'approche différentielle de la personnalité, la notion de trait est centrale et rend compte de la « *relative cohérence et de la relative stabilité des conduites* » (Rolland, 2004, p. 16). Costa et McCrae (1990, p.23) définissent la personnalité comme « *un système défini par les traits de personnalité et le processus dynamique par lequel ils affectent le fonctionnement psychologique des individus* ». Si l'on synthétise les diverses définitions recensées dans la littérature scientifique, les traits de personnalité sont décrits comme des différences interindividuelles en ce qui concerne leur tendance à manifester des configurations de conduites (cognitions, affects, comportements) et sont des prédispositions à se comporter et ce à travers une variété de situations pertinentes, caractérisant un individu permettant de le différencier d'autrui (unicité inter-individuelle) (Costa & McCrae, 1999 ; Rolland, 2004 ; Ashton, Lee & De Vries, 2014). Ainsi, la psychologie des traits repose sur l'idée selon laquelle la personnalité est composée de dimensions sur lesquelles les individus varient, et qui influent sur leurs comportements et leurs expériences (Rolland, 2004).

La psychologie positive part aussi du principe que les traits de personnalité sont des dispositions individuelles stables (Shankland, 2014) dont potentiellement, certains traits, peuvent mener à un niveau de bien-être satisfaisant.

À titre d'exemple, un individu avec un score élevé dans la dimension Extraversion se décrira comme quelqu'un d'enjoué, aimant être en contact avec autrui. Au niveau professionnel, un individu travaillant dans la vente se devra d'être jovial et avenant envers les clients afin de gagner la confiance pour vendre ses produits. Ainsi, ces conduites de travail reflèteront indirectement son extraversion (Rolland, 2004). Les traits de personnalité s'expriment par des dispositions sous-jacentes et sont des adaptations par des conduites visant à répondre aux exigences de l'environnement (Costa & McCrae, 1999). Il est primordial dans la compréhension des traits de saisir ce qui détermine les tendances et les conduites en explorant les caractéristiques personnelles et celles liées au contexte (Rolland, 2004).

Ces traits seraient donc considérés comme l'unité de mesure de la personnalité. Toutefois, la question du nombre de traits suffisant pour permettre une représentation exhaustive de la personnalité interroge les chercheurs. Sans détailler les modèles, Cattell (1957) identifie seize facteurs, Eysenck (1967) désigne trois dimensions, Guilford et Zimmerman (1956) en dénombrent quatorze. Ces nombreux modèles ont contribué au manque de lisibilité des travaux en psychologie de la personnalité durant les années 1960-1970. Néanmoins, dans les années 1980-1990, un modèle émerge : le modèle en cinq facteurs (Costa & McCrae, 1980,1990) et semble faire consensus auprès des chercheurs.

Dans notre étude, nous nous intéressons à un modèle émergent : le modèle du Big Six ou « HEXACO » de la structure de la personnalité (Ashton, Lee, Perugini, Szarota, De Vries, Di Blas, Boies, & De Raad, 2004) et plus particulièrement aux facettes s'y associant. Cet intitulé renvoie au nombre de ces facteurs : H pour « Honnêteté-Humilité », E pour « Emotionnalité », X pour « Extraversion », A pour « Agréabilité », C pour « Conscienciosité » et O pour « Ouverture à l'expérience ».

Ce modèle s'inscrit dans la continuité du modèle du Big Five de Costa et McCrae (1980) et a pour aspiration de se vouloir plus stable puisqu'il intègre les valeurs et l'éthique de l'individu (Ashton et al., 2004 ; Ashton & Lee 2007). Les six traits de personnalité généraux renvoient à des traits de personnalité plus spécifiques (quatre facettes par dimensions) permettant d'obtenir une mesure des traits de la personnalité la plus complète possible (Ashton et al., 2004). « L'Honnêteté-Humilité » renvoie à la sincérité, au sens de l'équité, à l'évitement de l'avidité et à la modestie ; « l'Emotionnalité » à l'inquiétude, l'anxiété, la dépendance et à la sentimentalité ; « l'Extraversion » se réfère à l'estime de soi, l'audace sociale, la sociabilité et à la vivacité ; « l'Agréabilité » quant à elle renvoie à la douceur, à la tolérance, à la flexibilité et à la patience ; « la Conscienciosité » se rapporte à l'organisation, l'assiduité, le perfectionnisme et la prudence ; enfin « l'Ouverture à l'expérience » se fonde sur l'appréciation esthétique, la curiosité, la créativité et au non-conventionnalisme.

De plus, au sein de la structure HEXACO, il est possible de mesurer l'altruisme puisque les trois dimensions (Honnêteté-Humilité, Agréabilité, Emotionnalité) sont liées à un compromis entre des comportements altruistes et des comportements agressifs (ou non altruistes) (Ashton et al., 2014). Ainsi, les dimensions Extraversion, Conscienciosité et l'Ouverture à l'expérience sont similaires au modèle du Big Five (Costa & McCrae, 1991). Les dimensions Agréabilité et Emotionnalité sont elles aussi similaires aux facteurs du Big Five (Agréabilité et Névrosisme) mais il existe quelques différences dans leur contenu (Ashton et al., 2004).

Ainsi, de nombreuses études se sont préoccupées de l'association entre les traits de personnalité et le bien-être subjectif (Costa & McCrae, 1980 ; 1991 ; Diener & Lucas, 1999). Steel, Schmidt et Schultz (2008) indiquent que les cinq traits de personnalité expliquent 39% de la variance totale du bien-être subjectif montrant ainsi une certaine stabilité.

Il s'avère que certains facteurs du Big Five sont plus pertinents que d'autres pour prédire la satisfaction de vie comme le facteur Extraversion tandis que le facteur Névrosisme est le prédicteur le plus important concernant l'aspect négatif de la composante cognitive du bien-être subjectif (Costa & McCrae, 1980 ; Diener & Lucas, 1999). Les facteurs Agréabilité et Consciencieux sont eux aussi des prédicteurs du bien-être subjectif. Le facteur Ouverture serait le seul trait de personnalité à être un faible prédicteur (Costa & McCrae, 1991). Selon Keyes et Lopez. (2002), ces résultats seraient sensiblement les mêmes pour l'épanouissement.

L'association entre le modèle de personnalité HEXACO et le bien-être est aussi confirmée par la littérature scientifique. Aghababaei et Arji (2014) démontrent que les dimensions HEXACO sont de meilleurs prédicteurs que ceux du modèle Big Five pour ce qui concerne la satisfaction de vie. Les dimensions Extraversion ($r = .40$) et le caractère Consciencieux ($r = .26$) sont les meilleurs prédicteurs. Pour ce qui concerne la dimension Honnêteté-Humilité, les résultats obtenus ne sont pas significatifs ($r = .04$) mais la facette Evitement de l'avidité est significative ($r = .13$). Burtaverde (2015) montre aussi que les dimensions Extraversion et Agréabilité ($r = .26$) sont des prédicteurs de la satisfaction de vie professionnelle. Le modèle HEXACO apporte ainsi un avantage prédictif comparé au Big Five dans le domaine du bien-être.

L'association entre traits de personnalité et épanouissement psychologique a été démontrée où les facteurs Extraversion, Consciencieux et Névrosisme sont des prédicteurs satisfaisants (Villieux et al., 2016). L'Extraversion, la Conscienciosité et l'Ouverture à l'expérience sont associées à un niveau élevé d'engagement dans les activités (Ashton et al., 2014).

Ces résultats rejoignent ceux issus d'une étude longitudinale aux Pays-Bas laquelle démontre que certains facteurs de personnalité sont liés à l'épanouissement (Schotanus-Dijkstra, Pieterse, Drossaert, Westerhof, de Graaf, ten Have, Walburg & Bolmeijer, 2016) : la dimension Extraversion (niveau élevé), le caractère Conscientieux (niveau élevé), le Névrosisme (faible niveau). Ces résultats suggèrent qu'une personne qui est consciencieuse, amicale et qui a confiance en elle est plus susceptible de s'épanouir. Notons que les extravertis ont tendance à davantage développer des relations sociales, à acquérir des connaissances, des compétences et à être plus créatifs (Bono, Davies & Rasch, 2012).

Enfin concernant l'épanouissement au travail, pour Bono et al. (2012), l'Extraversion serait l'un des déterminants de l'épanouissement au travail. Selon ces auteurs, certaines personnes auraient une tendance naturelle à s'épanouir par rapport aux autres. En raison de leur personnalité, elles auraient une approche plus positive de soi, des autres, des situations de travail, s'engageraient plus facilement dans le travail et seraient davantage actives et tournées vers l'avenir (Bono et al., 2012). Notons que le caractère Conscientieux est très souvent lié à l'emploi (Hurtz & Donovan, 2000) mais moins à la satisfaction au travail (Judge, Heller & Mount, 2002). Ainsi, la Conscience semble avoir un lien – plus ou moins fort – avec l'épanouissement au travail. Néanmoins, pour Bono et al. (2012), il semble difficile de définir si la motivation des personnes consciencieuses découle de leur tendance à suivre des règles (motivation externe) ou si elle est autodéterminée (motivation interne). Pour cette raison, il semble difficile d'inclure la Conscience comme trait central de l'épanouissement.

Les traits de personnalité sont considérés comme un déterminant du bien-être de l'épanouissement. Cependant, nous pensons que d'autres déterminants peuvent influencer le niveau d'épanouissement et de bien-être.

2. Le soutien organisationnel perçu comme déterminant organisationnel

Nous faisons le choix de détailler davantage le concept de soutien organisationnel perçu comme déterminant de l'épanouissement au travail. Les traits de personnalité sont bien étudiés par rapport au bien-être mais on en sait un peu moins sur les facteurs situationnels tels que le soutien social. Des études démontrent que bénéficier d'un soutien social satisfaisant se rapporte à un bien-être subjectif et psychologique supérieur (Keyes, 1998 ; Diener & Seligman, 2002, 2004 ; Huppert, 2009). Néanmoins, nous pensons que les autres caractéristiques citées en début de chapitre (la justice organisationnelle, le style de leadership, les pratiques managériales) contribuent aussi à l'épanouissement en milieu de travail.

La psychologie démontre que l'être humain est un être social et qui se construit principalement à travers les relations interpersonnelles. En milieu professionnel, les relations interpersonnelles renvoient aux liens que les personnes ont avec les collègues, les clients/patients et les supérieurs hiérarchiques. Lorsque les relations sont positives, elles contribuent à un climat de travail bienveillant (Truchot, 2004). Ces relations interpersonnelles peuvent se traduire en termes de soutien ou d'aide. Selon la définition de Caron et Guay (2005, p.16), le soutien social correspond « *aux échanges de ressources émotionnelles, instrumentales ou d'informations par des non-professionnels, dans le contexte d'une réponse à la perception que les autres en ont besoin. Il s'actualise lors des interactions avec les membres du réseau social ou encore lors de la participation à des groupes sociaux* ».

Le soutien social est un concept multidimensionnel et les chercheurs ne trouvent pas une définition qui fasse consensus (Ducharme, Stevens & Rowat, 1994). Selon Weiss (1973), le soutien social est décrit selon cinq processus permettant le maintien de l'équilibre chez l'individu : le sentiment d'utilité, l'affirmation de sa valeur (se sentir compétent dans un rôle donné), l'intégration sociale, le soutien émotionnel et la possession d'aide matérielle.

Barrera (1981) distingue trois dimensions : le soutien social reçu, la perception du soutien social et l'intégration sociale. Quant à Vaux, Phillips, Holly, Thomson, Williams, et Stewart (1986), ils présentent trois composantes : les comportements de soutien, le réseau de soutien et l'évaluation du soutien. Ainsi, des recherches étudient le soutien social et leurs effets dans le contexte du travail et hors travail. En ce sens, il semble pertinent de différencier le soutien social du soutien organisationnel (Bouterfas, 2014).

En outre, le soutien en milieu professionnel peut se diviser en trois catégories : le soutien des collègues, le soutien de la hiérarchie et le soutien de l'organisation. Le soutien émanant des collègues peut se référer aux attitudes amicales, à l'aide apportée dans le travail ou encore à la bienveillance envers autrui. Le soutien de la hiérarchie renvoie à l'aide, la bienveillance manifestée par le supérieur. Le soutien des collègues et de la hiérarchie sont mesurés par Karasek et Theorell (1989). Le soutien de l'organisation se réfère davantage aux mesures prises sur le plan du collectif afin de faciliter le travail, l'intégration et de promouvoir la santé des travailleurs. La littérature consacre un intérêt important sur ce type de soutien.

Rhoades et Eisenberger (1986 ; 2002) définissent le soutien organisationnel perçu par la perception que l'employé a de son Organisation. Elle se base sur les croyances de l'individu concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être. Le salarié doit avoir le sentiment d'être reconnu pour sa contribution à l'efficacité organisationnelle (Eisenberger & Rhoades, 1986). Les salariés estimant bénéficier de certaines ressources, telles que la reconnaissance et l'écoute, se sentiront valorisés par leur organisation, leur permettant d'adopter des comportements organisationnels adéquats (Eisenberger & Rhoades, 1986). Les auteurs définissent trois éléments déclenchant la perception du soutien organisationnel :

- La « justice procédurale » définit la perception de justice et d'équité envers les règles et les ressources transmises par l'organisation (Greenberg, 1990).

- Le « soutien du supérieur » influence la perception des salariés en fonction de l'évaluation qu'ils ont de leur superviseur. Cette variable serait la plus exhaustive puisqu'elle maintient le dialogue social entre les salariés et la hiérarchie (Bruchon-Schweitzer, 2002).
- Les « conditions de travail et de récompenses organisationnelles » (Shore & Shore, 1995 cité par Rhoades & Eisenberger, 2002) montrent qu'une gestion des ressources humaines compétente influencera de manière positive la perception du soutien puisqu'elle comprend la sécurité de l'emploi, la reconnaissance, la justice distributive (entre autre la rémunération), les exigences de travail et l'autonomie (Eisenberger & Rhoades, 1986).

Les individus percevant un soutien organisationnel important sont plus enclins à être reconnaissants envers l'entreprise et à accepter les règles organisationnelles. Gouldner (1960) (cité par Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014) explique cela par la norme de réciprocité permettant d'influencer positivement « l'engagement, l'implication, la satisfaction et le désir de rester dans l'organisation » (Modway & al., 1982 cité par Rhoades & Eisenberger, 2002). Le soutien organisationnel est considéré comme une ressource atténuant ainsi le stress perçu (Bruchon-Schweitzer, 2002). Il est donc associé à davantage de satisfaction professionnelle et réduit l'affectivité négative (LaRocco, House & French, 1980 cité par Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014). Le soutien social procure des expériences positives, conduisant à développer des affects positifs et augmenter le sentiment de bien-être (Casse, 1976 cité par Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014). Le soutien social encourage l'estime de soi (Lakey & Cassady, 1990). Notons, que le soutien social, l'autonomie et le climat organisationnel sont des prédicteurs importants de l'engagement (Hakanen & Roodt, 2010). En effet, des études montrent que le soutien des collègues ou des supérieurs est en lien avec l'engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2008).

Aussi, le soutien organisationnel perçu a un effet modérateur sur le niveau de stress. La théorie de la préservation des ressources de Hobfoll et Shirom (1993) (cité par Ruiller, 2011) souligne l'importance de se tourner vers autrui afin de surmonter les situations personnelles et professionnelles difficiles. La recherche de soutien peut être catégorisée en tant que stratégie d'ajustement, puisque cela peut être un moyen de rétablir l'équilibre face à une situation dite stressante (Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014). Bono et al. (2012) constatent que le soutien social contribuerait à l'épanouissement et aurait des effets positifs sur la santé.

II. Les effets du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail

La littérature scientifique a tendance à examiner les effets de la dépression, de l'anxiété ou encore du stress et la relation entre épanouissement et les résultats positifs du travail est souvent peu étudiée (Bakker & Schaufeli, 2008). Néanmoins, des chercheurs se sont intéressés à ces effets et apportent des éléments de réponse.

1. Les effets individuels

Une étude de Wright, Copranzano et Bonnett (2007) indiquent que la satisfaction au travail aurait un lien avec la performance au travail et que le bien-être au travail aurait un rôle modérateur. D'autres chercheurs ont montré que plus les employés montraient des émotions positives, plus les effets positifs sur leur performance individuelle au travail seraient importants (Staw, Sutton & Pelled, 1994). De plus, les personnes ressentant du bien-être se déclarent en meilleure santé et ont moins de symptômes physiques (Mroczel & Spiro, 2005).

Keyes (2007) et Keyes et Anas (2009) se sont intéressés aux effets positifs de l'épanouissement et ils conviennent que l'épanouissement apporte de nombreux avantages dans différents domaines tels que : des objectifs de vie plus clairs, une plus grande résilience, une meilleure gestion du stress, un risque plus faible de développer des maladies cardiovasculaires ou des maladies physiques chroniques avec l'âge et une augmentation de la créativité. Dans cette étude, les auteurs montrent que les personnes épanouies sont plus susceptibles de réussir dans leur emploi. Elles bénéficient de plus de soutien et d'assistance de la part de leurs collègues et superviseurs sur leur lieu de travail (Lyubomirsky et al., 2005). Enfin, selon Barry (2009), l'épanouissement augmente la résilience, augmente le bonheur et le bien-être durablement, améliore les relations sociales, améliore la santé physique, améliore la créativité, permet davantage la création de solutions pour résoudre des problèmes et favorise la recherche de forces humaines.

2. Les effets sur l'organisation de travail

Concernant les effets sur le plan organisationnel, les recherches s'accordent pour établir que l'épanouissement au travail permet d'être plus performant et d'accroître le comportement de citoyenneté organisationnelle (Rautenbach, 2015). En revanche, un manque d'épanouissement au travail a un effet important sur la réussite de l'individu dans son travail et sur la tendance des individus à vouloir quitter leur entreprise, ce qui impacte la rentabilité de l'entreprise (Bono et al., 2011). De plus, Harter, Schmidt et Keyes (2002) constatent que les salariés qui s'épanouissent sont moins absents de leur travail, ce qui évite des coûts financiers pour l'entreprise. Enfin, les personnes épanouies (par rapport à celles qui le sont moins) se montrent plus engagées dans l'organisation (Diedericks & Rothmann, 2014).

Notons que l'engagement au travail représente une forme de motivation intrinsèque où le comportement est exécuté pour lui-même, afin de ressentir du plaisir et de l'enthousiasme inhérent à l'activité de travail (Vallerand, 1997). L'engagement au travail permettrait d'accroître la créativité dans la mesure où l'engagement représente une forme élevée de motivation intrinsèque. D'autres études montrent également que l'engagement, la possibilité de s'imprégner pleinement de son travail est bénéfique pour la créativité (Mainemelis, 2001) et est aussi bénéfique pour l'organisation de travail.

Pour toutes ces raisons, nous comprenons que l'épanouissement est un sujet de recherche en pleine croissance.

**DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DE
LA RECHERCHE DOCTORALE**

CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit notre démarche de recherche et la réflexion qui sous-tend notre position de chercheur. Nous présenterons le cadre de la recherche et la méthodologie retenue. Nous terminerons sur notre problématique et les objectifs de recherche que nous formulons entre nos différentes variables.

I. Le positionnement de la recherche

1. Le cadre épistémologique

Présenter son projet de recherche dans un cadre, c'est définir l'épistémologie de sa recherche. Dans ce contexte, le chercheur va expliciter les choix en les justifiant, ce qui est déterminant pour la clarté du projet et de sa compréhension (Lavarde, 2008). Piaget propose une définition de l'épistémologie qui semble faire consensus : l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (1967, p. 6). En outre, l'épistémologie fait référence à la théorie des connaissances, indique comment le chercheur acquiert des connaissances et explique la relation entre le chercheur et le sujet de recherche (Schweizer, Del Rio Carral & Santiago-Delafosse, 2020). La posture épistémologique influe sur la manière dont les chercheurs conçoivent leur projet de recherche et doit être le préalable de toute démarche scientifique (Guba & Lincoln, 1994). Deux paradigmes de recherches sont à distinguer : le paradigme objectiviste/positiviste et le paradigme compréhensif/constructiviste (Soczek & Anceaux, 2002, cité par Schweizer et al., 2020).

Le paradigme positiviste se fonde sur trois éléments (Guba & Lincoln, 1994, Bosisio & Santiago-Delefosse, 2014). Dans un premier temps, la neutralité du chercheur est fondamentale dans le but d'obtenir des informations précises et fiables des sujets et il se doit de minimiser les influences. Le deuxième élément concerne l'observation des faits qui génère des lois stables de cause à effet. Ce phénomène est avéré lorsque les résultats sont reproductibles et irréfutables (Bosisio & Santiago-Delefosse, 2014). Enfin, le chercheur est désintéressé et tente de rester objectif, il se situe en dehors du sujet étudié. Cette posture positiviste suggère que le sujet reste l'expert (Santiago-Delefosse & Del Rio Carral, 2017).

Dans le paradigme constructiviste, le chercheur considère que la réalité est le résultat d'une co-construction des acteurs (Guba & Lincoln, 1994). L'intérêt est de comprendre comment la réalité fonctionne avec pour objectif d'interpréter le sens des expériences construites par chaque individu. Dans ce cadre, la connaissance est engendrée par la construction et il existe une dépendance du chercheur envers son sujet d'études dont il fondera des hypothèses pour comprendre cette réalité (Santiago-Delefosse & Del Rio Carral, 2017).

Dans ce contexte, les partisans de l'un et de l'autre paradigme ont longtemps considéré leurs approches comme opposées sur la manière dont les chercheurs acquièrent des connaissances (Santiago-Delefosse & Del Rio Carral, 2017). Au milieu des années 90, il devenait important pour de nombreux chercheurs de distinguer l'approche qualitative de l'approche quantitative en deux fondements épistémologiques distincts : le positivisme/réalisme et le constructivisme/interprétivisme. La recherche quantitative était associée à des paradigmes positivistes/réalistes et la recherche qualitative est associée à des épistémologies constructivistes/interprétivistes. Pendant longtemps, certains chercheurs considéraient que la combinaison de ces deux méthodes ne pouvait être valable car elles reposaient sur des fondements philosophiques distincts (Schweizer et al., 2020).

En lien avec ce débat épistémologique, des chercheurs en méthodes mixtes se sont ancrés dans le pragmatisme en tant que fondement épistémologique. Ce paradigme est né dans les années 1800 grâce à des philosophes tels que Charles Sanders Peirce (1839-1914) et John Dewey (1859-1952). Cette perspective encourage les chercheurs à choisir l'ensemble des méthodes qui répondent le mieux à leurs questions (Teddlie & Tashakkori, 2009). L'approche pragmatique se concentre ainsi sur les applications sociales de la recherche. En psychologie, cela implique de se concentrer sur l'impact de la recherche sur des résultats tels que le bien-être, la santé mentale (Schweizer et al., 2020) ou encore l'épanouissement. Ensuite, cette approche tend à exclure le dualisme subjectif-objectif. Enfin, elle tend à concevoir le savoir comme étant à la fois enracinée dans le monde et construit (Teddlie & Tashakkori, 2009).

En prenant en compte le débat positiviste-constructiviste, nous considérons que le pragmatisme constitue une alternative.

2. De l'épistémologie aux méthodes

Le paradigme pragmatique permet de combiner différentes méthodes afin d'offrir des points de vue complémentaires : « *L'approche des méthodes mixtes est celle dans laquelle le chercheur fonde ses prétentions philosophiques sur un champ pragmatique.* » (Creswell, 2003, p. 19).

Nous présentons ci-dessous une synthèse des méthodes à partir du choix du paradigme (Creswell, 2003 ; Saunders, Lewis & Thornhil, 2009) :

Tableau 3 : De l'épistémologie aux méthodes (d'après Creswell (2003) et Saunders et al. (2009))

Epistémologie	Mode de raisonnement	Stratégie d'enquête	Méthodes
Positivism	Déductif	expérimental	Mesures quantitatives
Constructivisme	Inductif	Etude de cas, narratif, ethnographie, recherche-action	Mesures qualitatives
Pragmatisme	Déductif, inductif, abductif	Mixte	Mesures quantitatives et qualitatives

Les approches quantitatives répondent aux questions de recherche qui nécessitent de tester des hypothèses, de mesurer et d'évaluer les relations entre des variables afin de produire des connaissances statistiquement généralisables et significatives. Quant aux approches qualitatives, elles abordent des questions de recherche qui nécessitent de générer des hypothèses, de décrire des phénomènes et de les interpréter pour produire des connaissances contextualisées et particulières (Schweizer et al., 2020). Notre recherche nous incite à combiner ces deux types d'approches, qui se nomment : méthode mixte de recherche. Depuis la fin des années 90, cette méthode est reconnue pour combiner rigoureusement l'approche quantitative et qualitative afin de traiter des questions complexes (Schweizer et al., 2020).

Les méthodes mixtes prennent en considération le contexte et le sens que prennent certains phénomènes (Schoonemboom & Johnson, 2017, cité par Schweizer et al., 2020) dans l'objectif d'obtenir de nouveaux éclairages sur un concept ou sur des questions de recherches. Plano Clark et Ivankova (2016) identifient trois principaux types de dispositifs de méthodes mixtes qui permettent d'identifier le plan de recherche (Taguchi, 2018 cité par Schweizer et al., 2020) :

- Dispositif 1 (Design Convergent Parallèle) : « simultané Quan + Qual » qui compare et fusionne les résultats quantitatifs et qualitatifs dans le but d’offrir des résultats plus complets.
- Dispositif 2 (Design Séquentiel explicatif) : « séquentiel Quan → Qual » qui utilise les données qualitatives dans l’objectif d’expliquer ou de confirmer les résultats quantitatifs initiaux.
- Dispositif 3 (Design Séquentiel Exploratoire) : « séquentiel Qual → Quan » qui utilise les données quantitatives dans l’objectif de généraliser, tester ou confirmer les résultats qualitatifs initiaux.

Les méthodologies mixtes sont soumises à des procédures rigoureuses afin de respecter l’intégrité et la rigueur méthodologique (Taguchi, 2018). Ci-dessous, nous présentons notre plan de recherche. La méthode mixte peut être à dominante qualitative, ou quantitative ou mixte. Dans notre travail de recherche, elle sera à dominante quantitative. Le recueil des données se fera séparément et non simultanément. L’architecture de notre thèse s’apparentera au dispositif 2 : « Design Séquentiel Explicatif ». L’approche quantitative teste une ou des hypothèses et l’approche qualitative qui suivra permettra d’éclairer les mécanismes à l’œuvre dans les résultats obtenus au préalable. Dans ce plan de recherche, les données quantitatives sont analysées pour déterminer lequel de leurs aspects nécessitent un approfondissement qualitatif (Schweizer et al., 2020). Ensuite, les données qualitatives sont analysées afin de mettre en exergue des questions de recherche pour des recherches futures. Dans cette configuration, on tente de comprendre « le pourquoi ».

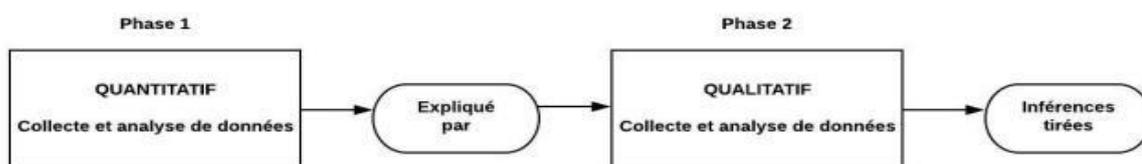


Figure 12 : Modèle séquentiel explicatif (issue de Plano Clark et Ivankova, 2016)

Enfin, comment nos données seront intégrées ? Nos données quantitatives et qualitatives seront discutées séparément selon une approche contiguë (European Research Council Scientific Council, 2018 cité par Schweizer et al., 2020). Néanmoins, les résultats qualitatifs compléteront les résultats quantitatifs.

II. Problématique générale et questions de recherche

Pendant des années, la recherche et la pratique en psychologie se sont concentrées sur le traitement des pathologies (dépression, anxiété, etc.) et dans une certaine mesure sur leur prévention. Aujourd'hui, de plus en plus de recherches montrent que ressentir un niveau élevé de bien-être est favorable tant pour les individus que pour la société au sens large. En effet, des études affirment qu'un niveau élevé de bien-être est associé à une plus grande créativité, à une hausse de la productivité, à une meilleure santé (Lyubomirsky et al., 2005 ; Diener et al., 2010 ; Huppert & So, 2013).

Dans la littérature recensée lors des premiers chapitres, nous avons conclu qu'il y avait un réel intérêt à traiter les questions de santé au travail non pas uniquement sous l'angle de la souffrance au travail mais aussi sous celui du bien-être au travail et plus particulièrement à travers le construit d'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Aussi, il semble opportun de se questionner dès à présent sur trois aspects concernant l'épanouissement au travail :

- Y a-t-il un intérêt de développer conceptuellement l'épanouissement psychologique en milieu de travail au regard des autres concepts psychologiques ?
- L'épanouissement au travail repose-t-il sur une construction multidimensionnelle ou unidimensionnelle ?
- Dans quelle mesure l'épanouissement peut s'intégrer dans le contexte du travail ?

Concernant la première question, des études ont montré l'intérêt du continuum de la santé mentale de Keys (2002, 2005) en classant le comportement « languissant » à « l'épanouissement ». Cette conceptualisation inclut diverses théories du bien-être, y compris les émotions positives (Fredrickson et Losada, 2005), le bien-être psychologique (Ryff & Singer, 1998), la satisfaction à l'égard de la vie (Diener et al., 1999) et inclut également le bien-être social (Rothman, 2013). Diedericks et Rothmann (2014) montrent que le bien-être émotionnel, psychologique et social prédit des résultats positifs en termes d'engagement organisationnel, de comportement de citoyenneté organisationnel et d'intention de quitter son emploi.

À propos de la deuxième question, la nature multidimensionnelle de l'épanouissement permet d'étudier l'interaction entre ses dimensions. Keyes (2005) souligne que l'épanouissement se produit lorsque les individus éprouvent des niveaux élevés d'au moins une manifestation de bien-être émotionnel, ainsi que des niveaux élevés d'au moins six manifestations de bien-être psychologique et social. Ainsi les individus peuvent faire preuve d'engagement mais ils pourraient aussi être insatisfaits de certains aspects de leur travail comme la rémunération par exemple. Une autre conception prédomine, celle de Diener et al. (2010), qui proposent une approche unidimensionnelle de l'épanouissement psychologique mais reposant sur huit notions issues de théories récentes du bien-être psychologique et social.

Concernant la troisième question, les individus passent de nombreuses heures au travail. Il est souhaitable – et dans cette logique de réduction des risques professionnels -, que les conditions de travail soient les plus favorables possibles. Le manager doit apporter son soutien, être sensible aux besoins et attentes spécifiques de ses collaborateurs et doit promouvoir un environnement de travail favorable pour que la personne puisse tendre vers un épanouissement (Tekleab & Chiaburu, 2011).

Les petites entreprises sont rarement dotées d'un service RH, c'est l'employeur qui remplit ce rôle mais qui se soucie de son bien-être, de ses besoins et attentes pour tendre vers l'épanouissement ? Quelles répercussions cela peut avoir sur l'entreprise et les salariés ?

Pourquoi s'engager dans une recherche consacrée à l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Premièrement, aborder les problématiques de santé au travail sous l'angle de l'épanouissement psychologique permet de promouvoir une dimension positive des questions de santé au travail. Deuxièmement, notre pratique étant ancrée dans le champ de la psychologie positive, nous le percevons comme un instrument de changement social ce qui nous a permis de pointer de nouveaux questionnements : Comment développer l'épanouissement psychologique en milieu de travail ? Pourquoi parler d'épanouissement psychologique en milieu de travail plutôt que de bien-être ou de qualité au travail ou encore de satisfaction au travail ? Évalue-t-on les mêmes éléments psychologiques ? L'épanouissement psychologique est-il lié à des différences individuelles (comme les traits de personnalité) ? Quels sont les effets positifs du travail sur la santé et l'épanouissement psychologique en milieu de travail : quelles conséquences sur la vie de l'entreprise, sur le dirigeant et les répercussions sur les salariés ? L'ensemble des réponses à ces questionnements nous amènent à mieux comprendre ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail. Nous tenterons aussi d'appréhender comment il se manifeste dans le vécu des dirigeants. Ces réflexions nous ont permis de constituer notre questionnement initial : quels sont les processus individuels et organisationnels impliqués dans la manifestation de l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Ainsi, nous pouvons décliner ce questionnement à travers cinq grandes questions de recherches :

Question de recherche 1 : Comment mesurer le concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Cette question fera l'objet de notre première étude et aura un double objectif : l'élaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail, puis l'examen de ses qualités psychométriques. L'échelle, constituée de huit énoncés, est l'adaptation au monde du travail de l'échelle d'épanouissement psychologique général (FS : Flourishing Scale ; Diener et al. (2010)), validée en français par Villieux et al. (2016). Cette étude fait l'objet d'une publication récente Jovenin, Villieux, Govindama & Guédon (2020).
Élaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) et examen de ses qualités psychométriques. *Revue canadienne des sciences du comportement / Canadian Journal of Behavioural Science*.

Question de recherche 2 : Quels sont les prédicteurs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Les recherches menées en psychologie ont permis d'identifier des facteurs de compréhension et des méthodes d'accompagnement pour les personnes en situation de souffrance. Cependant, il semble pertinent d'approfondir ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail et de rechercher des éléments pouvant expliquer la façon dont les individus s'épanouissent sur le plan professionnel. Cette deuxième étude a pour but de prolonger les recherches antérieures sur le bien-être en explorant les prédicteurs du bien-être subjectif et de l'épanouissement psychologique, dans sa dimension générale mais aussi professionnelle. Dans une perspective différentielle, identifier les déterminants individuels et organisationnels du bien-être et étendre leurs applications au niveau professionnel représente un réel enjeu social et économique.

Une partie de cette recherche a été présentée (communication écrite, annexe 1) lors du Colloque international « Tours et Détours sur les Cinq Grandes Dimensions de la Personnalité au tour du Big Five Inventory » 18 et 19 septembre 2015 à Tours, France. La seconde partie des résultats portant uniquement sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail a été présentée (communication orale) lors de la XXII^{es} Journées Internationales de Psychologie Différentielle (Chambéry, juin 2016).

Question de recherche 3 : L'épanouissement psychologique en milieu de travail est-il lié à un profil de personnalité ?

Cette étude s'inscrit dans la continuité de notre étude précédente. Dans la perspective de mieux rendre compte des différences individuelles, nous avons souhaité nous appuyer sur une analyse par profils personologiques afin d'analyser les relations dynamiques et complexes entre traits de personnalité (Robins, John, & Caspi, 1998) et épanouissement psychologique contextualisé. Une telle approche offre une meilleure compréhension de la complémentarité des traits de personnalité et amène un regard holistique sur l'individu. Suivant les travaux de Ferguson et Hull (2018), entre trois et cinq profils personologiques sont généralement retrouvés dans la littérature scientifique, même si aucun consensus n'a été trouvé. Cette recherche a été présentée (communication écrite, annexe 2) lors du Colloque de psychologie différentielle en juillet 2018 au Luxembourg.

Question de recherche 4 : Le soutien émanant de l'organisation n'est-il pas un facteur salutogène permettant d'accroître le niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail des salariés ?

Dans cette quatrième étude, nous cherchons à approfondir plus spécifiquement le lien entre traits de personnalité, soutien organisationnel perçu et épanouissement psychologique en milieu de travail. Les recherches montrent qu'il ne suffit pas qu'un comportement soit attendu pour qu'il se réalise, le soutien organisationnel perçu pourrait permettre de mieux comprendre les différences d'attitude et de comportement entre les individus, en lien avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail. En effet, le soutien organisationnel perçu apporte un éclairage complémentaire sur ce qui amène un salarié à ressentir du bien-être dans son travail (Eisenberger et al., 1986 ; 2002).

Eisenberger et al. (1987) indiquent que la présence d'un soutien organisationnel perçu satisfaisant a des répercussions positives au niveau du rapport entretenu avec l'organisation mais aussi aux niveaux personnel et émotionnel des salariés. Par l'exercice de la norme de réciprocité, le soutien organisationnel perçu a un impact positif sur les attitudes au travail et pourrait réduire certaines perceptions négatives vis-à-vis du travail. Sur le plan théorique, il est aussi démontré que le soutien organisationnel perçu peut compenser le manque de ressources ressenti par les individus ayant une affectivité négative élevée et est donc utile pour les salariés qui auraient une moins bonne gestion du stress (Marchand et Vanderberghe, 2015). Dans notre modèle de recherche, nous émettons l'hypothèse selon laquelle le soutien organisationnel perçu pourrait jouer un rôle modérateur dans la relation qui lie les traits de personnalité et l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Cette recherche a été présentée (communication écrite, annexe 3) lors du Colloque international European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) en mai 2017 à Dublin.

Question de recherche 5 : Comment l'épanouissement psychologique en milieu de travail se manifeste-t-il dans le vécu des dirigeants d'entreprises TPE-PME ?

Dans nos quatre premières études à visée quantitative, nous avons mis en lien des variables personnologiques et le soutien organisationnel perçu avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail pour la population salariée. Cependant, dans le contexte organisationnel, les employeurs doivent prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs¹⁷. De par l'expérience professionnelle et les situations rencontrées sur le terrain, la population des dirigeants d'entreprise est assez peu prise en compte dans les débats portant sur le bien-être au travail et la santé au travail. Néanmoins, pour que les dirigeants mettent en application des actions de promotion du bien-être au travail, ne faut-il pas qu'ils soient déjà sensibilisés à cette cause ? Il devient une nécessité de promouvoir le bien-être au travail car il est maintenant bien établi que cela a des effets sur la santé des salariés mais aussi sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Desrumaux, 2010). Ainsi, dans un contexte influencé par le changement dans les modes d'organisation du travail ainsi que dans le rapport de l'individu à sa carrière, les débats portant sur le bien-être au travail deviennent une préoccupation majeure (Commission Européenne, 2010).

La littérature met en exergue la complexité du métier de dirigeant et notamment du « petit patron » (Torrès, 2010, Lechat, 2014). En psychologie, nous disposons de peu de données, a contrario des sciences de gestion qui s'intéressent depuis quelques années spécifiquement à la santé des dirigeants et son impact sur l'entreprise, sur l'économie. La presse quotidienne véhicule certaines informations, et dans certains articles, la presse montre que le dirigeant peut aussi souffrir de ses conditions de travail (Bah & Gaillon, 2016). Selon l'Observatoire Amarok, chaque jour en France, deux employeurs se suicident.

¹⁷

Article L 4121-1 du code du travail

Pour l'association SOS Entrepreneur¹⁸, 17% des dirigeants qui se retrouvent en dépôt de bilan font une tentative de suicide. Ces données présentent les cas les plus extrêmes. Néanmoins, d'autres indicateurs montrent aussi que les dirigeants sont plus satisfaits professionnellement que les employés et passionnés par leur travail. Torrès (2017) évoque d'ailleurs le terme de « l'entrepreneuriat salutaire » comme facteur salutogène. Il semble intéressant de comprendre comment ses dirigeants arrivent à conjuguer, pour certains, les difficultés rencontrées dans le quotidien de travail et arrivent à tendre vers une forme de bien-être voire d'épanouissement au travail. Cette dernière étude à visée qualitative, nous permettra d'approfondir le concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail et d'apporter des éléments de compréhension en lien avec nos précédentes données quantitatives. Cette recherche fait l'objet d'un partenariat scientifique avec l'USD-PRO et la CPME Normandie.

Par conséquent, nous pouvons formuler notre problématique en proposant d'étudier la manière dont l'épanouissement psychologique en milieu de travail peut se manifester au travers de composantes personnelles et organisationnelles en lien avec les expériences professionnelles vécues. Aussi, pour répondre à cette problématique, nous utiliserons une démarche mixte en nous appuyant sur l'éthique et les valeurs de la recherche scientifique (Chiang-Hanisko, Newman, Dyess, Piyakong & Liehr, 2016) :

- L'éthique de la transparence : description de la méthodologie, des facteurs qui peuvent influencer les résultats et les limites de la recherche.
- L'intégrité méthodologique : les procédures sont conformes aux objectifs de la recherche et à ses participants (recueil des données, stratégies d'analyse des données etc.)

¹⁸ Source : <http://www.sos-entrepreneur.org/>

- La rigueur quantitative qui porte sur la notion de validité et la rigueur qualitative qui concerne la crédibilité et la puissance des affirmations.

Nous soulignons que le choix de notre échantillon doit également prendre compte les aspects éthiques et déontologiques (Ross, Iguchi & Panicker, 2018). En effet, le chercheur doit veiller et garantir le bien-être des participants.

CHAPITRE 2 : Recherches empiriques

Au regard de ces constats (cf. cadre théorique et problématique), notre questionnement de départ se précise. Les recherches en psychologie se concentrent sur les caractéristiques des individus qui connaissent un fonctionnement optimal dans la vie et moins sur l'épanouissement dans le domaine du travail.

Dans un premier temps nous allons étudier les aspects de ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail et proposer un outil adapté puis dans un second temps, tenter de comprendre la manière dont il se construit. Pour résumer, l'étude de l'épanouissement au travail n'est encore qu'à ses débuts et seulement quelques études ont été publiées sur les prédicteurs de l'épanouissement. Dans la lignée de ces travaux, nous étudierons certains prédicteurs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et les relations que nos variables entretiennent entre elles. Il peut sembler étonnant de s'intéresser à la personnalité à travers les environnements de travail mais nous pensons que certains individus ont davantage de facilité pour exprimer des émotions positives et pour aller au contact d'autrui (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). En outre, certains individus sont plus susceptibles de s'épanouir alors qu'ils partagent les mêmes conditions de travail car leur personnalité les conduit à adopter certains comportements et à poursuivre des objectifs spécifiques (Bono & al., 2012). Aussi, nous proposerons une étude par profil psychologique. Pour terminer, nous étudierons comment la représentation de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et plus largement de la santé au travail, est conditionnée par des dynamiques relationnelles et sociales. Nous étudierons ce dernier point uniquement auprès des dirigeants d'entreprises des TPE-PME.

I. Etude 1 : Élaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) et examen de ses qualités psychométriques

1. Objectifs

Avec l'émergence de la psychologie positive, une volonté de développer un modèle plus inclusif intégrant différents indicateurs issus des approches eudémoniste et hédoniste est apparue (Biétry & Creusier 2013 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Diener s'inspire de ce modèle et enrichit sa conception tri-factorielle du bien-être subjectif en proposant le concept d'épanouissement psychologique (Diener et al., 2010). Afin d'évaluer l'épanouissement psychologique, Diener et al. (2010) ont créé la Flourishing Scale (FS). Cette échelle psychométrique repose sur différents éléments du capital psychologique et du capital social de la personne : le but, l'acceptation de soi, les compétences, la contribution sociale au bien-être d'autrui, l'engagement, l'estime de soi, l'optimisme et les relations sociales positives. Cependant, l'outil n'a pas été pensé pour une utilisation dans des contextes spécifiques.

Nous posons ainsi l'hypothèse que l'épanouissement psychologique qui présente un niveau de généralité élevé ne peut être appliqué tel quel à ce domaine spécifique qu'est le milieu professionnel. Il existe peu d'échelle permettant l'évaluation du concept d'épanouissement psychologique et aucune à notre connaissance ne permet de l'apprécier spécifiquement dans la sphère professionnelle auprès d'une population de salariés français. Il nous paraît alors important de disposer d'instruments psychométriques adaptés et répondant à des normes satisfaisantes en termes de validité et de fidélité de la mesure. Les trois études qui suivent ont ainsi pour objectif de développer une échelle : l'échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) permettant d'évaluer ce concept auprès de salariés francophones et d'en vérifier les qualités psychométriques. Pour faciliter la lecture nous avons découpé l'étude 1 en trois parties.

2. Première partie de l'étude 1

L'objectif de cette première partie de l'étude 1 est d'adapter l'échelle d'épanouissement psychologique général au monde du travail, puis de tester sa structure factorielle et sa cohérence interne.

2.1. Méthode

La première phase est d'élaborer un outil de mesure de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) calqué sur l'échelle de l'épanouissement psychologique de Diener et al. (2010) validée et traduite en langue française par Villieux et al. (2016). Pour élaborer cet outil, nous nous sommes appuyés sur les énoncés originaux, ceux traduits en langue française par Villieux et al. (2016), en spécifiant le domaine professionnel dans chaque item. Par exemple, dans l'échelle originale, l'énoncé 1 : « Je mène une vie qui a un but et du sens » évolue en « Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens ». La consigne utilisée est semblable à celle de l'échelle générale tout comme le format de réponse qui reprend l'échelle de type Likert en sept points allant de : 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord).

Un pré-test individuel a été réalisé auprès de 16 participants afin de vérifier l'intelligibilité des énoncés. Les participants étaient des travailleuses.eurs exerçant leurs activités dans divers environnements professionnels (bâtiment et travaux publics, industrie, commerce, éducation, etc.). Après la passation du questionnaire, les 16 répondants avaient, à l'aide de questions ouvertes, la possibilité de s'exprimer sur la clarté des énoncés. Ils étaient également invités oralement à faire part des éventuelles difficultés rencontrées lors du remplissage du questionnaire. Aucune difficulté de compréhension ni de réponse pour les différents énoncés n'a été signalée.

L'échantillon principal porte sur 363 (271 femmes et 92 hommes) salariés français (âge médian : 35 ans, étendue : 18-70 ans). Il est constitué d'employés (46%), de cadres et d'employés d'ordres professionnels supérieurs (28%), de salariés de professions intermédiaires (20%), d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise (4%) et d'ouvriers (3%). 54% des répondants ont plus de cinq ans d'ancienneté dans l'emploi occupé.

Le questionnaire (annexe 4) a été transmis via les réseaux sociaux et les données ont été recueillies anonymement. Tous les salariés se sont portés volontaires pour participer à cette recherche. Concernant le nettoyage de la base de données, les valeurs aberrantes ont été identifiées et traitées par les logiciels JASP 11.1 et SPSS 22. Les réponses étant obligatoires, nous disposons uniquement de questionnaires complets (13 questionnaires ont été écartés des analyses à cause d'erreurs de saisie).

2.2. Résultats

Le niveau moyen d'épanouissement de nos sujets est de 5.15 ($SD = 1.29$) sur une échelle en 7 points (tableau 4). L'item 5 obtient le score moyen le plus élevé (5.66) et la dispersion la plus faible ($SD = 1.01$). L'item 7 « Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel » obtient le score moyen le plus faible en termes d'accord (4.77), et présente une dispersion plus importante ($SD = 1.55$). Les indices d'asymétrie des items sont tous globalement élevés, significatifs et négatifs ce qui suggère une anormalité dans la distribution et par conséquent une certaine similitude chez les participants dans leur tendance à répondre (tableau 4).

Tableau 4

Données descriptives par item de l'EEPP et matrice de corrélation inter-items pour l'étude 1

	M	SD	Coefficient d'asymétrie	saturation	1	2	3	4	5	6	7
1. Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens	4.91	1.59	-.63	.69							
2. Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes	5.10	1.45	-.88	.61	.45						
3. Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes professionnelles	5.34	1.31	-1.10	.75	.57	.58					
4. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres au travail	5.22	1.20	-.51	.64	.37	.40	.45				
5. Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités professionnelles qui sont importantes pour moi	5.66	1.01	-.80	.62	.37	.32	.51	.51			
6. Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie professionnelle	5,02	1.15	-.27	.64	.46	.31	.37	.44	.45		
7. Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel	4.77	1.55	-.51	.63	.53	.37	.47	.29	.27	.50	
8. Les gens me respectent dans mon travail	5.20	1.11	-.56	.61	.37	.36	.39	.47	.40	.41	.44

Nos premières analyses portent sur la structure factorielle de l'échelle. La valeur du test de Kaiser-Myer-Olkin (KMO) à 0.85 est satisfaisante. Le test de sphéricité de Bartlett l'est également ($\chi^2_{28} = 1043.07, p < 0,001$). L'analyse factorielle en axes principaux fait ressortir un seul facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 (Kaiser, 1960) et expliquant 49.52 % de la variance totale (tableau 5). Les saturations des énoncés (cf. Tableau 4) sont élevées (de 0.61 à 0.75). Nous avons testé la cohérence interne de l'échelle à l'aide du coefficient ω (omega) de McDonald. Celui-ci est de 0.89 ce qui est satisfaisant au regard du seuil de 0.70 généralement admis (McDonald, 1985 cité par Béland, Cousineau & Loye 2017). Le coefficient Omega présente des estimations plus précises et il offre des conditions plus souples que l'alpha (Béland, Cousineau & Loye, 2017).

Tableau 5
Variance totale expliquée pour l'étude 1

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	3.96	49.52	49.52	3.45	43.19	43.19	3.03
2	.89	11.19	60.71	.44	5.55	48.74	2.81
3	.81	10.21	70.92				
4	.64	8.00	78.93				
5	.51	6.46	85.39				
6	.45	5.71	91.11				
7	.40	5.03	96.14				
8	.30	3.85	100.00				

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Le critère de Kaiser souffrant parfois d'un manque de précision (Hayton, Allen & Scarpello, 2004 cité par Matsunaga, 2010), nous nous sommes également appuyés sur le test NEST (Next Eigenvalue Sufficiency Tests, Achim, 2017) qui permet de mieux déterminer le nombre de facteurs communs. Les résultats de ce test indiquent la possibilité d'une structure en 3 facteurs. Toutefois, les résultats de l'analyse factorielle lorsque le nombre de facteurs imposés est fixé à trois ne sont pas satisfaisants en termes de distance des coefficients de saturation et posent également problème en termes d'interprétation (tableaux 6 et 7). En effet, pour 3 des 8 items, le coefficient de saturation le plus élevé n'est pas suffisamment éloigné du deuxième coefficient de saturation le plus élevé (seuil de distance généralement admis de .40 selon Matsunaga, 2010).

Tableau 6
Matrice factorielle pour l'étude 1

	Facteur		
	1	2	3
EPMT3	.80	.07	-.45
EPMT1	.68	-.15	-.08
EPMT7	.68	-.52	.10
EPMT4	.65	.34	.19
EPMT6	.64	-.06	.28
EPMT5	.62	.29	.10
EPMT2	.61	.03	-.21
EPMT8	.60	.02	.19

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Tableau 7
Matrice des types pour l'étude 1

	Facteur		
	1	2	3
EPMT4	.77	.11	-.04
EPMT5	.64	.10	-.14
EPMT6	.54	-.34	.07
EPMT8	.49	-.21	-.03
EPMT7	.00	-.77	-.19
EPMT3	-.02	.02	-.95
EPMT2	.11	-.06	-.54
EPMT1	.12	-.32	-.41

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Sans rotation, nous constatons systématiquement des saturations plus élevées sur le facteur 1 pour l'ensemble des énoncés. En revanche des saturations supérieures à .30 apparaissent sur le facteur 2 pour les items 7 et 4 et sur le facteur 3 pour l'item 3. Après rotation oblique, nous constatons que l'énoncé 6 obtient la saturation la plus élevée sur le facteur 1. Cependant sa saturation sur le facteur 2 est supérieure à .30 et l'écart des saturations entre facteurs 1 et 2 est de seulement .20. Ensuite l'item 7 est le seul à obtenir une saturation très élevée (-.77) sur le facteur 2. À noter que nous avons retenu la méthode de rotation Oblimin avec normalisation de Kaiser puisque nous estimons que nos facteurs sont plus ou moins reliés entre eux (Matsunaga, 2010). La deuxième saturation la plus élevée apparaît sur l'item 6 (-.34) puis sur le 1 (-.32). L'écart entre la saturation de l'item 7 et celles des items 6 et 1 est important (> à .40). Enfin, pour les énoncés 6, 8 et 1, les écarts sont systématiquement inférieurs à .30. Pour l'énoncé 6, l'écart est de .20. Pour l'énoncé 8, l'écart est de .28. Pour l'énoncé 1, l'écart est de .09.

En outre, dans une configuration à trois facteurs, le premier facteur rend compte d'un pourcentage de variance expliquée très supérieur aux deux autres (respectivement 11.19 % et 10.21 % pour le deuxième et le troisième facteur). Cette répartition de la variance va dans le sens de l'argumentation de Stout (1987) sur l'unidimensionnalité pratique. En effet, selon l'auteur, l'unidimensionnalité pratique repose sur un pourcentage de variance important exprimé presque exclusivement par le premier facteur. Ainsi, sur la base de ces éléments, nous pensons qu'une structure unidimensionnelle est ici la plus adaptée.

Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire suivant les principes de modélisation en équations structurelles (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003) a ensuite été menée afin de tester le bon ajustement des données au modèle unifactoriel mis en évidence dans l'analyse factorielle précédente. Plusieurs indices ont été utilisés pour étudier l'adéquation des données au modèle.

Le χ^2 a été retenu comme premier indice d'ajustement absolu. Toutefois cet indice est sensible à la taille de l'échantillon, à la complexité du modèle ainsi qu'à la normalité des distributions (Bollen & Stine, 1992), aussi avons-nous examiné le χ^2 relatif (χ^2 / ddl) et le *RMSEA* (Root Mean Square Error Adjusted). En outre, les indices *AGFI* (Adjusted Goodness of Fit Index), *CFI* (Comparative Fit Index), *TLI* (Turcker Lewis Fit Index) ont été analysés pour leur complémentarité : alors que le TLI peut être biaisé par un modèle trop complexe, le CFI est moins sujet à variation selon la complexité du modèle mais peut être biaisé lorsque les relations entre variables sont faibles. Contrairement au χ^2 et à l'*AGFI*, ces indices sont moins sensibles à la taille de l'échantillon (Hooper et al., 2008). Un modèle est acceptable sur la base des critères suivants : le CFI est supérieur à .90 (Bentler, 1992), le RMSEA est inférieur à .08 (Browne & Cudeck, 1993), le TLI et l'*AGFI* sont supérieurs à .90 (Bentler & Bonett, 1980).

Les résultats de l'analyse utilisant l'estimation par maximum de vraisemblance montrent les valeurs suivantes : $\text{Khi}^2(15) = 33.97, p = 0.03$; $\text{Khi}^2/\text{dl} = 2.26$; $\text{RMSEA} = 0.05 [0.33 ; 0.86]$; $\text{SRMR} = 0.03$; $\text{CFI} = 0.98$; $\text{AGFI} = 0.94$ et $\text{TLI} = 0.96$. Les différents indices retenus ici présentent des valeurs supérieures aux recommandations d'usage (Hu & Bentler, 1999). Nous pouvons conclure que la qualité d'ajustement de nos données au modèle unifactoriel est satisfaisante.

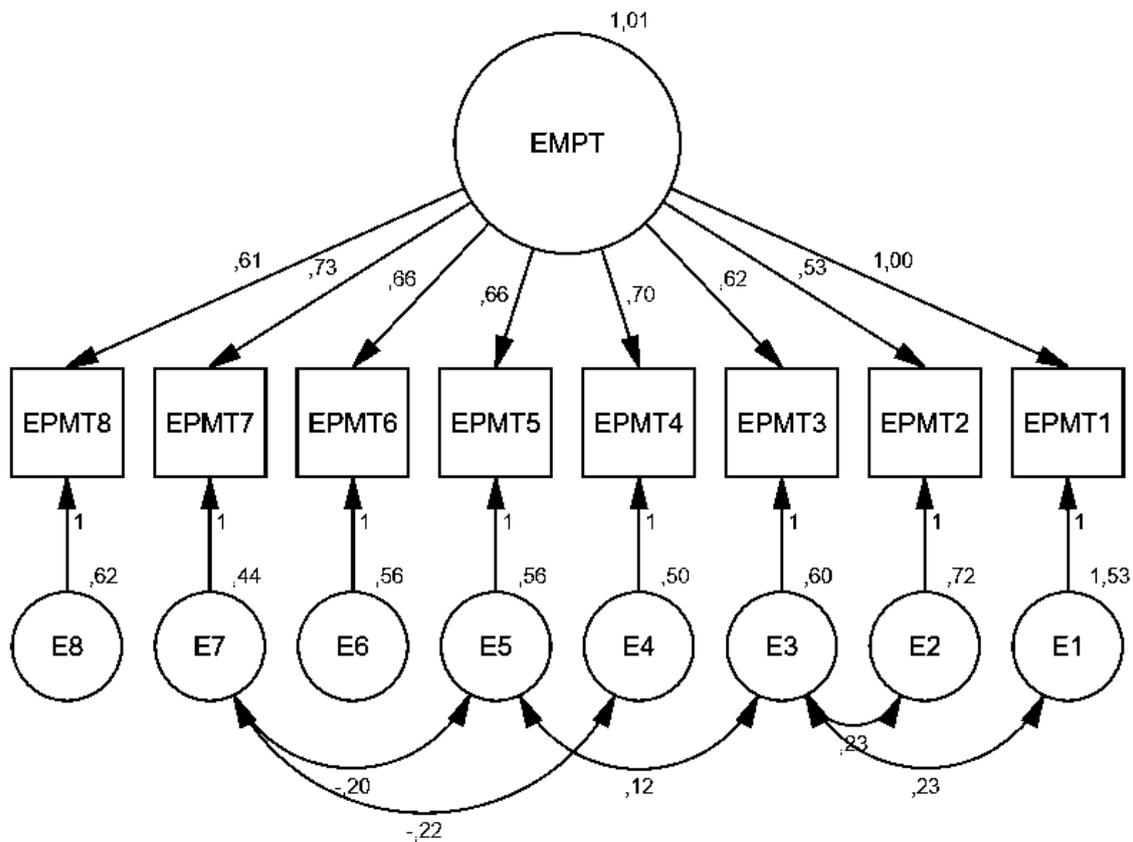


Figure 13 : Modélisation de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (étude 1)

2.3. Discussion

Le but de cette première partie de l'étude 1 était d'élaborer une échelle d'épanouissement psychologique contextualisée au monde professionnel basée sur les travaux de Diener et al. (2010).

La structure factorielle de l'ÉÉPMT a été vérifiée grâce à plusieurs analyses factorielles (AFE et ACP) qui ont démontré l'unidimensionnalité de l'échelle, fournissant des preuves empiriques de sa bonne validité structurelle. Concernant cette partie, nous traiterons plus en détail certains éléments dans la partie discussion générale de cette étude. Nous suggérons aussi quelques pistes d'étude afin d'éprouver davantage la structure factorielle.

3. Deuxième partie de l'étude 1

La deuxième partie de l'étude poursuit l'objectif d'examiner la validité convergente de l'ÉÉPMT avec l'Échelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP de Fouquereau & Rioux, 2002). Le recours à l'ESVP nous a paru pertinent puisque, dans la version américaine évaluant l'épanouissement psychologique global, Diener et al. (2010) ont utilisé l'échelle de satisfaction de vie SWLS (Satisfaction With Life Scale de Diener et al., 1985) pour tester la validité convergente de leur échelle. Notons que l'épanouissement psychologique apparaît plus englobant que le concept de satisfaction de vie qui correspond à la composante cognitive du bien-être subjectif. En effet, la satisfaction de vie se détermine par l'évaluation générale des conditions de vie d'un individu réalisée selon son système de valeurs et son propre point de vue (Rolland, 2000). Elle dépend notamment de la réalisation d'objectifs fixés par la personne elle-même (Voyer & Boyer, 2001). Selon Stones et Kozma (1980), la notion centrale de la satisfaction de vie est l'atteinte d'un certain nombre de désirs jugés significatifs. En outre, la satisfaction de vie repose davantage sur un état stable (Voyer & Boyer, 2001), c'est-à-dire que les résultats de son évaluation seraient généralement les mêmes si une seconde passation avait lieu six mois plus tard. Nous considérons que l'épanouissement psychologique se rapproche davantage du bien-être psychologique, lequel repose sur un état plus variable.

En effet, l'épanouissement psychologique présente des composantes de sociabilité (Voyer & Boyer, 2001) susceptibles de se modifier en fonction des événements de vie rencontrés. Ainsi, les concepts d'épanouissement psychologique et de satisfaction de vie nous paraissent relativement proches mais néanmoins distincts, cela suffisamment pour ne pas être utilisés de manière interchangeable. Nous émettons ainsi l'hypothèse que l'épanouissement psychologique en milieu de travail devrait être corrélé fortement avec la satisfaction de vie professionnelle.

3.1. Méthode

118 femmes et 20 hommes participent à cette étude. L'âge médian est de 34 ans (min : 19 ans ; max : 70 ans). L'échantillon est constitué de cadres et d'employés d'ordres professionnels supérieurs (49%), d'employés (35%), de professions intermédiaires (12%) et d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise (4%). L'ancienneté dans le poste varie de 1 an à 41 ans (score médian = 4 ans).

L'ensemble des participants complète deux questionnaires : l'ESVP, puis l'ÉÉPMT. L'ESVP de Fouquereau et Rioux (2002) repose sur le même mode d'administration que la SWLS (Diener et al., 1985). Pour répondre, les participants doivent apprécier leur vie professionnelle actuelle en la comparant à la vie professionnelle qu'ils souhaiteraient avoir. Cette échelle comporte cinq énoncés auxquels les participants doivent répondre sur une échelle de Likert en 7 points allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (7).

Le questionnaire a été transmis via les réseaux sociaux et les données ont été recueillies anonymement. Tous les salariés se sont portés volontaires pour participer à cette recherche. L'ensemble du processus a pris moins de 10 minutes à être complété. Nos analyses sont réalisées à l'aide des logiciels SPSS 22 et JASP 11.1. La procédure suivie est identique à la première partie de l'étude 1.

3.2. Résultats

Les résultats confirment notre hypothèse d'une validité convergente satisfaisante puisqu'une corrélation positive élevée est mise en évidence entre notre échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail et le test de satisfaction de vie professionnelle ($r = .75, p < .01$). Nous obtenons une corrélation un peu plus importante que celle observée dans la recherche menée par Diener et al. (2010) portant sur le lien entre satisfaction de vie générale et épanouissement psychologique général ($r = .62, p < .01$).

Cette corrélation suggère que les deux concepts sont, comme attendu, théoriquement assez proches, sans toutefois être exactement superposables ($z(r_1, r_2) = 2.633, p < .01$). Dans cette étude, les coefficients ω (omega) de McDonald sont de 0.83 et 0.89 respectivement pour l'ÉÉPMT et pour l'ESVP.

3.3. Discussion

Concernant l'examen de la validité convergente de l'ÉÉPMT, nous souhaitons inscrire cet outil dans la même démarche avec l'hypothèse d'une relation positive entre épanouissement psychologique professionnel et satisfaction de la vie professionnelle. Notons qu'à la différence de l'ESVP, les huit items de l'ÉÉPMT font référence à différents aspects de l'épanouissement. L'épanouissement psychologique professionnel semble ainsi avoir un lien fort avec la satisfaction de vie professionnelle. De plus, l'échelle l'ÉÉPMT reflète des notions évoquées précédemment telles que l'engagement au travail, les relations à autrui qui sont complémentaires pour favoriser la satisfaction de vie professionnelle.

4. Troisième partie de l'étude 1

L'objectif de cette dernière étude est d'évaluer la fidélité de l'ÉÉPMT par le biais de sa stabilité temporelle.

4.1. Méthode

26 femmes et 16 hommes constituent notre échantillon. Ils sont issus de professions intermédiaires (42%), d'employés (29%) et de cadres et employés d'ordres professionnels supérieurs (29%). L'âge médian est de 29 ans (min = 22 ans ; max = 59 ans), avec une ancienneté professionnelle médiane de 3,5 ans (min = 0,5 ans ; max = 28 ans).

L'ÉÉPMT est administrée à deux moments, espacés de 4 semaines. Les participants, les mêmes les deux fois, n'avaient pas été prévenus d'une seconde passation. Afin d'assurer la concordance entre les deux passations, les participants ont généré un code (première et dernière lettre du prénom ; mois de naissance, les deux derniers chiffres de leur numéro de portable) lors de la première passation. Ils ignoraient que la passation au temps 2 (T2) serait la même que celle du temps 1 (T1), ce afin de réduire le risque de mémorisation. Ce code était redemandé lors de la seconde passation. Au temps T1, nous avons recueilli 143 questionnaires et seulement 66 questionnaires au temps T2. Parmi ces 66, seulement 42 étaient parfaitement appariés (codes exactement identiques en T1 et en T2). Tous les salariés se sont portés volontaires pour participer à cette recherche et les données ont été recueillies anonymement. Nos analyses sont réalisées à l'aide des logiciels SPSS 22 et JASP 11.1.

4.2. Résultats

L'analyse de cohérence interne fait apparaître des coefficients ω (omega) de McDonald satisfaisants pour la première comme pour la seconde passation (respectivement .77 et .78). Le coefficient de corrélation test-retest sur les scores globaux des deux passations est de .90, ce qui suggère une stabilité temporelle élevée.

4.3. Discussion

L'objectif de cette dernière étude était de tester la fidélité à travers la stabilité temporelle de l'ÉÉPMT. À partir des scores obtenus lors de deux passations à 4 semaines d'intervalle et sachant que le test-retest est un des meilleurs indices de fidélité (McCrae, Kurtz, Yamagata et Terracciano, 2011), nous pouvons soutenir que l'ÉÉPMT présente une bonne stabilité temporelle de l'échelle.

5. Discussion générale de l'étude 1

L'objectif de cette recherche était de proposer une échelle d'épanouissement psychologique adaptée au monde professionnel (ÉÉPMT) et de vérifier ses qualités psychométriques auprès de salariés français.

Concernant la structure factorielle de l'ÉÉPMT, nous constatons que celle-ci est bien unidimensionnelle. Ce résultat va dans le sens de l'étude originale de Diener et al. (2010) portant sur l'échelle d'épanouissement général et des travaux d'adaptation et de validation menés dans différents pays (Hone, Jarden, Schofield & Duncan, 2014 ; Silva & Caetano, 2013 ; Sumi, 2014 ; Villieux et al., 2016). Cependant, le test NEST (Achim, 2017) réalisé dans la première partie de l'étude met à jour une possible structure tri-factorielle. Cette structure alternative pourrait faire écho à une conceptualisation de la notion d'épanouissement psychologique professionnel en facettes telles que discuté en introduction. Même si la structure en trois facteurs est difficilement interprétable et pose problème notamment sur le plan des distances entre coefficients de saturations et de la validité pratique, il nous semble nécessaire de continuer à tester l'ÉÉPMT auprès d'autres échantillons afin de mettre à l'épreuve l'éventuelle structure en facette du concept d'épanouissement psychologique professionnel. En effet, cette échelle étant contextualisée au milieu de travail, nous pouvons nous demander si une construction différente ne pourrait pas être envisagée ?

De par la spécificité et la diversité des environnements professionnels, d'autres facteurs ou facettes de l'épanouissement psychologique au travail pourraient coexister et mériteraient d'être évalués via l'ajout d'autres groupes d'énoncés. Une étude, que nous présenterons ultérieurement, tente d'approfondir le cadre conceptuel de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Cette étude, principalement qualitative, pourrait apporter un éclairage complémentaire.

La bonne cohérence interne (omega systématiquement supérieur à .75) de l'ÉÉPMT a été confirmée dans nos trois études. En outre, la validité est également satisfaisante au regard de la validité de convergence et la dernière étude met en avant la bonne stabilité temporelle de l'échelle. Concernant la validité convergente, nous obtenons un résultat qui permet de montrer que les deux concepts sont, comme attendu, théoriquement assez proches et que la validité convergente de l'ÉÉPMT peut être considérée comme satisfaisante. Ce niveau de corrélation indique ainsi une proximité conceptuelle mais pour autant, ces deux concepts ne sont pas superposables puisque leur part de variance commune se cantonne à 56%. Cette analyse apporte des informations complémentaires sur l'analyse du bien-être au travail et conforte l'idée selon laquelle le salarié et plus particulièrement la personne doit être prise en compte (Robert, 2007 ; Biétry & Creusier, 2013). Durant l'analyse de nos données, nous avons observé que les répondants obtenaient des scores plus élevés à l'échelle mesurant l'épanouissement psychologique professionnel, comparativement à la mesure de satisfaction de vie professionnelle. Nous supposons que les participants évalueraient plus positivement certains aspects de l'épanouissement psychologique, tels que l'engagement et les relations sociales plutôt que l'évaluation de leur satisfaction de vie professionnelle globale. Néanmoins, ce point reste à approfondir.

Selon Ilies, Aw et Pluut (2015), les salariés avec des niveaux élevés de satisfaction au travail ont tendance à être davantage heureux, impliqués dans leur travail et adoptent moins fréquemment de comportements contre-productifs. Ces salariés adoptent aussi plus souvent des comportements visant à développer le bien-être des autres, ceux qui sont sources, pour eux, d'accomplissement de soi et d'épanouissement (Shankland, 2014).

Ses premiers résultats exposent la pertinence d'avoir un outil contextualisé à l'environnement professionnel. Les données psychométriques que nous avons recueillies sont ainsi encourageantes, mais d'autres étapes sont nécessaires afin d'obtenir une représentation la plus fidèle et valide du concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail. Il serait notamment pertinent de documenter la validité incrémentielle de l'instrument « contextualisé » par rapport à l'instrument « général » afin de pouvoir établir le degré de recoupement de ces deux mesures et de confirmer l'intérêt propre du concept spécifique contextualisé au milieu de travail. En effet, cela ajouterait à l'inférence que nous faisons que l'échelle ÉÉPMT est bien contextualisée puisque nous avons constaté un lien plus fort entre celle-ci et l'ESVP qu'entre l'épanouissement psychologique général et la satisfaction de vie. Aussi, pour appuyer les arguments sur la pertinence de cette échelle et de proposer une mesure applicable au monde professionnel, il serait intéressant de mener une étude comparative entre l'échelle d'épanouissement psychologique général et l'ÉÉPMT. Dans le cas, où la corrélation désatténuée pour la fidélité test-retest de chacune serait inférieure à 1, nous pourrions affirmer que l'échelle d'épanouissement psychologique général serait insuffisante pour décrire l'épanouissement au travail.

Les résultats issus des futures recherches qui utiliseront l'ÉÉPMT contribueront à l'accumulation de nouvelles connaissances dans le champ du bien-être et pourraient se montrer utiles pour développer des interventions visant l'amélioration du bien-être au travail et plus globalement la réduction de la souffrance en milieu professionnel.

Il serait également pertinent de tester un modèle explicatif de l'épanouissement psychologique en milieu de travail en intégrant aussi bien des déterminants (personnalité, stratégies de coping, etc.) que des conséquences (effets sur la santé, la vie familiale, le travail) dans le cadre d'un protocole longitudinal. Ainsi, des accompagnements individuels et collectifs en entreprise pourraient être proposés afin de promouvoir et soutenir cet épanouissement au travail. Enfin, de plus en plus d'entreprises souhaitent évaluer le bien-être au travail de leurs collaborateurs. L'ÉÉPMT pourrait être utilisée à une fin de diagnostic mais aussi permettre de mieux identifier les facteurs de risque et de protection pour la santé psychologique des travailleuses.eurs.

II. Étude 2 : Analyse des rôles prédictifs du bien-être général et professionnel et de l'épanouissement psychologique général et en milieu de travail

1. Objectifs de recherche

La présente étude a pour but de prolonger les recherches antérieures (Aghababaei & Arji, 2014 ; Ashton et al., 2014 ; Burtaverde, 2015) en explorant les relations entre les traits de personnalité, via le modèle HEXACO et le soutien organisationnel perçu et l'influence que celles-ci peuvent avoir sur le bien-être subjectif général, la satisfaction professionnelle et l'épanouissement psychologique général et professionnel. À notre connaissance, l'inventaire HEXACO a fait l'objet de recherches menées dans différents pays, néanmoins, en France ce modèle a peu étudié ce lien avec ces variables. En effet, promouvoir le bien-être est devenu une nécessité sociétale et organisationnelle. À titre d'exemple, des études montrent l'importance de vivre des relations sociales positives (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010) comme nécessaire à l'atteinte d'un niveau de bien-être satisfaisant. Par ailleurs, Rhoades et Eisenberger (1986) montrent que les salariés estimant bénéficier de certaines ressources, comme la reconnaissance et l'écoute, se sentiront valorisés par leur organisation, ce qui leur permettra d'adopter des comportements organisationnels plus adéquats. Ce processus est donc autant bénéfique à l'organisation qu'à l'individu. Peu de recherches ont approfondi ses liens et des travaux complémentaires sont nécessaires afin d'apporter des éléments de compréhension sur les processus psychologiques en jeu.

Ainsi, notre réflexion portera sur le fonctionnement psychologique optimal et à son développement en focalisant notre attention sur des déterminants individuels et organisationnels. Notons que notre regard se portera plus spécifiquement sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Cette présente étude étant à visée exploratoire, deux objectifs découlent de notre prolongement théorique :

Hypothèse de recherche 1 : Les traits de personnalité sont des prédicteurs du bien-être subjectif et de l'épanouissement psychologique.

Hypothèse de recherche 2 : Le soutien organisationnel perçu est un prédicteur de la satisfaction de vie professionnelle et de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

L'intérêt de cette étude est d'obtenir des éléments d'explications sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Notre problématique consiste bel et bien à détecter les déterminants de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et d'aboutir ultérieurement à un modèle de promotion du bien-être au travail. En incluant des variables non contextualisées à cette étude, nous souhaitons notamment comparer l'influence de la personnalité : les traits de personnalité ont-ils le même poids, la même influence sur l'épanouissement psychologique et sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail ? Le soutien organisationnel perçu n'est-il pas un meilleur prédicteur de l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Ci-dessous un modèle prévisionnel expliquant nos objectifs de recherche pour cette étude 2 :

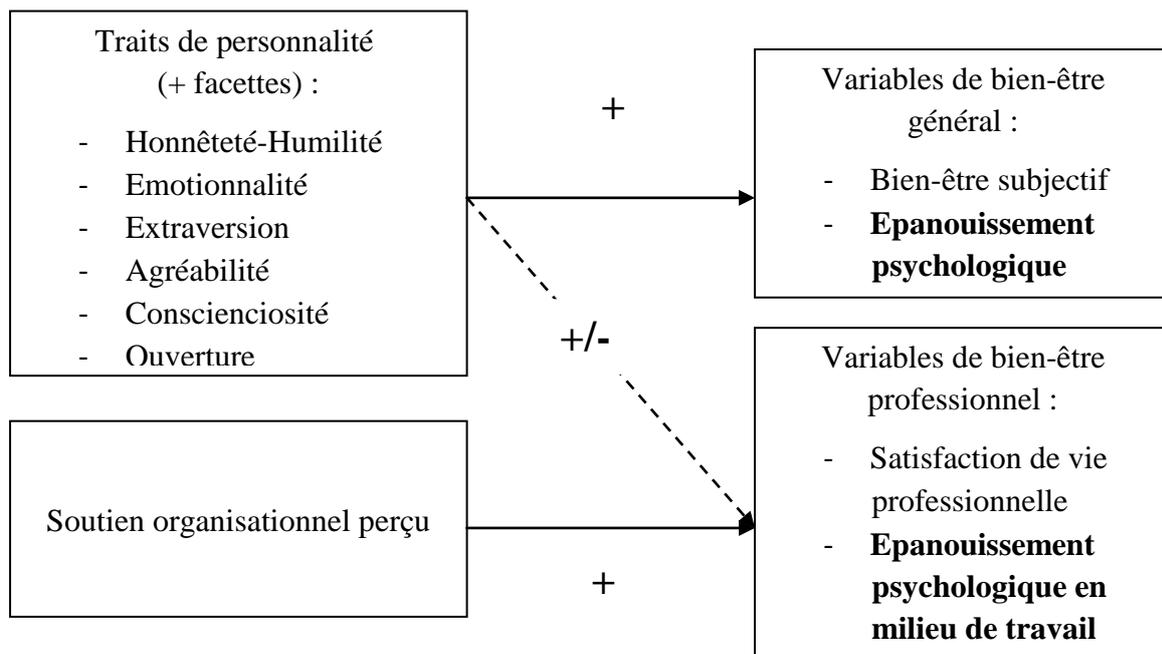


Figure 14 : Modèle représentant nos objectifs de recherche

Le modèle étant important, il est possible de faire de nombreuses relations entre nos variables, nous avons préféré présenter des objectifs généraux.

2. Méthode

Dans le cadre de cette étude, 225 salariés français ont été interrogés (annexe 5). Il s'agit de 153 femmes (68%) et 72 hommes (32%). En moyenne, les répondants sont âgés de 36 ans ($SD = 14.41$). Le niveau d'ancienneté est relativement faible avec 72% des répondants ayant moins de dix ans d'expérience ($n = 162$). Ce constat s'explique en partie par une représentation importante de jeunes professionnels. Cet échantillon est constitué en majorité d'employés ($n = 118$; 52%) et de professions intermédiaires ($n = 55$; 24%).

3. Mesures

Notre protocole d'évaluation se compose de sept questionnaires distincts afin de mesurer nos différentes variables (annexe 6). Nous avons recueilli le sexe, l'âge, l'ancienneté au poste actuel et la catégorie socioprofessionnelle. Afin de vérifier nos objectifs de recherche, le questionnaire constitué avec nos différents outils a été transmis en version papier et diffusé par Limesurvey. Au total, sur 200 questionnaires (version papier) envoyés, 138 questionnaires étaient exploitables d'un point de vue statistique (69%). Par limesurvey, sur 150 questionnaires enregistrés, 87 étaient exploitables (58%). Ces éléments indiquent la bonne réception de l'outil par les participants.

3.1. Inventaire de personnalité

L'inventaire de personnalité HEXACO-60 (Ashton et al., 2004) dispose de 60 items où le participant doit répondre aux affirmations sur une échelle de Likert en cinq points allant de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord ».

Cette échelle se compose de 24 facettes se regroupant en 6 facteurs. L'outil validé en français par Boies, Yoo, Ebacher, Lee et Ashton (2004) est composé d'items inversés et donne un score moyen par facteur. Une échelle interstitielle est intégrée à ce modèle permettant de mesurer l'altruisme grâce à la dimension honnêteté-humilité, émotivité et agréabilité (Ashton et al., 2014). La fidélité interne de l'outil est comprise entre .44 et .72 : Extraversion à la fiabilité la plus haute ($\alpha = .72$) ; Honnêteté-Humilité ($\alpha = .57$) ; Ouverture à l'expérience ($\alpha = .57$) ; Conscienciosité ($\alpha = .53$) ; Emotionnalité ($\alpha = .46$) ; Agréabilité ($\alpha = .44$). Exemple d'items pour les différents facteurs (Ashton et al., 2004) : Honnêteté-humilité : « Si j'avais la certitude de ne jamais me faire prendre, je volerais volontiers un million de dollars » ; Émotionnalité : « Parfois, je ne peux m'empêcher de m'inquiéter pour des incidents sans importance » ; Extraversion : « La plupart du temps, je suis jovial(e) et optimiste » ; Agréabilité : « Je juge souvent les autres avec indulgence » ; Conscienciosité : « Je fais toujours mon travail avec minutie, même lorsque cela exige plus de temps » ; Ouverture à l'expérience : « Apprendre l'histoire et les politiques d'autres pays m'intéresse ».

3.2. Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu a été mesuré grâce à l'outil de Rhoades et Eisenberger (1986) et traduit en version française par Vandenberghe et Peiro (1999). Cette échelle se compose de huit items évaluant la perception que l'employé a de son entreprise, en termes d'implication de cette dernière. Le participant doit répondre sur une échelle de Likert allant de un (tout à fait en désaccord) à cinq (tout à fait en accord). Le score peut aller de 8 à 40 (perception positive de l'organisation). La version française a des propriétés psychométriques satisfaisantes avec une fiabilité interne satisfaisante ($\alpha = .86$). Exemple d'item : « Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs ».

3.3. Bien-être subjectif

La composante cognitive du bien-être subjectif est évaluée grâce à l'échelle de satisfaction de la vie (Satisfaction With Life Scale (SWLS) de Diener et al. (1985), adaptée en version française par Blais et coll. (1989). Le participant doit apprécier sa vie actuelle en la comparant à la vie qu'il souhaiterait avoir. Cette échelle se compose de cinq items où l'individu doit répondre sur une échelle de Likert allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (7). Le score peut aller de 5 (représentant une faible satisfaction de vie) à 35 (satisfaction de vie importante). La version française a des propriétés psychométriques satisfaisantes avec une fiabilité interne importante ($\alpha = .79$). Exemple d'item : « En général, ma vie correspond à mes idéaux ».

La composante émotionnelle est évaluée par un inventaire se nommant la PANAS (Positive and Negative Affect Schedule) regroupe dix affects positifs (excité, enthousiaste, fier, déterminé...) et dix affects négatifs (hostile, irritable, effrayé, nerveux...) permettant d'obtenir une échelle d'émotion positive et une échelle d'émotion négative. Cette mesure fut créée par Watson, Clark et Tellegen (1988) puis validée en français par Gaudreau, Sanchez et Blondin en 2006. Les participants doivent répondre sur leur ressenti au cours de la semaine passée en se situant sur une échelle de Likert allant de : un (pas du tout) à cinq (très fortement). Le score peut aller de 10 à 50 (fort ressenti émotionnel). Les alphas de Cronbach sont de .90 pour les affects positifs et de .76 pour les affects négatifs (Gaudreau et al., 2006). La fiabilité interne est donc satisfaisante.

3.4. Satisfaction de vie professionnelle

L'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) élaborée en français par Fouquereau et Rioux (2002) repose sur le même fonctionnement que la SWLS (Diener et al., 1985) : cinq items où l'individu doit répondre sur une échelle de Likert en sept points allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Le score peut aller de 5 (satisfaction de vie professionnelle basse) à 35 (haute satisfaction de la vie professionnelle). La version française a des propriétés psychométriques satisfaisantes avec une fiabilité interne importante ($\alpha = .87$). Exemple d'item : « Mes conditions de vie sont excellentes ».

3.5. Épanouissement psychologique général

L'échelle d'épanouissement psychologique (Flourishing Scale) de Diener et coll. (2010) puis validée en français par Villieux et coll. (2016) évalue le fonctionnement psychologique propre à chaque individu. Elle est composée de huit items et fournit un unique score. Le score obtenu peut aller de 8 au minimum à 56 quand l'individu est en accord avec tous les items. Les participants doivent répondre sur une échelle de Likert allant de un (Fortement en désaccord) à sept (Fortement en accord). La mesure de l'épanouissement psychologique a une fiabilité satisfaisante ($\alpha = .82$) (Villieux et al., 2016). Exemple d'item : « Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres ».

3.6. Épanouissement psychologique en milieu de travail

L'échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMPT ; Jovenin, Villieux, Guédon et Govindama, 2020) s'appuie sur la version française de Villieux et al. (2016). Sa fonction est d'évaluer les principaux aspects du fonctionnement socio-psychologique des individus en milieu de travail. L'ÉÉPMPT a une cohérence interne satisfaisante ($\omega = 0,85$). Exemple d'item : « Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes ».

4. Analyses statistiques

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé les procédures statistiques suivantes : en premier lieu, des analyses statistiques descriptives ont été menées. Nous avons recherché les moyennes, les écarts-types, et les coefficients ω (omega) de McDonald afin de vérifier la cohérence interne. Puis, une analyse de corrélation a été réalisée grâce au calcul du coefficient de corrélation de Bravais-Pearson, afin d'examiner le lien possible entre les différentes variables analysées. Des analyses de régression multiples « par entrée » puis « par bloc » ont été effectuées, pour examiner le lien pouvant exister entre une variable quantitative et plusieurs variables quantitatives. Nous nous sommes appuyés sur la méthodologie de Marrero Quevedo et Carballeira Abella (2011). Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 22 et JASP 11.1.

5. Présentation des résultats

5.1. Analyse de la cohérence interne des outils utilisés

La cohérence interne de chacun des facteurs de l'inventaire HEXACO est appréciée par le coefficient omega de McDonald, s'échelonnant de .67 à .82. Les échelles mesurant nos variables dépendantes présentent une fiabilité de cohérence interne supérieure au seuil recommandé à .70 (Tableau 8).

Tableau 8 : analyse de la cohérence interne des outils utilisés pour l'étude 2

	Omega de McDonald	Nombre d'items
Honnêteté-Humilité	.71	10
Emotionnalité	.82	10
Extraversion	.73	10
Agréabilité	.67	10
Conscienciosité	.70	10
Ouverture	.71	10
Ressenti émotionnel positif	.85	10
Ressenti émotionnel négatif	.84	10
Satisfaction de vie générale	.85	5
Epanouissement psychologique	.79	8
Ep. psychologique en milieu de travail	.88	8
Satisfaction de vie professionnelle	.90	5
Soutien organisationnel perçu	.93	8

5.2. Analyses descriptives

Les répondants estiment autant être satisfaits de leur vie en général ($M = 4.61$) que de leur vie professionnelle ($M = 4.10$). Nous pouvons constater sur ce paramètre une variation inter-sujets significative (respectivement $SD = 1.10$; 1.36). Les participants semblent éprouver un niveau d'épanouissement psychologique général ($M = 5.24$, $SD = .75$) et professionnel ($M = 5.11$, $SD = 1.00$) important. Globalement, les individus évaluent de manière plus positive le contexte de vie général que le contexte professionnel. Pour ce qui concerne le ressenti émotionnel, nous observons que les participants ressentent plus d'émotions positives ($M = 3.28$, $SD = .71$) que négatives ($M = 2.04$, $SD = .70$). Les résultats sont assez homogènes. Concernant, le soutien organisationnel perçu, les répondants l'évaluent modérément ($M = 3.03$, $SD = .86$). Par conséquent, les répondants estiment qu'ils ne bénéficient pas suffisamment du soutien émanant de l'entreprise.

Tableau 9 : analyse descriptive des différentes variables

	Moyenne	Ecart-type	Coef. d'asymétrie	Coef. d'aplatissement
Satisfaction de vie générale	4.61	1.10	-.52	-.05
Ressenti émotionnel positif	3.28	.71	-.36	.06
Ressenti émotionnel négatif	2.04	.70	1.16	1.30
Ép. psychologique général	5.24	.75	-.33	-.30
Ép. psychologique en milieu de travail	5.11	1.00	-.55	.40
Satisfaction de vie professionnelle	4.10	1.36	-.03	-.74
Soutien organisationnel perçu	3.03	.86	-.44	-.02

Pour la mesure HEXACO, les résultats sont plutôt homogènes (Tableau 10). Les scores moyens par facteur les plus élevés concernent la dimension « Honnêteté-Humilité » ($M = 3.66$, $SD = .64$) et la dimension « Conscienciosité » ($M = 3.57$, $SD = .55$) avec la facette « Assiduité » ($M = 4.22$, $SD = .71$). Les dimensions les plus faibles sont l'« Agréabilité » ($M = 3.08$, $SD = .54$) avec la facette « Douceur » la moins représentée ($M = 2.67$, $SD = 1.03$) et la dimension « Emotionnalité » ($M = 3.24$, $ET = .74$) avec la facette « Inquiétude » ($M = 2.89$, $SD = .89$).

Tableau 10 : analyse descriptive de l'échelle HEXACO (facteurs et facettes)

	Moyenne	Ecart-type	Coef. d'asymétrie	Coef. d'aplatissement
HONNÊTETE-HUMILITÉ	3.66	.64	-.51	-.02
Sincérité	3.93	.80	-.70	.25
Sens de l'équité	3.48	1.15	-.36	-.87
Evitement-Avidité	3.32	.92	-.18	-.39
Modestie	3.87	.83	-.53	-.11
EMOTIONNALITÉ	3.24	.74	-.00	-.81
Inquiétude	2.89	.89	.07	-.69
Anxiété	3.39	1.12	-.27	-.97
Dépendance	3.29	1.07	-.20	-.89
Sentimentalité	3.47	.88	-.31	-.55
EXTRAVERSION	3.33	.57	-.43	.22
Estime de soi	3.30	.71	-.48	.18
Audace sociale	3.06	.82	-.26	-.38
Sociabilité	3.48	.81	-.40	.11
Vivacité	3.63	.87	-.52	-.08
AGREABILITÉ	3.08	.54	-.27	.24
Douceur	2.67	1.03	.04	-.80
Tolérance	3.32	.72	-.35	.10
Flexibilité	2.80	.68	-.12	-.24
Patience	3.53	.99	-.49	-.28
CONSCIENCIOSITÉ	3.57	.55	-.46	-.26
Sens de l'organisation	3.62	.99	-.61	-.17
Assiduité	4.22	.71	-1.15	1.52
Perfectionnisme	3.52	.84	-.37	-.47
Prudence	3.16	.74	-.37	-.01
OUVERTURE A L'EXPERIENCE	3.39	.64	-.21	-.31
Appréciation de l'esthétique	3.32	1.18	-.40	-.89
Curiosité	3.54	.92	-.47	-.39
Créativité	3.29	.91	-.05	-.48
Non-conventionnalisme	3.43	.74	-.10	-.15

5.3. Analyse de corrélation

D'après les résultats inscrits dans le tableau de corrélation, nos variables présentent des liens plus ou moins élevés en elles. Pour rappel :

- Nous attendons donc à ce que certains traits de personnalité (extraversion, agréabilité) aient un lien positif significatif avec les variables de bien-être général.

- Nous nous attendons à ce que le soutien organisationnel perçu ait un lien positif significatif avec les variables contextualisées au milieu de travail.
- Concernant l'épanouissement psychologique en milieu de travail nous nous attendons à obtenir un lien fort avec le soutien organisationnel perçu et des liens plus faibles mais significatifs avec certains traits de personnalité.

L'analyse de corrélation montre que les variables sociodémographiques et les mesures du bien-être sont faiblement corrélées (Tableau 11). Les variables sociodémographiques sont davantage corrélées avec les facteurs de personnalité et notamment la variable sexe avec les facettes de l' « Emotionnalité » : « sentimentalité » ($r = .44, p < .01$) et la facette « équité » de « l'Honnêteté-Humilité » avec l'âge ($r = .31 ; p < .01$) (Annexe 7).

Le facteur de personnalité « Extraversion » et ses facettes s'y rattachant montrent les corrélations les plus élevées avec les indicateurs du bien-être général et professionnel. Sauf que la facette « Audace sociale » n'est pas liée à la satisfaction de vie, ni aux affects négatifs. De même que la facette « sociabilité » ne l'est avec les affects négatifs. Les facteurs « Honnêteté-Humilité », « Agréabilité » et « Ouverture à l'expérience » sont le plus faiblement corrélés aux mesures du bien-être général et professionnel. L' « ouverture à l'expérience » est seulement, faiblement lié au ressenti émotionnel positif ($r = .14, p < .05$). Le facteur « Honnêteté-Humilité » est seulement lié au ressenti émotionnel négatif ($r = -.16, p < .05$). Seules ces facettes sens de l' « équité » et « évitement-avidité » sont corrélées faiblement aux indicateurs du bien-être subjectif.

Le facteur « Emotionnalité » est lié modérément aux mesures du bien-être général et non à celle contextualisé au monde professionnel. La facette « inquiétude » est liée négativement aux affects positifs ($r = -.31, p < .01$) tandis que la facette « sentimentalité » est liée aux affects négatifs ($r = .30, p < .05$). De plus, l' « estime de soi » est corrélée avec l'épanouissement psychologique ($r = .43, p < .01$).

Le facteur « Agréabilité » est corrélé modérément à la satisfaction de vie et aux affects négatifs (respectivement $r = .19$ et $-.26$, $p < .05$). Toutes les facettes sauf la facette « flexibilité » sont corrélées négativement aux affects négatifs.

Le facteur « Conscienciosité » est modérément corrélé avec les indicateurs de bien-être. En particulier, la facette « assiduité » est celle qui est davantage corrélée avec l'épanouissement psychologique général et professionnel (respectivement $r = .24$ et $.19$, $p < .01$).

Le soutien organisationnel perçu est lié aux indicateurs du bien-être et en particulier à ceux qui sont contextualisés : épanouissement psychologique professionnel ($r = .47$, $p < .01$) et satisfaction de vie professionnelle ($r = .43$, $p < .01$).

Tableau 11 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson ($N = 225$).

	Satisfaction de vie	Ressenti émotionnel positif	Ressenti émotionnel négatif	Epanouissement psychologique	Ep. psychologique milieu de travail	Satis. de vie professionnelle
Sexe	-.03	-.16**	.18*	.00	.14*	.10
Age	-.03	-.17**	-.21*	-.03	-.05	-.02
Ancienneté	-.05	-.18**	-.17**	-.07	-.08	.00
CSP	-.11	-.09	.06	-.12	-.19*	-.29**
HONNÊTETE-HUMILITE	.11	-.12	-.16*	.05	-.02	.06
Sincérité	.02	-.01	-.03	-.03	-.09	-.01
Sens de l'équité	.06	-.14*	-.14*	.07	.03	.06
Evitement-Avidité	.13*	-.05	-.17*	-.00	-.04	.05
Modestie	.11	-.08	-.09	.09	.02	.05
EMOTIONNALITE	-.17**	-.22**	.39*	-.18*	-.01	-.08
Inquiétude	-.07	-.31**	.22*	-.16*	-.03	-.07
Anxiété	-.14**	-.15*	.38*	-.19*	-.00	-.04
Dépendance	-.19**	-.04	.32*	-.08	.04	-.03
Sentimentalité	-.13*	-.14*	.30*	-.13*	-.03	-.09
EXTRAVERSION	.28**	.30**	-.29**	.45**	.28**	.24**
Estime de soi	.31**	.19**	-.46**	.43**	.23**	.22**
Audace sociale	.09	.19**	-.07	.24**	.18**	.13*
Sociabilité	.16*	.18**	-.02	.21**	.17**	.16*
Vivacité	.27**	.31**	-.26**	.43**	.23**	.18**
AGREABILITE	.19*	.04	-.26**	.09	.01	.06
Douceur	.14*	.03	-.15*	.04	.02	.06
Tolérance	.11	.05	-.13*	.09	.04	.03
Flexibilité	.11	.00	-.11	.08	.02	.10
Patience	.14	.01	-.30**	.02	-.05	-.02
CONSCIENCIOSITE	.13*	.17*	-.09	.14*	.18*	.16*
Sens de l'organisation	.14*	.00	-.03	.01	.01	.05
Assiduité	.16*	.25**	-.11	.24**	.19**	.24**
Perfectionnisme	.03	.19**	.08	.11	.21**	.12
Prudence	.06	.03	-.22**	.06	.06	.06
OUVERTURE	-.07	.14*	.08	.03	.09	.08
Appréciation de l'esthétique	.02	.07	.02	.05	.10	.12
Curiosité	-.04	.04	-.12	.07	.01	.01
Créativité	-.11	.16*	.21**	-.00	.03	.00
Non-conventionnalisme	-.05	.08	.05	-.01	.11	.10
Soutien organisationnel Perçu	.21**	.17**	.10	.24**	.47**	.43**

$N = 225$. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

En résumé :

L'épanouissement psychologique en milieu de travail entretient un lien fort avec le soutien organisationnel perçu ($r = .47, p < .01$) et des liens plus modérés avec le facteur « Extraversion » et « Conscienciosité » ($r = .28, p < .01$; $r = .18, p < .05$). Les quatre facettes (estime de soi, audace sociale, sociabilité et vivacité) de l' « Extraversion » ont un lien avec cette variable (respectivement $r = .23$; $.18$; $.17$; $.23, p < .01$). Uniquement deux facettes (assiduité et perfectionnisme) sur les quatre ont un lien avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Concernant **l'épanouissement psychologique général**, nous constatons que le lien entretenu avec le soutien organisationnel perçu est plus faible ($r = .24, p < .01$). Nous retrouvons le facteur « Extraversion » ($r = .45, p < .01$) et ses quatre facettes comme ayant un lien plus fort l'épanouissement psychologique (respectivement $r = .43$; $.24$; $.21$; $.43, p < .01$). Comparativement à la variable contextualisée, il n'apparaît que la facette « assiduité » ($r = .24, p < .01$) du facteur « Conscienciosité » ($r = .14, p < .05$) qui a un lien avec l'épanouissement psychologique général. Ensuite, trois facettes sur quatre du facteur « Emotionnalité » ($r = -.18, p < .05$) sont corrélées négativement et significativement avec l'épanouissement psychologique (inquiétude $r = -.16$; anxiété $r = -.19$; sentimentalité $r = -.13, p < .05$).

Nous constatons aussi que l'épanouissement psychologique en milieu de travail entretient un lien positif significatif élevé avec l'ensemble de nos variables évaluant le bien-être (tableau 12). Cependant, le lien le plus élevé est avec la satisfaction de vie professionnelle ($r = .77, p < .01$). L'épanouissement psychologique en milieu de travail comme la satisfaction de vie professionnelle n'entretiennent pas de lien significatif avec les émotions négatives.

Tableau 12 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson (Bien-être général – professionnel)

	1	2	3	4	5
1- Satisfaction de vie					
2 - Emotions positives	.28**				
3 - Emotions négatives	-.34**	.12			
4 -Epanouissement psychologique	.62**	.44**	-.31**		
5 - Ep. psychologique en milieu de travail	.44**	.41**	-.02	.63**	
6 - Satisfaction de vie professionnelle	.56**	.33**	-.05	.51**	.77**

. * $p < .01$

5.4. Analyse ANOVA

Au regard de la matrice de corrélation (tableau 11), nous obtenons une corrélation faible positive et significative entre l'épanouissement psychologique en milieu de travail et le sexe ($r = .14$; $p < .05$), nous avons souhaité approfondir ce résultat. Une analyse de variance (ANOVA) testant les éventuelles différences de scores entre hommes et femmes montre un effet intergroupe important ¹⁹($F(1;223) = 4.973$; $p = 0.030$; $\eta^2 = 0.21$) et significatif au seuil $p < .05$. Les résultats suggèrent ainsi que les femmes ($N = 153$; $M = 5.20$; $ET = 1.13$) sont davantage épanouies professionnellement que les hommes ($N = 72$; $M = 4,85$; $ET = 1,54$). Une explication possible se situe probablement du côté des métiers exercés par notre population d'étude. En effet, une partie des femmes exerce en tant que professionnelles de la santé tandis que les hommes de notre échantillon sont davantage dans le management d'équipe.

¹⁹ Cohen, 1988.

Des travaux analysant les différences de genre au sein des organisations (Poilpot-Rocaboy, & Kergoat, 2010) montrent qu'en fonction du métier et de l'individu, la recherche d'épanouissement au travail peut varier selon différents critères (la recherche de reconnaissance, la contribution au bien-être d'autrui, etc.). En revanche, nous ne constatons pas de différence significative liée à l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté.

5.5. Analyse de régression

5.5.1. Analyse de régression « par entrée »

Des analyses de régression multiple (« par entrée ») ont été menées afin de déterminer le pouvoir prédictif des facteurs de l'HEXACO et du soutien organisationnel perçu sur le bien-être général et les variables contextualisées au milieu professionnel.

L'« Emotionnalité » ($\beta = -.15$; $p = .02$), l'« Extraversion » ($\beta = .23$; $p = .00$), l'« Agréabilité » ($\beta = .17$; $p = .00$), l'Ouverture ($\beta = -.17$; $p = .00$), et le soutien organisationnel perçu ($\beta = .20$; $p = .00$), expliquent 18% de la variance totale de la satisfaction de vie.

« Honnêteté-Humilité » ($\beta = -.18$; $p = .00$), « Emotionnalité » ($\beta = -.19$; $p = .00$), « Extraversion » ($\beta = .21$; $p = .00$), « Conscienciosité » ($\beta = .22$; $p = .00$) et le soutien organisationnel perçu ($\beta = .17$; $p = .00$) représentent 19% de la variance totale de l'intensité des émotions positives.

Dans le troisième modèle la prédiction porte sur l'intensité des émotions négatives où quatre prédicteurs expliquent 30% de la variance totale : « Emotionnalité » ($\beta = .36$; $p = .00$), « Extraversion » ($\beta = -.21$; $p = .00$), « Agréabilité » ($\beta = -.24$; $p = .00$) et « Ouverture » ($\beta = .24$; $p = .00$).

Tableau 13 : Analyse de régression des mesures du bien-être général sur l'HEXACO et le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$).

Variables	Satisfaction de vie			Variables	Emotions positives			Variables	Emotions négatives			variables	Epanouissement psychologique		
	β	R ² ajusté	D		β	R ² ajusté	D		β	R ² ajusté	D		β	R ² ajusté	D
H	.06	.18	8.14*	H	-.18*	.19	8.49*	H	-.08	.30	.14*	H	.01	.27	12.84*
E	-.15*			E	-.19*			E	.36*			E	-.11		
X	.23*			X	.21*			X	-.21*			X	.41*		
A	.17*			A	.03			A	-.24*			A	.05		
C	.12			C	.22*			C	-.10			C	.12*		
O	-.17*			O	.10			O	.24*			O	-.05		
SOP	.20*			SOP	.17*			SOP	.09			SOP	.23*		

* $p < .05$

« Extraversion » ($\beta = .41$; $p = .00$), « Conscienciosité » ($\beta = .12$; $p = .03$) et le soutien organisationnel perçu ($\beta = .23$; $p = .00$) expliquent 27% de la variance totale de l'épanouissement psychologique.

« Extraversion » ($\beta = .18$; $p = .00$), « Conscienciosité » ($\beta = .16$; $p = .00$) et le soutien organisationnel perçu ($\beta = .43$; $p = .00$) expliquent 24% de la variance totale de la satisfaction de vie professionnelle et représentent 30% de la variance totale de l'épanouissement psychologique professionnel (respectivement $\beta = .24$; $.17$; $.45$; $p = .00$).

Tableau 14 : Analyse de régression des mesures contextualisées sur l'HEXACO et le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$).

Variables	Satisfaction de vie professionnelle			variables	Epanouissement psychologique professionnel		
	β	R ² ajusté	D		B	R ² ajusté	D
H	.03	.24	11.57*	H	-.04	.30	15.02*
E	-.07			E	.00		
X	.18*			X	.24*		
A	.01			A	-.01		
C	.16*			C	.17*		
O	.06			O	.09		
SOP	.43*			SOP	.45*		

En résumé :

Les trois principaux indicateurs du bien-être contextualisé sont le soutien organisationnel perçu, le facteur « Extraversion » et le facteur « Conscienciosité » (Tableau 14). En revanche, pour les indicateurs du bien-être général, l' « Extraversion » semble être le facteur présentant le plus grand pouvoir prédictif (Tableau 13).

5.5.2. Analyse de régression hiérarchique

Puis nous avons mené des analyses de régression multiples « par bloc » en incluant les 24 facettes du modèle de la personnalité HEXACO et le soutien organisationnel perçu. Dans le premier bloc, les quatre facettes de l'Honnêteté-Humilité ont été saisies, puis celles de l'Emotionnalité, de l'Extraversion, de l'Agréabilité, de la Conscienciosité et de l'Ouverture dans un sixième bloc. Enfin, le soutien organisationnel perçu a été inclus dans le septième bloc. Le tableau 16 résume les résultats de ces analyses pour chaque indicateur du bien-être et le tableau 17 présente les résultats des variables contextualisées.

Tableau 15 : Composition des blocs

Bloc 1 :	Bloc 2 :	Bloc 3 :	Bloc 4 :	Bloc 5 :	Bloc 6 :	Bloc 7 :
Honnêteté-Humilité	Emotionnalité	Extraversion	Agréabilité	Conscienciosité	Ouverture	Soutien organisationnel perçu
Sincérité	Inquiétude	Estime de soi	Douceur	Sens de l'organisation	Appréciation de l'esthétique	
Sens de l'équité	Anxiété	Audace sociale	Tolérance	Assiduité	Curiosité	
Evitement-avidité	Dépendance	Sociabilité	Flexibilité	Perfectionnisme	Créativité	
Modestie	Sentimentalité	Vivacité	Patience	Prudence	Non-conventionnalisme	

En ce qui concerne la **satisfaction de vie**, dans le premier bloc, la facette « évitement de l'avidité » explique 1% de la variance totale. Dans le bloc 2, la facette « dépendance » représente un montant supplémentaire de 2% de la variance. Dans les étapes suivantes, deux facettes de l' « Extraversion » : « estime de soi » et « vivacité » expliquent respectivement une hausse supplémentaire de 8% et 2%. Dans le bloc 5, la facette « sens de l'organisation » explique une hausse de 2%. Dans le bloc suivant, la facette « curiosité » représente un montant supplémentaire de 1%. Dans le dernier bloc, 20% de la variance totale de la satisfaction de vie est expliquée par les facettes « évitement », « dépendance », « estime de soi », « vivacité », « organisation » et « curiosité », et le soutien organisationnel perçu [$F(217) = 9.43 ; p < .05$].

Dans le second modèle de régression, nous avons introduit comme variable dépendante le **ressenti émotionnel positif** où la facette « équité » explique 1% de la variance totale. Dans le second bloc, l' « inquiétude » représente une hausse supplémentaire de 9%. Puis, la facette « vivacité », un montant supplémentaire de 8%. Dans les étapes suivantes, deux facettes de la « Conscienciosité » : « perfectionnisme » et « assiduité » expliquent respectivement une hausse de 5% et 1%. Dans le bloc 6, la « créativité » représente une hausse de 2%. Dans le bloc final, l' « équité », l' « inquiétude », la « vivacité », le « perfectionnisme », l' « assiduité », la « créativité » et le SOP représentent 28% de la variance totale [$F(217) = 13.84 ; p < .05$].

En ce qui concerne le **ressenti émotionnel négatif**, la facette « évitement » représente 2% de la variance totale. Dans les blocs suivants, deux facettes de l' « Emotionnalité » : « anxiété » et « dépendance » expliquent respectivement une hausse de 12% et 2%. Dans le bloc suivant, l' « estime de soi » représente une hausse supplémentaire de 13%. Dans le bloc 5, la « patience » explique un montant supplémentaire de 3%. Puis la « prudence » avec une hausse de 3%.

Dans le bloc final, 38% de la variance totale est expliquée par l'« évitement », l'« anxiété », la « dépendance », l'« estime de soi », la « patience », la « prudence » et la « créativité » [$F(217) = 21.30 ; p < .05$]. La facette « estime de soi » semble être la plus prédictive ($\beta = -.34 ; p < .05$). Moins l'individu a d'estime pour lui-même, plus il aura tendance à ressentir des émotions négatives.

Quant à l'**épanouissement psychologique**, la facette « anxiété » explique 3% de la variance totale. Dans les étapes suivantes, deux facettes de l'« Extraversion » : « vivacité » et « estime de soi » représentent respectivement une hausse supplémentaire de 16% et de 5%. Dans le bloc 4, la facette « perfectionnisme » explique une hausse de 1%. Dans le bloc final, 29% de la variance totale est expliqué par l'« anxiété », la « vivacité », l'« estime de soi », le « perfectionnisme » et le soutien organisationnel perçu [$F(219) = 20.10 ; p < .05$]. La facette « vivacité » semble être la plus prédictive ($\beta = .27 ; p < .05$).

Les résultats de ces analyses (Tableau 16) indiquent que 14 facettes sur les 24 de l'HEXACO ont un pouvoir prédictif important sur le bien-être général. Les résultats montrent que le soutien organisationnel perçu a un pouvoir prédictif pour la satisfaction de vie, les émotions positives et l'épanouissement psychologique général. Pour autant, le soutien organisationnel perçu explique peu comparé à certaines facettes de la personnalité. A titre d'exemple, pour l'épanouissement psychologique les facettes de la personnalité expliquent 25% de la variance totale. Avec l'ajout du soutien organisationnel perçu, nous constatons une hausse mineure.

Tableau 16: Analyse de régression des mesures du bien-être général sur les facettes de l'HEXACO et du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) (N = 225).

Variables	Satisfaction de vie			Variables	Emotions positives			variables	Emotions négatives			variables	Epanouissement psychologique		
	β	R ² ajusté	D		B	R ² ajusté	D		β	R ² ajusté	D		β	R ² ajusté	D
<i>Bloc 1</i>				<i>Bloc 1</i>				<i>Bloc 1</i>				<i>Bloc 1</i>			
Evitement	.13*	.01	3.97*	Equité	-.14*	.01	4.68*	Evitement	-.17*	.02	6.93*	Anxiété	-.19*	.03	9.00*
<i>Bloc 2</i>				<i>Bloc 2</i>				<i>Bloc 2</i>				<i>Bloc 2</i>			
Evitement	.10	.03	5.43*	Equité	-.13*	.10	14.65*	Evitement	-.07	.14	20.53*	Anxiété	-.12*	.19	27.73*
Dépendance	-.17*			Inquiétude	-.31*			Anxiété	.36*			Vivacité	.40*		
<i>Bloc 3</i>				<i>Bloc 3</i>				<i>Bloc 3</i>				<i>Bloc 3</i>			
Evitement	.09	.11	10.53*	Equité	-.15*	.18	17.64*	Evitement	-.06	.16	16.13*	Anxiété	-.05	.24	25.09*
Dépendance	-.12			Inquiétude	-.26*			Anxiété	.28*			Vivacité	.28*		
Estime de soi	.28*			Vivacité	.28*			Dépendance	.17*			Estime de soi	.28*		
<i>Bloc 4</i>				<i>Bloc 4</i>				<i>Bloc 4</i>				<i>Bloc 4</i>			
Evitement	.09	.13	9.58*	Equité	-.18*	.23	17.97*	Evitement	-.07	.29	23.90*	Anxiété	-.08	.25	20.32*
Dépendance	-.13*			Inquiétude	-.27*			Anxiété	.16*			Vivacité	.28*		
Estime de soi	.19*			Vivacité	.28*			Dépendance	.16*			Estime de soi	.26*		
Vivacité	.17*			Perfectionnisme	.23*			Estime de soi	-.37*			Perfectionnisme	.12*		
<i>Bloc 5</i>				<i>Bloc 5</i>				<i>Bloc 5</i>				<i>Bloc 5</i>			
Evitement	.10	.15	9.36*	Equité	-.20*	.24	15.41*	Evitement	-.04	.32	22.66*	Anxiété	-.08	.29	20.10*
Dépendance	-.14*			Inquiétude	-.26*			Anxiété	.12			Vivacité	.27*		
Estime de soi	.18*			Vivacité	.24*			Dépendance	.17*			Estime de soi	.26*		
Vivacité	.18*			Perfectionnisme	.18*			Estime de soi	-.36*			Perfectionnisme	.10		
Organisation	.16*			Assiduité	.13*			Patience	-.20*			SOP	.21*		
<i>Bloc 6</i>				<i>Bloc 6</i>				<i>Bloc 6</i>				<i>Bloc 6</i>			
Evitement	.11	.16	8.55*	Equité	-.20*	.26	14.17*	Evitement	-.04	.35	21.55*				
Dépendance	-.16*			Inquiétude	-.25*			Anxiété	.15*						
Estime de soi	.19*			Vivacité	.23*			Dépendance	.15*						
Vivacité	.18*			Perfectionnisme	.18*			Estime de soi	-.33*						
Organisation	.17*			Assiduité	.15*			Patience	-.18*						
Curiosité	-.12*			Créativité	.14*			Prudence	-.18*						
<i>Bloc 7</i>				<i>Bloc 7</i>				<i>Bloc 7</i>				<i>Bloc 7</i>			
Evitement	.13*	.20	9.43*	Equité	-.20*	.28	13.84*	Evitement	-.04	.38	21.30*				
Dépendance	-.17*			Inquiétude	-.27*			Anxiété	.15*						
Estime de soi	.18*			Vivacité	.22*			Dépendance	.14*						
Vivacité	.19*			Perfectionnisme	.16*			Estime de soi	-.34*						
Organisation	.18*			Assiduité	.15*			Patience	-.19*						
Curiosité	-.08			Créativité	.13*			Prudence	-.15*						
SOP	.21*			SOP	.17*			Créativité	.18*						

En ce qui concerne la **satisfaction de vie professionnelle**, la facette « estime de soi » représente 4% de la variance totale. Dans le bloc 2, l'« assiduité » explique une hausse supplémentaire de 4%. Dans le bloc final, 25% de la variance totale est expliquée par l'« estime de soi », l'« assiduité » et le soutien organisationnel perçu [$F(221) = 26.80 ; p < .05$]. Le soutien organisationnel perçu semble être le meilleur prédicteur ($\beta = .42 ; p < .05$).

Dans le dernier modèle de régression où nous avons introduit comme variable dépendante **l'épanouissement psychologique professionnel**. Dans les deux premières étapes, deux facettes de l'« Extraversion » : « vivacité » et « estime de soi » représentent respectivement 5% et une hausse supplémentaire de 1%. Dans le bloc 3, le « perfectionnisme » explique une hausse de 4%. Dans le dernier bloc, 29% de la variance totale est expliquée par la « vivacité », l'« estime de soi », le « perfectionnisme » et le soutien organisationnel perçu [$F(220) = 24.53 ; p < .05$]. À nouveau, le soutien organisationnel perçu apparaît comme le prédicteur le plus important comparé aux facettes de la personnalité ($\beta = .43 ; p < .05$).

Tableau 17 : Analyse de régression des mesures contextualisées sur les facettes de l'HEXACO et du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) ($N = 225$).

Variables	Satisfaction de vie professionnelle			Variables	Epanouissement psychologique professionnel		
	<i>B</i>	R ² ajusté	<i>D</i>		<i>B</i>	R ² ajusté	<i>D</i>
<i>Bloc 1</i>				<i>Bloc 1</i>			
Estime de soi	.22*	.04	11.61*	Vivacité	.23*	.05	13.00*
<i>Bloc 2</i>				<i>Bloc 2</i>			
Estime de soi	.18*	.08	11.06*	Vivacité	.15*	.06	8.74*
Assiduité	.20*			Estime de soi	.15*		
<i>Bloc 3</i>				<i>Bloc 3</i>			
Estime de soi	.15*	.25	26.80*	Vivacité	.16*	.10	10.08*
Assiduité	.20*			Estime de soi	.15*		
SOP	.42*			Perfectionnisme	.21*		
				<i>Bloc 4</i>			
				Vivacité	.15*	.29	24.54*
				Estime de soi	.13*		
				Perfectionnisme	.16*		
				SOP	.43*		

* $p < .05$

En résumé :

En présentant les liens entre les facettes de la personnalité et le bien-être dans sa dimension générale et professionnelle, il s'avère que sur 24 facettes, 18 présentent un lien plus ou moins fort avec nos variables. En effet, 14 facettes sur 24 semblent avoir un fort pouvoir prédictif sur le bien-être général, contre 4 facettes sur 24 qui sont reconnues comme prédicteur du bien-être contextualisé.

Nous constatons aussi qu'aucune facette appartenant à l'« Agréabilité » n'est reconnue comme prédicteur dans nos analyses. Il n'y a pas de modèle exclusif entre les facettes de la personnalité et nos différentes variables, si ce n'est que l'estime de soi apparaît comme être souvent prédicteur du bien-être. La littérature scientifique montre, en effet, que l'estime de soi apparaît comme centrale pour le bien-être (Tesser & Martin, 2006 cité par Marrero Quevedo & Carballeira Abella, 2011). Ainsi, les résultats de ces analyses démontrent que le soutien organisationnel perçu à un pouvoir prédictif important sur les variables du bien-être contextualisées. Les résultats suggèrent donc que chaque indicateur du bien-être général et professionnel reflète différents processus. Ces concepts ne peuvent donc être utilisés de manière interchangeable.

En annexe 8, nous mettons à disposition le détail des analyses par bloc.

6. Discussion de l'étude 2

Cette étude examine les facettes du modèle HEXACO (Ashton & Lee, 2004, 2009) afin de savoir si elles sont de meilleurs prédicteurs que les six grands facteurs du modèle. Nous avons ajouté le soutien organisationnel perçu afin de comprendre s'il était un prédicteur plus pertinent que les traits de la personnalité en ce qui concerne la satisfaction de vie professionnelle et l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Les recherches antérieures ont montré l'association entre les facteurs « Emotionnalité », « Extraversion », « Conscienciosité » et la satisfaction de vie, hormis l'« Honnêteté-Humilité » qui n'avait aucun rapport avec cette dernière (Aghababaei & Arji, 2014 ; Burtaverde, 2015). Nos résultats vont dans le sens des études antérieures puisque l'« Emotionnalité » ($r = -.17 ; p < .01$), l'« Extraversion » ($r = .28 ; p < .01$) et la « Conscienciosité » ($r = .13 ; p < .05$) sont corrélées faiblement avec la satisfaction de vie. En effet, plus les individus ont un score élevé sur l'échelle d'« Emotionnalité », plus ils éprouvent de l'anxiété vis-à-vis des événements de vie et moins elles arrivent à les apprécier. A contrario, les individus ayant un score élevé en « Extraversion » seront plus satisfaits de leur vie puisqu'ils ont tendance à être enthousiastes, énergiques et positifs face aux événements de la vie. Pour ce qui concerne le caractère « Consciencieux », ce lien peut s'expliquer par le fait qu'un individu qui organise son temps, son environnement et s'engage dans des activités auxquelles il y trouve du sens se sentira plus satisfait de sa vie. De plus, le facteur « Agréabilité » a un lien faible et positif ($r = .19 ; p < .05$) avec la satisfaction de vie. Nos résultats montrent aussi que le facteur « Honnêteté-Humilité » et l'« Ouverture » n'ont pas de liens significatifs avec cette dernière. Pour autant, dans nos analyses, l'« Ouverture » est reconnue comme prédicteur de la satisfaction de vie ainsi que l'« Emotionnalité », l'« Extraversion » et l'« Agréabilité ». Notons que de nombreuses facettes semblent être liées à la satisfaction de vie. La facette « vivacité » du facteur « Extraversion » a un lien faible avec la satisfaction de vie ($r = .27 ; p < .01$), reconnu comme prédicteur des facettes puisqu'elle explique à elle seule 2.3% de la variance totale. Toutefois, le soutien organisationnel perçu semble être un meilleur prédicteur puisqu'il explique à lui seul 4.3% de la variance totale.

Les recherches ont montré de façon constante l'association des facteurs du Big Five, entre le facteur « Névrosisme » et les affects négatifs et entre le facteur « Extraversion » et les affects positifs (Costa & McCrae, 1980 ; DeNeve & Cooper, 1998). Dans une revue de question, Yik et Russel (2001) affirment que le « Névrosisme » et l' « Extraversion » sont les deux traits de personnalité les plus prédicteurs des affects momentanés. Ces résultats se confirment avec les facteurs HEXACO : « Emotionnalité » ($r = .39 ; p < .05$) et « Extraversion » ($r = .30 ; p < .01$). En effet, une personne se décrivant comme quelqu'un d' « émotionnel » ressentira davantage d'inquiétude ou d'anxiété pour les autres, pour soi ou dans certaines situations. Elle sera donc plus encline à ressentir des émotions négatives qu'une personne ayant pour trait de personnalité l' « Extraversion ». À savoir que les émotions négatives ne sont pas l'inverse des émotions positives, ni leurs absences, elles sont simplement d'une autre nature. De plus, les émotions positives impactent fortement sur l'organisation du travail car elles améliorent la motivation et la performance, diminuent les conflits entre collègues, et augmentent le comportement de citoyenneté (Shankland, 2014). Nos résultats montrent que le trait de personnalité « Conscienciosité » semble avoir le pouvoir prédictif le plus fort ($\beta = .22 ; p < .05$) envers les affects positifs tandis que l' « Emotionnalité » est le plus pertinent ($\beta = .36 ; p < .05$) pour les affects négatifs. De plus, il semble que la facette « inquiétude » du facteur « Emotionnalité » à un pouvoir prédictif important sur les affects positifs ($\beta = -.27 ; p < .05$), expliquant à elle seule 9.6% de la variance totale. Par conséquent, plus un individu a une tendance à éprouver de la peur, à être sensible moins il aura tendance à ressentir d'émotions positives. Tandis que la facette « estime de soi » apparaît comme ayant un fort pouvoir prédictif envers les émotions négatives expliquant à elle seule 12.3% de la variance totale et la facette « anxiété » (« Emotionnalité ») explique 12.6% de la variance totale.

L'association entre le modèle du Big Five et épanouissement psychologique a été démontré où les facteurs « Extraversion », « Consciencieux » et « Névrosisme » sont des prédicteurs satisfaisants (Villieux et al., 2016). Avec le modèle HEXACO, nos résultats vont dans le même sens. En effet, l' « Extraversion » a un lien positif modéré ($r = .45 ; p <.01$) avec l'épanouissement psychologique général. La « Conscienciosité » est liée faiblement ($r = .14 ; p <.05$) et l' « Emotionnalité » l'est négativement ($r = -.18 ; p <.05$).

Notre modèle de régression extrait comme prédicteur l' « Extraversion » ($\beta = .41 ; p <.05$) et la « Conscienciosité » ($\beta = .12 ; p <.05$). A titre d'exemple, les individus qui mettent en œuvre des comportements d'aides voient leur niveau de bien-être augmenter (Shankland, 2014), en raison du sentiment de contrôle que cela amène (théorie de l'auto-détermination de Ryan &Deci, 2000), de l'amélioration de l'estime de soi et des réponses apportées à des besoins fondamentaux tels que la recherche de sens à la vie (Seligman, 2002) ou le sentiment d'être utile, développant ainsi l'épanouissement psychologique. Aussi nos résultats suggèrent que la facette « estime de soi » et « vivacité » (« Extraversion ») ont un lien modéré et positif ($r = .43 ; p <.01$). Toutefois, la facette « vivacité » explique à elle seule 16.1% de la variance totale tandis que l' « estime de soi » n'explique que 5.4% de la variance totale. Nous pouvons noter que conceptuellement, l'estime de soi est une composante de l'épanouissement psychologique.

De plus, Butaverde (2015) montre que les facteurs HEXACO « Extraversion » et « Agréabilité » sont corrélés avec la satisfaction de vie professionnelle. Nos résultats montrent que seules l' « Extraversion » et la « Conscienciosité », reconnues elles aussi comme les seuls prédicteurs (respectivement $\beta = .18 ; .16 ; p <.05$), sont corrélées faiblement (respectivement $r = .24$ et $.16 ; p <.05$) avec cette dernière. La facette « assiduité » semble avoir un fort pouvoir prédictif ($\beta = .20 ; p <.05$) expliquant à elle seule 4.1% de la variance totale. Nous observons que le soutien organisationnel perçu a le pouvoir prédictif le plus important (17.6% de la variance totale).

En effet, un individu qui perçoit un soutien organisationnel satisfaisant sera plus impliqué et plus engagé dans son activité puisqu'il se sentira valorisé par sa hiérarchie. Ainsi, pour que le travail soit source de bien-être, il faut qu'il y ait une certaine réciprocité entre l'individu et l'organisation dont il fait partie (Eisenberger & Rhoades, 2002).

Pour ce qui concerne l'épanouissement psychologique en milieu de travail, seules l'« Extraversion » ($r = .28 ; p < .01$) et la « Conscienciosité » ($r = .18 ; p < .05$) montrent un lien faible positif avec cette variable. Ce sont les deux seuls traits reconnus comme prédicteurs (respectivement $\beta = .24 ; .17 ; p < .05$). Une réponse que nous pouvons apporter est qu'aujourd'hui « être consciencieux » dans les tâches que l'on effectue est valorisé socialement. Quelqu'un se présentant comme une personne assidue et organisée sera plus engagée dans sa tâche de travail, exprimera de l'intérêt dans ces activités lui permettant d'accroître son sentiment de compétence (Diener et al., 2010). Si cela est concilié avec une certaine aisance et une estime de soi importante, la personne aura tendance à être plus optimiste quant à sa situation professionnelle et sera à la recherche de relations sociales perçues comme positives pour lui. Par ailleurs, Baker et Derks (2009) montrent dans leur revue que le niveau d'engagement des salariés est associé positivement à la performance et à la productivité (Harter et al., 2002), à une plus faible intention de quitter son emploi et à la réduction de l'absentéisme. En outre, les entreprises n'ont plus d'autres choix que de développer l'engagement au travail face à la lutte concurrentielle entre les organisations. Ainsi, dans nos analyses, l'« Extraversion » et la « Conscienciosité » sont les deux seuls traits de personnalité reconnus comme prédicteur de la satisfaction de vie professionnelle, de l'épanouissement psychologique général et professionnel. Notons aussi que la facette « perfectionnisme » semble être un bon prédicteur expliquant 4.7% de la variance totale.

De plus, les résultats montrent que les facettes « vivacité » et « estime de soi » sont des prédicteurs assez pertinents de l'épanouissement psychologique. En effet, ces deux facettes se réfèrent entre autres à l'état de flow (Csikszentmihalyi, 1990) car l'individu se sent énergique, en pleine possession de ses moyens et soucieux de mener à bien son activité.

Ensuite, le soutien organisationnel perçu est reconnu comme la variable ayant le pouvoir prédictif le plus fort puisqu'il explique à lui seul 18.8% de la variance totale. Fredrickson et Losada (2005) (cité par Bruchon-Schweitzer & Boujut, 2014) ont montré qu'un comportement organisationnel positif (soutien verbal de la part de la hiérarchie par exemple) l'emporte sur un comportement organisationnel négatif. Les salariés se sentent plus épanouis, créatifs, engagés et investissent plus d'effort dans leur travail (Bakker & Derks, 2010).

Ainsi, nos résultats semblent aller dans le sens de ceux observés par Jovenin, Villieux et Sovet (2015) pour qui les traits de personnalité sont de meilleurs prédicteurs de la satisfaction de vie et de l'épanouissement psychologique général que de variables contextualisées au monde du travail. Le soutien organisationnel expliquant ici la plus grande part de variance lorsque l'épanouissement psychologique et la satisfaction de vie sont contextualisés à l'environnement professionnel. Pour autant, nos résultats montrent que le soutien organisationnel a aussi un pouvoir prédictif pour la satisfaction de vie et l'épanouissement psychologique général. Il serait donc intéressant d'utiliser des mesures de traits de personnalité contextualisées au monde du travail, afin d'observer s'ils sont de meilleurs prédicteurs des comportements au travail que les mesures générales. Même s'il ne faut pas réduire ces associations aux seuls traits de personnalité, car plusieurs déterminants peuvent intervenir comme les émotions, l'attitude ou la situation dans laquelle se trouve l'individu (Rolland, 2004 ; Villieux et al., 2016).

Bien que les résultats soient satisfaisants, nous sommes conscients que cette étude comporte des limites. Il est important de présenter ses limites afin de pouvoir proposer des améliorations à notre étude. Concernant le questionnaire, nous n'avons pas testé l'effet d'ordre du questionnaire. Il aurait été pertinent d'échanger l'ordre des outils pour éviter certains biais (« effet de contamination ») dans les réponses obtenues. Notre questionnaire a été transmis en version papier et en version numérique via les réseaux sociaux. 125 questionnaires n'ont pas pu être exploités avec pour raison principale un taux élevé de non-réponse. Il serait intéressant d'analyser les causes même si nous supposons qu'une grande part de la mortalité est due à la longueur du questionnaire. Cette limite n'est pas la seule concernant le questionnaire. Nos participants peuvent avoir répondu sous le biais de désirabilité sociale, c'est-à-dire que les répondants auraient tendance à répondre en se présentant sous un jour favorable (Rolland, 2004). Ensuite nous pouvons aborder les limites qui concernent la représentativité de l'échantillon. Notre échantillon n'est pas représentatif puisqu'il est assez restreint et les catégories socioprofessionnelles sont disparates. Il aurait été intéressant d'avoir un nombre conséquent de participants dans chaque catégorie socioprofessionnelle. Il aurait été intéressant de lier notre étude à une analyse qualitative afin d'obtenir des éléments de compréhension plus approfondis sur le fonctionnement psychologique positif. Et, afin de tester si le soutien organisationnel perçu a un rôle modérateur, une analyse de modération doit être menée.

Ainsi, des travaux complémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les antécédents et conséquences de l'épanouissement en milieu de travail. De plus, la prise en compte des caractéristiques personnologiques permettrait de proposer des interventions, mieux ciblées et adaptées, visant à améliorer le bien-être des individus. Cette étude permet donc d'enrichir les recherches menées sur l'étude des liens entre personnalité et bien-être et montre l'importance d'une analyse hiérarchique de la personnalité afin d'obtenir une meilleure compréhension de ces relations.

III. Etude 3 : Profils personnologiques et épanouissement psychologique en milieu de travail

1. Objectifs et hypothèses

Au regard des effets différenciés des traits de personnalité sur les multiples indicateurs du bien-être au travail, il pourrait être intéressant d'examiner les relations entre les traits de personnalité et l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Plusieurs auteurs ont suggéré et démontré la pertinence d'utiliser des typologies plutôt que d'utiliser chaque dimension indépendamment (De Fruyt, Mervielde et Van Leeuwen, 2002). Celles-ci fournissent une vue plus complète de la dynamique complexe des traits et des différences individuelles. Bien que plusieurs typologies aient été élaborées (pour une revue, voir Donnellan & Robins, 2010), trois types de personnalité ont souvent été trouvés et reconnus dans des études antérieures utilisant le modèle des « Big Five » : résilient, sur-contrôlé et sous-contrôlé. Les individus résilients sont caractérisés par un faible « Névrosisme » et des niveaux moyens à légèrement élevés sur les autres traits de personnalité. Les individus sur-contrôlés sont caractérisés par un faible « Névrosisme » et une « Extraversion » élevée combinée avec des niveaux moyens à légèrement élevés sur les autres traits. Les individus sous-contrôlés sont caractérisés par un haut niveau de « Névrosisme », une « Conscience » et une « Agréabilité » faibles.

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les liens entre traits de personnalité et épanouissement psychologique en milieu de travail en s'appuyant sur une analyse de classification hiérarchique. Suivant notre revue de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 1* : Le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle et l'extraversion sont significativement corrélés à l'épanouissement psychologique professionnel ;
- *Hypothèse 2* : Il existe entre trois et cinq profils personnologiques ;

- *Hypothèse 3* : Des profils personnologiques différents peuvent être associés à un niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail identique.

2. Méthode

L'échantillon est déjà présenté en détail dans l'étude 1 ; partie 1. Il se compose de 363 salarié.e.s travaillant en France dont 74.7% sont des femmes. Les sujets sont âgés en moyenne de 36.8 ans ($\sigma = 13.0$) et ont une ancienneté professionnelle moyenne de 9.3 ans ($\sigma = 9.3$). Cet échantillon est constitué en majorité d'employé.e.s (45.7%) et de cadres et professions intellectuelles supérieures (28.4%). L'inventaire de personnalité en six facteurs (HEXACO) développé par Lee et Ashton en 2004 (version française : Boies et al., 2004) et l'échelle d'épanouissement psychologique professionnel (Jovenin et al., 2020) ont été administrés en ligne.

3. Analyses statistiques

La méthode d'analyse de classification est aussi connue sous le terme de « cluster analysis » qui regroupe différentes techniques d'analyses statistiques (Scheibler & Schneider, 1985). L'intérêt est de regrouper des personnes, des concepts ou des stimuli dans des groupes homogènes sur la base de leur similarité (Vachon, Beaulieu-Prévost, Ouellette & Achille, 2005). Cette méthode permet d'identifier des catégories à l'intérieur d'un ensemble de participants. Lorr (1983) identifie 4 objectifs à cette méthode :

- La construction d'une configuration contextuelle pour la classification d'entités
- La conception d'hypothèses
- La vérification des catégories ou classes à l'intérieur d'un échantillon
- L'identification de sous-groupes homogènes utiles pour des prédictions futures

Concernant la méthode retenue, nous nous basons sur celle explicitée par Rapkin & Luke (1993). Des analyses descriptives seront effectuées avant d'entreprendre l'analyse de classification hiérarchique. Ensuite, nos données seront standardisées (Z) afin que chaque variable ait un poids équivalent dans la classification (Beaulieu-Prévost, 2002). Nous utiliserons une procédure d'agrégation basée sur la méthode de Ward afin de regrouper nos participants. Cette méthode permet d'obtenir des résultats plus poussés en comparaison avec d'autres méthodes telles que le lien simple, le lien complet ou le lien moyen (Morey, Blashfiel & Skinner, 1983). Elle permet de définir une classe comme un groupe d'entités (Vachon et al., 2005) dans lequel la variance entre les participants sera relativement petite et les classes seront relativement égales (Blashfiel & Aldenderfer, 1988). Ses classes sont formées grâce au principe de la minimisation de la variance (Morey et al., 1983). Pour évaluer la distance métrique, le degré auquel les entités sont considérées comme similaires, nous utiliserons la distance euclidienne (Rapkin & Luke, 1993, Beaulieu-Prévost, 2002) qui est la plus couramment utilisée en sciences humaines (Morey et al., 1983) et qui démontre une meilleure performance lorsqu'elle est combinée avec la méthode d'agrégation de Ward (Beaulieu-Prévost, 2002). Ainsi, cette mesure représente la distance géographique la plus courte entre deux points dans un espace multidimensionnel (Vachon et al., 2005) pour ensuite créer des catégories avec les points les plus proches. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 22 et JASP 11.1.

4. Présentations des principaux résultats

L'épanouissement psychologique en milieu de travail est significativement corrélé avec l'« Extraversion » ($r = .38, p < .01$), le « Caractère consciencieux » ($r = .25, p < .01$) et l'« Humilité-honnêteté » ($r = .13, p < .05$). Notre première hypothèse est en partie validée puisque le « Caractère consciencieux » et l'« Extraversion » sont significativement corrélés avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail (tableau 18).

Cependant, contrairement à la littérature, le lien n'est pas significatif avec la « Stabilité émotionnelle » mais bien avec le facteur « Honnêteté-humilité ».

Tableau 18 : Analyse descriptive et matrice de corrélation ($n = 363$)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ouverture	–						
2. Conscientieux	-.05	–					
3. Agréabilité	.16*	-.08	–				
4. Extraversion	.12**	.06	.07	–			
5. Emotionnalité	-.17	.13*	-.13*	-.23**	–		
6. Honnêteté-Humilité	.09	.17**	.25**	.09	-.02	–	
7. ÉPMT	.06	.25**	.00	.38**	-.02	.13*	–
Moyenne	3.45	3.61	3.07	3.33	3.29	3.72	5.19
Ecart-type	.62	.56	.56	.58	.73	.65	1.02
Omega de McDonald	.70	.72	.70	.75	.82	.73	.89

$N = 363$. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Après le contrôle des caractéristiques sociodémographiques, l'ensemble des traits de personnalité explique 20.8% de la variance de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (tableau 19).

Tableau 19 : Récapitulatif des modèles ($n = 363$)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std.	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.454 ^a	.206	.193	.9209	.206	15.398	6	356	.000

a. Prédicteurs : (Constante), H, E, O, C, X, A

Des classifications hiérarchiques ascendantes basées sur les scores normalisés des traits de personnalité ont permis d'identifier trois groupes distincts (figure 15). Notre hypothèse 2 est validée. Ces trois groupes diffèrent dans leur composition des profils précédemment identifiés dans la littérature scientifique (Ferguson & Hull, 2018).

Le premier groupe « modéré négatif » représente 32.5% de l'échantillon et se caractérise par des scores légèrement inférieurs à la moyenne générale sur l'ensemble des six traits de personnalité. Le deuxième groupe « modéré positif » représente 42.4% de l'échantillon et se définit par des scores supérieurs à la moyenne d' « Overture à l'expérience », d' « Extraversion », de « Stabilité émotionnelle » et des scores moyens de caractère « Conscientieux », d' « Agréabilité » et d' « Humilité-honnêteté ». Le troisième groupe « réservé » représente 25.1% de l'échantillon et présente un profil marqué par des scores élevés de « Caractère conscientieux », de « Stabilité émotionnelle » et d' « Humilité-honnêteté » et des scores moyens d' « Overture à l'expérience », d' « Extraversion » et d' « Agréabilité ».

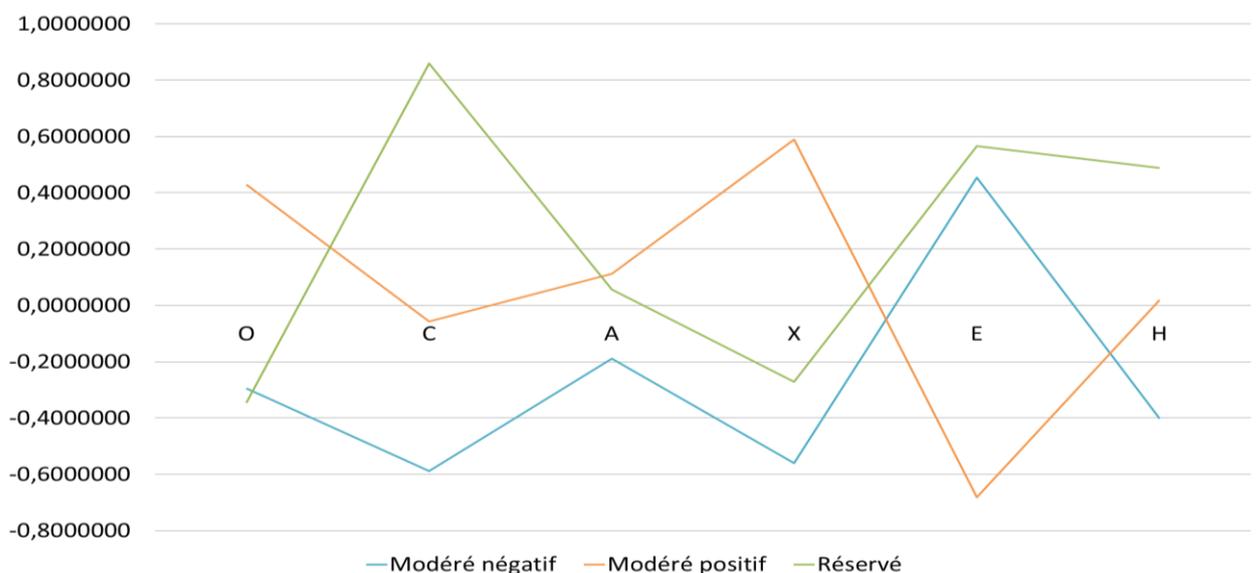


Figure 15 : Répartition selon les profils de personnalité

L'analyse (tableau 20) démontre les liens suivants : le groupe « modéré négatif » obtient un score moyen 4.8 (ET = 1.14) et les groupes « modéré positif » et « réservé » obtiennent respectivement des scores moyens plus élevés (M = 5.38, 5.40 ; ET = 0.93, 0.85). Notre échantillon se compose majoritairement de femmes et la répartition est assez équitable entre nos trois classes. Dans le groupe « Réservé », nous constatons que les hommes sont sous-représentés ($n = 12$).

Tableau 20 : Descriptif selon nos 3 profils

	N	M. EPMT	ET. EPMT	Sexe F	Sexe H	M. Ancienneté	ET. Ancienneté
Modéré négatif	118	4.80	1.14	95	23	8 ans	9.20
Modéré positif	154	5.38	.93	97	57	10 ans	8.41
Réservé	91	5.40	.85	79	12	9 ans	10.52
Total	363	5.19	1.02	271	92	9	9.26

La comparaison (tableau 21) entre les trois profils sur les scores d'épanouissement psychologique professionnel met en évidence des différences significatives [$F(2, 360) = 14.36, p < .001, \eta^2 = .07$]. Plus spécifiquement, le groupe des sujets modérés positifs et réservés présente un niveau similaire et significativement supérieur à celui du groupe des sujets modérés négatifs et le test post hoc de Tukey confirme ces tendances.

Tableau 21 : ANOVA sur nos trois profils

EPMT	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	28.101	2	14.050	14.362	.000
Intragroupes	352.183	360	.978		
Total	380.284	362			

5. Discussion de l'étude 3

L'identification d'un nombre consensuel de profils personnologiques représente un premier enjeu important pour pouvoir les étudier. Dans notre étude, nous identifions trois groupes distincts que nous nommons au regard de la répartition : « Modéré négatif », « Modéré positif », « Réserve ».

Les trois groupes obtenus diffèrent dans leur composition des profils précédemment identifiés dans la littérature scientifique (Ferguson & Hull, 2018). Nous nous attendions à trouver des différences puisque nous n'utilisons pas le même modèle théorique. Dans l'article de Ferguson & Hull (2018), les auteurs effectuent ce type d'analyse à l'aide du modèle du Big Five de Costa & McCrae tandis que dans notre étude nous nous consacrons au modèle théorique du Big Six (Ashton et al., 2004). De plus, de nombreuses études se sont intéressées à ce type de classification et les trois types de profils mis en avant ne sont pas retrouvés dans tous les jeux de données (Barbaranelli, 2002 ; De Fruyt, Mervielde & Van Leeuwen, 2002).

Ensuite, dans l'analyse de classification hiérarchique, la sélection du nombre de classes est un aspect crucial (Barbaranelli, 2002). Nous supposons que nous obtiendrons entre 3 et 5 classes et nous décidons de présenter uniquement l'analyse selon 3 classes. Les analyses ont aussi été effectuées avec 4 et 5 classes. Il n'existe pas d'indice unique pour déterminer le nombre de classes optimal (Vachon et al., 2005). Nous nous sommes basés sur trois critères : le seuil de signification des ANOVAs, l'interprétation et la taille de l'échantillon (Beaulieu-Prévost, 2002 ; Vachon et al., 2005). Dans le cadre de notre étude, le caractère interprétable, le niveau de signification des ANOVAs, la taille de l'échantillon et notamment les répartitions par classes font qu'il est plus approprié de retenir une solution à trois classes. À titre d'exemple, dans une classification à 5 classes, notre échantillon actuel ne permet pas d'obtenir des catégories suffisamment homogènes et l'interprétation en devient difficile. Par conséquent, nos résultats doivent être interprétés avec prudence.

Comme postulé par Bono, Davies et Rasch (2012), plusieurs traits de personnalité peuvent être des antécédents cruciaux. En ce qui concerne la complexité de la personnalité et l'interaction entre les traits, des études récentes ont démontré la pertinence d'utiliser des typologies de personnalité plutôt que d'analyser indépendamment le rôle de chaque trait (Ferguson & Hull, 2018). Autrement dit, Mäkikangas, Hyvönen et Feldt (2017) mettent en évidence que certains profils personnologiques auraient un pouvoir explicatif supérieur sur la stabilité du bien-être au travail.

Des études récentes démontrent l'intérêt d'évaluer l'épanouissement dans les milieux de travail tant pour les employés que pour les employeurs (Gabardo-Martins, Ferreira & Valentini, 2017, Redelinghuys, Rothmann & Botha, 2019). L'examen des différences intra et inter-individuelles des relations entre les profils personnologiques et l'épanouissement psychologique en milieu de travail constitue une piste prometteuse pour mieux comprendre les processus psychologiques sous-jacents.

Notre étude présente certaines limites. Comme nous l'avons évoqué, notre échantillon n'est pas représentatif de la population salariée française puisque nos catégories socioprofessionnelles sont disparates. Ensuite, cette recherche a pour objectif de constituer un exemple des possibilités que permet l'analyse de classification hiérarchique. Cependant, ce type d'analyse a un désavantage : celui d'être doté d'une grande variété de méthodes pour arriver à un résultat. Ainsi, il peut devenir difficile de faire les bons choix en termes de méthodologie (Scheibler & Schneider, 1985). Malgré une nette avancée et une consolidation des diverses méthodes, il existe encore peu de littérature sur l'application concrète des méthodes de classification (Vashon et al., 2005) dans le domaine des sciences humaines. Quant à l'objectivité scientifique, la reproductibilité des phénomènes est fondamentale. Pour évaluer la stabilité des classes, il serait intéressant de répliquer la même catégorisation avec un échantillon issu de la même population. Cependant, cette méthode semble peu accessible.

Lorr (1983) suggère plutôt de refaire une analyse de classification à l'aide de d'autres méthodes (distance de Manhattan, distance de Mahalanobis, méthode du lien simple ou du lien complet). Ainsi, peu importe la méthode utilisée, si la classification est réelle et existante, elle devrait se manifester (Beaulieu-Prévost, 2002). De plus, l'intérêt de tester ces profils avec d'autres construits psychologiques est une piste à envisager.

Ainsi, la méthode de classification est intéressante dans le cadre d'investigations exploratoires dans le but de mettre en exergue des tendances générales et de suggérer des pistes d'analyses futures (Vachon et al., 2005). L'identification d'un nombre consensuel de profils personnologiques représente un premier enjeu important pour pouvoir les étudier. Cette étude permet donc d'apporter de nouveaux éléments de compréhension et d'enrichir les recherches menées sur les liens entre personnalité et épanouissement psychologique en milieu de travail. Des études soulignent que des mesures de traits de personnalité contextualisées au monde du travail sont de meilleurs prédicteurs des comportements au travail que les mesures générales (Sovet & Garnier, 2019). Par conséquent, identifier les facteurs individuels mais aussi organisationnels qui contribuent à l'épanouissement au travail aiderait à développer et promouvoir des milieux de travail favorisant la bien-être.

IV. Étude 4 : Épanouissement psychologique en milieu de travail et personnalité : le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu

1. Objectifs et hypothèses

Des études montrent que les traits de personnalité sont de meilleurs prédicteurs de l'épanouissement général que de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (Jovenin, Villieux & Sovet, 2015, 2016). En revanche, des études tendent à montrer que des variables organisationnelles - telles que le soutien organisationnel perçu (SOP) – semblent avoir des effets directs bénéfiques sur divers aspects du bien-être au travail (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

Les traits de personnalité sont perçus comme des caractéristiques personnelles facilitatrices ou non, intensifiant ou atténuant les réactions vis-à-vis de certains stressors (Parent-Larmache et Marchand, 2010) ou de certains facteurs salutogènes. Par conséquent, le lien entre la perception de certaines conditions de l'organisation du travail perçue comme salutogène ou pathogène peut dépendre des caractéristiques personnelles. Ainsi, selon les dispositions personologiques de l'individu, les réactions face aux situations peuvent être modulées. De plus, le soutien organisationnel perçu peut-être influencé par des variables dispositionnelles (Aquino, Griffith, Allen, & Hom, 1997).

Pour rappel, le soutien organisationnel perçu décrit la façon dont le salarié estime que son organisation contribue à son bien-être professionnel (Eisenberger et al., 1986 ;2002). Il peut donc être perçu comme allant d'inexistant à très satisfaisant selon le ressenti des individus. En fonction de la tendance dispositionnelle de la personne cela aurait un impact sur la compréhension et l'analyse des événements vécus. Par exemple, une personne dite extravertie favorisera des relations de travail favorables et aura cette tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu. A contrario, une personne plus instable émotionnellement peut avoir tendance à diminuer le soutien organisationnel perçu en inhibant les relations de travail agréables.

Assez souvent, nous observons que dans la littérature scientifique les traits de personnalité peuvent être considérés comme variables modératrices entre une variable indépendante et dépendante. C'est uniquement le cadre conceptuel et les justifications du modèle théorique qui détermine la variable modératrice (James & Brett, 1984). Néanmoins, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier cet aspect sous un angle différent. Généralement, les chercheurs utilisent un modérateur lorsqu'il y a une incohérence inattendue ou une faiblesse dans la relation entre le prédicteur et le résultat (Baron & Kenny, 1986). Dans notre étude précédente, nous constatons que les traits de personnalité « Extraversion » et « Conscienciosité » sont prédicteurs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Néanmoins, le lien reste relativement faible. D'autres traits ne sont pas reconnus en tant que prédicteur. Par conséquent, une variable modératrice ne pourrait-elle pas nous permettre d'approfondir ces résultats ?

C'est dans cette perspective que nous émettons l'hypothèse que le degré de soutien organisationnel perçu (W) agit sur la variable traits de personnalité (X) suivant un effet d'interaction non linéaire représenté par le produit $X \times W$. Il est aussi attendu un effet significatif du soutien organisationnel perçu sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail (Y) en termes d'intensité, de sens, de grandeur ou de signe. À notre connaissance aucune étude n'a encore testé de tels liens.

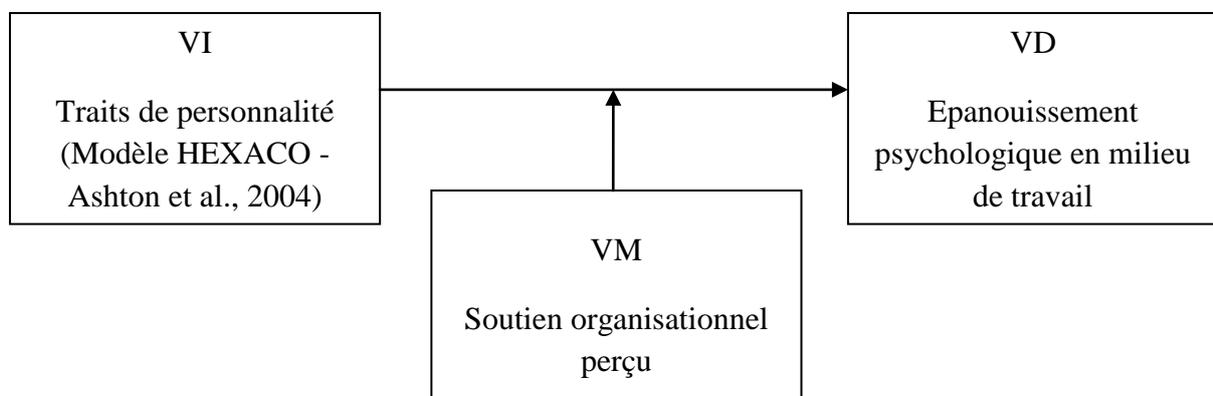


Figure 16 : Effets d'une variable modératrice

Deux hypothèses seront testées :

- Hypothèse 1 : Les traits de personnalité « Extraversion » et « Conscienciosité » ont une relation positive avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail.
- Hypothèse 2 : Le soutien organisationnel perçu modère la relation entre traits de personnalité et épanouissement psychologique en milieu de travail.

2. Méthode

Pour cette étude, la population est identique à l'étude 1, partie 2. Pour faciliter la compréhension, nous indiquons les principaux éléments. Notre population est composée de 118 femmes (86%) et de 20 hommes (14%). En moyenne, les répondants sont âgés de 36.73 ans ($SD = 12.77$; $min = 19$ ans ; $max = 70$ ans) avec une ancienneté au poste d'environ 8.75 ans ($SD = 9.29$; $min = 0,3$ mois ; $max = 41$ ans). Cet échantillon est constitué en majorité de cadres et professions intellectuelles supérieures ($n = 68$; 49%) et d'employés ($n = 48$; 35%), puis de professions intermédiaires $n = 16$; 12%), d'artisans ($n = 5$; 3,5%) et d'un ouvrier. Le questionnaire a été transmis en ligne et les données ont été recueillies anonymement. Tous les salariés se sont portés volontaires pour participer à cette recherche. Les participants ont répondu à un questionnaire mesurant les traits de personnalité : HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009), le soutien organisationnel perçu (SOP ; Rhoades & Eisenberger, 1986) et l'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT ; Jovenin et al., 2020).

3. Analyses statistiques

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé les procédures statistiques suivantes : en premier lieu, des analyses statistiques descriptives ont été menées. Nous avons recherché les moyennes, les écarts-types, et les coefficients ω (omega) de McDonald afin de vérifier la cohérence interne. Puis, une analyse de corrélation a été réalisée grâce au calcul du coefficient de corrélation de Bravais-Pearson, afin d'examiner le lien possible entre les différentes variables mesurées. Pour réaliser notre modération nous utilisons la procédure de Hayes dans SPSS. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 22 et JASP 11.1.

3.1. La démarche d'analyse de l'effet modérateur

Le modèle qui reste encore largement utilisé par les chercheurs consiste à tester les effets directs et linéaires d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Cependant, avec l'exploitation des régressions hiérarchiques et l'évolution des méthodologies de mesure cela a permis l'émergence de nouveaux modèles incluant une troisième variable (Baron & Kenny 1986). L'intérêt n'est plus de se limiter à l'étude des effets principaux des variables explicatives sur les variables expliquées mais plutôt d'améliorer leur compréhension de l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante en ajoutant dans cette relation une variable intermédiaire, qui peut être modératrice ou médiatrice. Cette troisième variable est susceptible de réduire ou d'augmenter le poids de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, voire de changer le signe de la relation entre ces deux variables.

Baron et Kenny (1986) présentent la définition suivante de la modération : « *la variable modératrice est une variable qualitative ou quantitative qui affecte la direction et/ou la force de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante ou une variable de critère* ».

4. Présentation des principaux résultats

4.1. *Analyses descriptives et corrélationnelles*

Les répondants ont un niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail élevé ($M = 5.35$, $SD = 0.98$). Les participants évaluent faiblement le soutien émanant de l'organisation ($M = 2.79$, $SD = 0.87$). Les résultats sont assez homogènes. Pour la mesure HEXACO, nous pouvons constater sur ces paramètres une faible variété inter-sujets. La répartition hiérarchique des scores moyens par dimension est de cet ordre : « Honnêteté-humilité » ($M = 3.82$, $SD = 0.64$), « Conscienciosité » ($M = 3.67$, $SD = 0.56$), « Ouverture » ($M = 3.57$, $SD = 0.55$), « Emotionnalité » ($M = 3.38$, $SD = 0.70$), « Extraversion » ($M = 3.34$, $SD = 0.59$), « Agréabilité » ($M = 3.07$, $SD = 0.57$).

La cohérence interne de chacun des facteurs de l'inventaire HEXACO est appréciée par le coefficient omega de McDonald, s'échelonnant de .66 à .83. L'échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail ($\omega = 0.83$) et le soutien organisationnel perçu ($\omega = 0.94$) présentent une fiabilité de cohérence interne supérieure au seuil recommandé à .70 (Tableau 22).

Notre analyse (tableau 22) montre que l'épanouissement psychologique en milieu de travail a un lien positif de modéré à élevé avec trois dimensions de la personnalité : « Conscienciosité » ($r = .33$; $p < .01$), « Honnêteté-humilité » ($r = .35$; $p < .01$) et « Extraversion » ($r = .53$; $p < .01$). Notre hypothèse 1 est en partie validée. Dans notre étude 2, le trait Honnêteté-Humilité n'avait pas de lien significatif avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Aussi, nous pouvons affirmer que le soutien organisationnel perçu a un lien positif avec l'épanouissement psychologique en milieu de travail ($r = .53$, $p < .01$). Notre analyse montre un seul lien significatif entre le soutien organisationnel perçu et le facteur « Extraversion » ($r = .26$, $p < .01$). Nous ne trouvons pas un lien significatif entre le soutien organisationnel perçu et le facteur « Conscienciosité ».

L'analyse de modération portera uniquement sur le trait de personnalité Extraversion, l'épanouissement psychologique en milieu de travail et le soutien organisationnel perçu.

Table 22 : Analyse descriptive et matrice de corrélation de Bravais-Pearson ($n = 138$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexe	–											
2. Age	-.02	–										
3. Ancienneté	-.04	.73**	–									
4. CSP	-.00	.32**	.24**	–								
5. Honnêteté-humilité	-.07	.20*	.16	.10	–							
6. Emotionnalité	-.31**	-.19*	-.16	.08	-.02	–						
7. Extraversion	.05	.23**	.16	.18*	.19*	-.16*	–					
8. Agréabilité	.13	.02	.02	-.02	.21**	-.20*	.06	–				
9. Conscienciosité	-.00	-.02	-.05	.04	.12	.10	.05	-.19*	–			
10. Ouverture	.05	.24**	.13	.04	-.01	-.22**	.05	.07	-.09	–		
11. SOP	.24**	.01	-.07	.05	.05	-.08	.26**	.09	.09	-.04	–	
12. ÉÉPMT	.11	.16*	.11	.24**	.35**	-.06	.53**	-.01	.33**	-.03	.53**	–
Moyenne		36.73	8.77		3.82	3.38	3.34	3.07	3.67	3.57	2.79	5.35
Ecart-type		12.74	9.27		.64	.70	.59	.57	.56	.55	.87	.98
Omega de McDonald					.76	.83	.74	.75	.75	.66	.94	.83

$N = 138$. * $p < .05$, ** $p < .01$.

4.2. Analyse de modération

Pour présenter nos résultats, nous nous sommes appuyés sur la démarche présentée par Jose (2013) et Cadario, Butori et Parguel (2017).

Tableau 23 : Résultats de la macro Process Modèle 1, régression logistique

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.70	.49	.51	44.04	3.00	134.00	.00
Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	.05	.06	.83	.40	-.07	.17	
ZExtraversion	.41	.06	6.48	.00	.28	.53	
ZSOP	.41	.06	6.44	.00	.28	.53	
Int_1	-.20	.06	-3.27	.00	-.32	-.08	

Product terms key:

Int_1 : ZExtraversion x ZSOP

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

X*W	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.04	10.69	1.00	134.00	.00

Notons que l'effet d'interaction entre l' « Extraversion » et le soutien organisationnel perçu est significatif ($\beta = -.20$, $t = -3.27$, $p < .01$). Ce résultat (tableau 23) indique que le soutien organisationnel perçu est un modérateur significatif du trait de personnalité « Extraversion » sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Notre hypothèse 2 est validée puisque nous pouvons confirmer que le soutien organisationnel perçu a un effet sur le trait de personnalité « Extraversion ».

Une analyse conditionnelle (tableau 24) utilisant la technique de Johnson-Neyman (Hayes, 2013 cité par Cadario, 2017) permet d'identifier la zone de niveau du soutien organisationnel perçu pour laquelle le niveau d' « Extraversion » influence l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Chez les individus présentant un niveau de soutien organisationnel perçu inférieur à 1,08 ($\beta = .19$, $t = 1.97$, $p = .05$), l'effet de l' « Extraversion » sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail est significatif et positif. Ces individus perçoivent un épanouissement psychologique en milieu de travail plus important lorsque le niveau d' « Extraversion » est élevé. Cet effet est non significatif chez les individus présentant un niveau de soutien organisationnel perçu supérieur à 1.08.

Tableau 24 : Résultats de la macro Process Modèle 1, analyse conditionnelle

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):						
Value	% below	% above				
1.08	85.50	14.49				
Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:						
ZSOP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2.01	.82	.13	6.03	.00	.55	1.09
-1.79	.78	.12	6.26	.00	.53	1.02
-1.56	.73	.11	6.51	.00	.51	.95
-1.33	.68	.10	6.79	.00	.48	.88
-1.11	.64	.09	7.07	.00	.46	.82
-.88	.59	.08	7.33	.00	.43	.75
-.66	.54	.07	7.49	.00	.40	.69
-.43	.50	.06	7.46	.00	.36	.63
-.20	.45	.06	7.12	.00	.32	.58
.01	.40	.06	6.42	.00	.28	.53
.24	.36	.06	5.45	.00	.23	.49
.47	.31	.07	4.38	.00	.17	.45
.69	.27	.08	3.38	.00	.11	.42
.92	.22	.08	2.51	.01	.04	.40
1.08	.19	.09	1.97	.05	.00	.38
1.14	.17	.09	1.78	.07	-.01	.37
1.37	.13	.11	1.18	.23	-.08	.35
1.60	.08	.12	.69	.48	-.15	.32
1.82	.03	.13	.28	.77	-.22	.30
2.05	-.00	.14	-.04	.96	-.30	.28
2.27	-.05	.16	-.33	.73	-.37	.26
2.50	-.10	.17	-.57	.56	-.44	.24

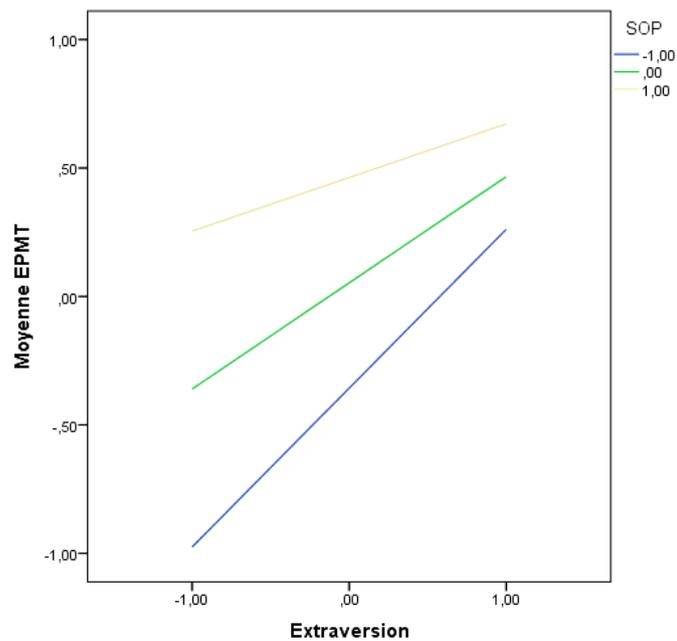


Figure 18 : Représentation graphique de l'effet d'interaction

Ce graphique (figure 18) représente l'effet d'interaction (selon la technique de Johnson-Neyman) pour la relation entre le trait de personnalité « Extraversion » et l'épanouissement psychologique en milieu de travail à différents niveaux du modérateur (soutien organisationnel perçu).

Suite aux analyses effectuées précédemment et aux résultats obtenus, nous présenterons uniquement ces résultats. En effet, contrairement à ce que nous avons pressenti, nous ne trouvons pas dans notre échantillon de lien significatif entre le soutien organisationnel perçu et le facteur « Conscienciosité ».

5. Discussion de l'étude 4

Dans cette étude, l'analyse de modération montre que le soutien organisationnel perçu est vu comme un modérateur de la relation extraversion – épanouissement psychologique en milieu de travail ($R^2 = 496$; $p < 05$). Ces résultats suggèrent que le degré de soutien organisationnel perçu modère la validité du prédicteur extraversion. Ainsi, cette variable modératrice permet d'expliquer l'intensité, le sens, ou encore la forme de la relation qui relie les deux variables. Notons que seul le trait de personnalité Extraversion nous a permis de démontrer que le soutien organisationnel perçu est reconnu comme modérateur de la relation entre traits de personnalité et épanouissement psychologique en milieu de travail. L'extraversion peut être discutée en ce qui concerne les avantages et les inconvénients résultant d'un niveau faible ou élevé de cette dimension. Une personne ayant un niveau élevé d'extraversion aurait tendance à attirer et à retenir l'attention des personnes et aurait cet avantage de percevoir le soutien comme plus favorable. Ce résultat nous amène à approfondir notre réflexion.

L'analyse des traits de personnalité a certes un impact sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail néanmoins des facteurs organisationnels peuvent aussi influencer le niveau d'épanouissement en milieu de travail. En effet, les premiers résultats démontrent que les salariés qui perçoivent un soutien important de la part de leur hiérarchie ont tendance à être davantage épanouis au niveau professionnel. Dans l'ensemble, le travail a des effets bénéfiques sur le bien-être et l'épanouissement psychologique mais ces effets varient selon le contexte organisationnel et les caractéristiques du travail. Le soutien organisationnel lorsqu'il est inscrit et perçu comme positif par les individus est considéré comme un facteur de protection. Il serait intéressant dans une recherche future de mettre en relation le soutien de l'organisation, du dirigeant, du manager et des collègues afin de déterminer de quelle cible le soutien le plus efficace provient (Marchand et Vanderberghe, 2015). En effet, les études se centrant sur la théorie des échanges sociaux ont montré que les individus fondent des relations différentes avec l'équipe de travail, le superviseur et l'organisation (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Nous pouvons supposer que le soutien exprimé par les dirigeants et les collègues de proximité peut avoir plus d'effet sur la perception d'un soutien et indirectement sur les variables de santé psychologique et sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Par conséquent, notre étude permet de mieux comprendre et de clarifier le rôle du soutien organisationnel perçu concernant le développement de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Elle souligne l'importance des relations sociales et son développement pour favoriser le bien-être au travail. Aussi, au regard des résultats non significatifs, d'autres variables ou encore d'autres ressources personnelles et sociales doivent être prises en compte. Cette étude a pour objectif d'encourager les chercheurs à approfondir le rôle du soutien organisationnel perçu mais aussi d'autres formes de ressources sociales du bien-être au travail et de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Notons que de nombreuses recherches affirment que le soutien organisationnel perçu joue un rôle central dans la compréhension des conduites en situation de travail, le bien-être au travail et le maintien dans l'organisation mais nous pouvons nous demander qui se cache derrière ce soutien. Bien souvent, à la tête d'une organisation se trouve le dirigeant de l'entreprise, c'est donc à lui que revient cette responsabilité d'instaurer un climat de confiance, d'entraide et de la communication pour que les salariés puissent travailler dans un environnement bienveillant (Guédon, Bernaud & Desrumaux, 2016). À ce titre, dans de nombreuses conclusions d'articles mais aussi grâce à l'expérience de terrain, nous constatons qu'il est fréquemment demandé aux dirigeants d'entreprises de prendre en compte la santé physique et mentale de leurs salariés, de limiter le stress au travail afin d'éviter les risques d'épuisement professionnel. Ces éléments sont d'ailleurs inscrits dans le code du travail. Cependant, demander aux dirigeants de mettre en place des mesures de promotions du bien-être au travail sans avoir véritablement interrogé au préalable leurs propres conditions de travail et leur santé psychologique nous semble hasardeux et pourraient être un élément d'explication sur le faible intérêt des dirigeants à mettre en place des actions de prévention. Il semble difficile de suggérer à un chef d'entreprise de mettre en place des politiques managériales pour favoriser le bien-être au travail si ce dernier est lui-même en souffrance au travail.

V. Etude 5 : L'épanouissement psychologique en milieu de travail des dirigeants d'entreprise TPE-PME de Normandie

1. Les étapes de la recherche

Dans cette partie, nous présenterons les différentes étapes de la recherche, la population étudiée, la méthode de recueil et le traitement des données. Nous présenterons aussi nos questions de recherche.

1.1. La mise en place du projet de recherche

Notre objectif de travail est de comprendre et d'explorer davantage l'épanouissement psychologique en milieu de travail avec cet objectif d'appréhender ce qui fait que dans des situations similaires en milieu professionnel des personnes vont ressentir un niveau élevé d'épanouissement tandis que d'autres seront considérées comme « languissants » (Keyes, 2002). Afin de limiter le nombre de variables et dans l'esprit que toute recherche a pour but de comparer des choses comparables, notre souhait est de réaliser cette dernière étude sur une même population de travailleurs bien spécifique. Nous prenons la décision de nous concentrer uniquement sur les dirigeants des TPE-PME pour les raisons suivantes (cf. chapitre 1, partie 4.) :

- La faible littérature sur la santé des dirigeants de TPE-PME qui représente environ 10% de la population active française (Bodier, Nouël de Buzonnière, & Vidalenc, 2010).
- Les TPE-PME représentent 99,9% des entreprises sur le territoire français²⁰
- Les dirigeants sont confrontés à un certain nombre de facteurs de risque : tension au travail, surcharge de travail, faible soutien social (Fernet, Torrès, Austin, & St Pierre, 2016).

²⁰ Source : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>

- Un niveau de satisfaction professionnelle plus élevé que les employés (Ben tahar & Rossi, 2017).

Ce que nous savons de l'environnement de travail des dirigeants d'entreprises nous incite à penser que leur système de travail est pathogène (surcharge de travail, stress, incertitude, solitude...). Toutefois, en nous inspirant des travaux sur la salutogénèse (Bruchon Schweitzer, 2002), ces effets négatifs sont vraisemblablement compensés (tout ou partie ?) par un système de croyances qui peut s'avérer positif pour la santé. Notre interrogation se porte ainsi à savoir où penche cette balance et quels sont les éléments favorisant l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

C'est notamment grâce aux dirigeants d'entreprises que j'ai rencontré et accompagné dans le cadre de mon activité professionnelle en tant que psychologue du travail que j'ai souhaité me concentrer sur cette population. En tant que professionnelle, j'interviens auprès des dirigeants pour les conseiller sur la problématique des risques psychosociaux, sur demande d'intervention du médecin du travail. Afin de limiter la confusion des rôles et des missions, ma posture professionnelle ne me semblait pas la plus adéquate pour les solliciter dans le cadre de cette recherche. Ainsi, avoir accès à cette population fut plus difficile que prévu. Par conséquent, la recherche de partenaires pour mener cette recherche fut envisagée.

En janvier 2018, nous rencontrons les membres de l'USD-Pro (association Univers Santé des Dirigeants) dont l'objectif est d'aborder et de promouvoir la santé des dirigeants. Cette association travaille en partenariat avec la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME) de Normandie. Depuis 2015, cette institution a créé le Projet ODYSSEE « Optimisme, Dynamisme, Soutien, Santé, Energie d'Entreprendre » dont l'intérêt est d'accompagner et de communiquer sur la santé des dirigeants. Les membres de ce projet souhaitent mener une étude sur la santé des dirigeant.e.s d'entreprise en Normandie.

Un comité de pilotage se constitue en 2018, composé de membres de l'USD-Pro, de la CPME Normandie et de dirigeants. Trois grands objectifs se dessinent :

- Apporter et générer des études quantitatives et qualitatives sur des thématiques identifiées
- Présenter des témoignages d'entrepreneurs sur cette question de santé
- Générer des pistes de réflexion pour une mise en place d'actions ciblées et sur la manière d'informer et de communiquer

Une convention est signée entre l'Université de Rouen et USD-Pro pour mener une étude quantitative puis qualitative auprès de cette population.

En avril 2018, est menée une étude quantitative. Cette étude permet davantage de réaliser un état des lieux sur la santé des dirigeants d'entreprise en Normandie. Nous ne détaillerons pas les résultats dans notre travail de recherche car ils ne relèvent pas de notre objet d'étude central. Dans cette enquête (annexe 9), 143 dirigeants d'entreprise Normands ont été interrogés sur leur niveau de stress au travers du questionnaire de Karasek (Karasek & Theorell, 1990) et de l'échelle de stress perçu (élaborée par Cohen, Kamarck et Mermelstein (1983) et traduite en français par Quintard (1994)). Les participants ont aussi répondu à l'échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (Jovenin et al., 2020). Cette étude s'ancre davantage sur la santé psychologique car elle prend autant en compte le mal-être que le bien-être, ne pouvant pas les exploiter indépendamment l'un de l'autre (Biétry & Creusier, 2013).

Il en ressort les principaux résultats suivants : Sur 143 participants, 114 montrent une demande psychologique élevée (soit 79.7% de l'échantillon). 55 participants présentent une faible latitude décisionnelle (soit 38.5% de l'échantillon). 47 participants (soit 32.9% de l'échantillon) sont considérés comme à risque (cadran « Tendus ») car ils combinent une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (situation de « Job Strain », cf. figure 19).

91% de notre échantillon indique avoir un niveau de stress élevé et notifient le sentiment de subir la plupart des situations et la perception d'une vie professionnelle peu contrôlable.

Nous pouvons étayer ces résultats avec le constat de l'INSERM (2011, p.364) : « *Des études sur les conditions de travail chez les indépendants décrivent des fréquences d'expositions particulièrement fortes à certains facteurs psychosociaux ou organisationnels, que l'on pourrait envisager comme potentiellement génératrices d'atteintes de la santé psychique parmi ces populations. Il s'agit principalement d'un temps de travail élevé, d'horaires atypiques peu conciliables avec la vie privée et d'un faible soutien social, du fait du statut fréquent de travailleur isolé. Cependant, l'importante autonomie décisionnelle pourrait aussi venir contrebalancer les effets de ces contraintes* ».

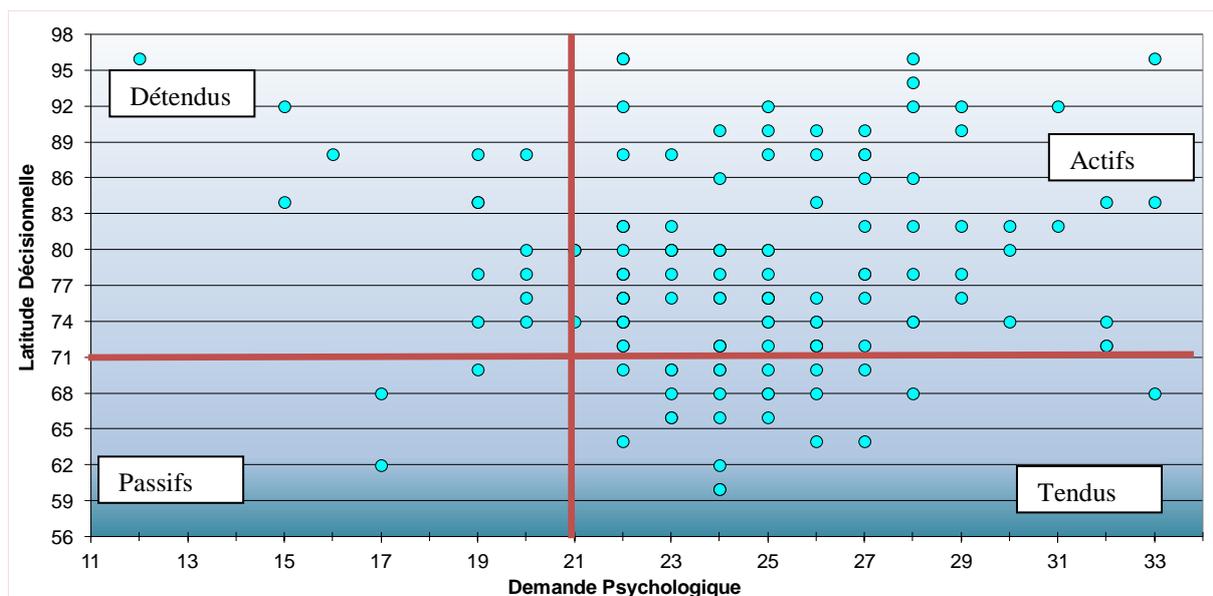


Figure 19 : Cartographie des situations à risques ($n = 143$ dirigeants)

Ensuite, 88% ($n = 127$) de notre échantillon indique ressentir un niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail élevé. Le score le plus faible est obtenu sur l'item 2 qui interroge les relations sociales (« Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes »).

Néanmoins, le score moyen est à 5.52 (écart-type 1.30), ce qui reste dans la tendance haute. Les relations sociales positives constituent une des composantes permettant d'atteindre un haut niveau d'épanouissement. Le score le plus haut est obtenu sur l'item 5 (« Je suis compétent·e et appliqué(e) dans les activités professionnelles »). Le score moyen est à 6.21 (écart-type 0.81). Le développement des compétences, source d'intégration sociale, amène à un fonctionnement psychologique optimal (Ryff, 1989). Le sentiment de compétence procure un sentiment de contrôle de la situation et se développe grâce à la sensation d'être autonome ayant un effet bénéfique sur la motivation et la satisfaction. Aussi, nous pouvons nous demander si le développement des compétences ne serait pas une caractéristique spécifique associée à l'entrepreneur ? Sur ce simple constat, nous ne pouvons rien affirmer.

Nous avons aussi demandé à chaque répondant d'inscrire un événement négatif sur le plan professionnel (figure 20) puis d'évaluer son niveau de difficulté et sa récurrence (annexe 10).

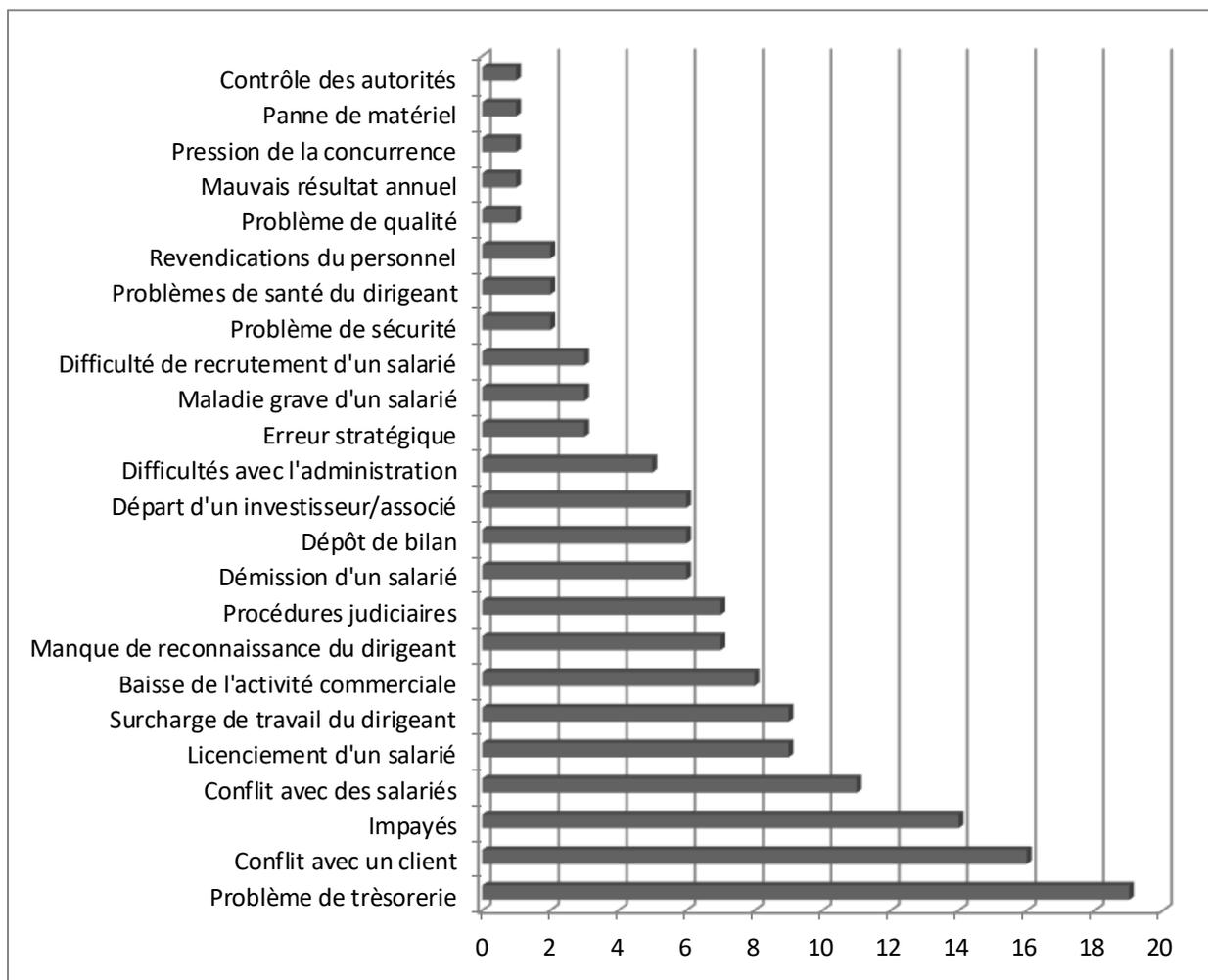


Figure 20 : Répartition des événements négatifs indiquée par les dirigeants

Les dirigeants jugent comme plus difficile les situations : de surcharge au travail, les procédures judiciaires, le licenciement d'un salarié, les impayés, le conflit avec un commercial ou le client, le manque de reconnaissance et les problèmes de trésorerie. Ils notifient aussi que les situations les plus récurrentes sont : la surcharge de travail, les impayés et les problèmes de trésorerie notamment. Nous obtenons des résultats similaires avec l'étude de Lechat (2014) même si l'auteur affirme que ce sont souvent les relations avec les salariés qui sont sources de stress pour les dirigeants. Notons que l'item « problème de santé du dirigeant » est peu évoqué, or dans une TPE-PME quand le dirigeant rencontre des problèmes de santé, cela peut causer des difficultés pour maintenir l'entreprise et avoir des conséquences délétères pour les salariés et le dirigeant y compris.

Cette étude a fait émerger des questionnements notamment sur les représentations du chef d'entreprise concernant sa santé, le bien-être ou encore l'épanouissement psychologique en milieu de travail. La santé au travail, sa santé est-elle une priorité lorsque l'on est dirigeant ? Quels sont les axes de prévention pour maintenir l'équilibre des dirigeants ? Or, « *plus l'entreprise est petite, plus son équilibre apparait lié à celui de son dirigeant* » (Lechat & Torres, 2016, p.135). Au travers de cette notion de santé au travail, cela renvoie au travail comme facteur de souffrance mais aussi au travail comme source d'épanouissement puisque cela laisse la possibilité de se réaliser et d'obtenir une reconnaissance sociale.

Face à ces questionnements, le comité de pilotage s'est réuni en janvier 2019 pour définir et s'entendre sur les objectifs de la recherche qualitative. Après discussion entre les membres, il semblait peu approprié de mener cette étude uniquement sur la promotion du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail. En effet, les dirigeants que nous avons rencontrés dans le cadre de notre pratique professionnelle, ou bien ceux présents au comité de pilotage, expriment l'idée qu'il y a une dualité entre bien-être et mal-être. Ce sont des éléments que nous retrouvons aussi dans littérature scientifique (Baudelot & Gollac, 2003). À titre d'exemple, un dirigeant que j'ai rencontré indique : « *J'ai été mal mais très mal dans mon travail il y a deçà 3 ans. J'ai commencé mon activité seul, sans demander d'aide si vous voulez... sans savoir réellement ce que cela allait engendrer pour moi, mais aussi pour ma famille, je pense même être passé pas loin du burnout et puis j'ai intégré un réseau, revu ma manière de concevoir l'entreprise et aujourd'hui, je vais beaucoup, beaucoup mieux... je me sens bien moi-même et dans mon travail* ».

Ainsi, qu'est-ce qui pourrait expliquer qu'une personne bascule de la souffrance au travail au bien-être et même à l'épanouissement au travail ? Nous prenons la décision de poursuivre sur la santé physique et mentale en abordant des dimensions positives et négatives de la santé, au lieu de restreindre la grille à une dimension plutôt qu'une autre.

Ce choix fut judicieux car nous verrons par la suite que certains dirigeants rencontrés étaient dans une telle souffrance qu'aborder la thématique de l'épanouissement au travail n'était pas envisageable pour eux.

La CPME Normandie était en charge du recrutement des participants et la population étant assez difficile d'accès, nous avons préféré ne pas restreindre l'échantillon et accepter l'ensemble des participants répondant favorablement à notre demande. La phase de recrutement et d'entretien a eu lieu entre mars et novembre 2019. Malgré l'accord de plusieurs personnes à participer à un entretien, certains n'ont jamais donné suite à nos appels ou bien certains ont annulé peu de temps avant la rencontre en évoquant le manque de temps. Ces éléments expliquent en partie la difficile phase de recrutement de nos participants.

1.2. La population étudiée

La population est exclusivement composée de dirigeants d'entreprise ayant moins de 50 salariés. Pourquoi le choix de cet échantillon ? Assez souvent, dans les médias, tous les employeurs sont mis au même rang. Ils sont stigmatisés au travers de décisions financières lourdes, de drames humains, etc. Il n'y a aucune distinction qui est produite entre un grand patron du CAC 40 et les petits patrons (Torrès, 2010). Or, dans la réalité, il existe des différences notables. Un grand patron, souvent cadre dirigeant salarié, a la possibilité d'avoir accès à la médecine du travail au sein même de son entreprise tandis qu'un patron de TPE-PME n'y est pas légalement soumis. Ensuite, une seconde distinction est importante à prendre en considération : le dirigeant d'une TPE-PME peut engager son capital et son patrimoine, ce qui peut être source de stress lorsque des tensions financières sont présentes (Torrès, 2010).

Le management est aussi différent entre un grand groupe et une PME. Un dirigeant de PME, prend les décisions, seul et se trouve dans du management de proximité a contrario d'un employeur du CAC 40 qui est davantage dans le management à distance. Les décisions sont prises en groupe. Aussi, les travaux de Moscovici montrent qu'il est plus facile de prendre une décision difficile lorsque l'on est plusieurs plutôt que seul. À ce titre, les dirigeants que nous avons rencontrés sont en accord avec cela et affirment que prendre la décision de licencier un salarié est, par exemple, très difficile à vivre. Il n'y a pas de division du travail, c'est le dirigeant qui annonce au salarié concerné la fin de son contrat. Pour un grand patron, il délèguera cette tâche à la direction des ressources humaines qui elle-même peut déléguer à un directeur de site. Enfin, dans une PME, le patron connaît chaque salarié, il y a un mode d'exercice familial voire paternaliste (Likert, 1961) a contrario d'un grand patron où la différence peut être notable dans la manière de manager.

Concernant cette étude, nous avons interrogé 15 dirigeant.e.s d'entreprise en Normandie. La participation à cette étude repose sur le principe de volontariat des sujets. Pour notre projet de recherche, nous avons retenu des critères d'inclusion et d'exclusion.

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Être dirigeant non salarié (TNS)	Être dirigeant salarié
Avoir moins de 50 salariés	Avoir plus de 50 salariés
Avoir un minimum 1 salarié	Ne pas avoir de salariés
Volontaire pour l'étude	Ne pas être volontaire pour l'étude
Parler de son propre vécu de dirigeant	Parler du vécu des autres dirigeants
Ne pas avoir vécu de traumatisme récemment	Avoir vécu un traumatisme récemment (impact dans le discours)
Possibilité d'aborder les dimensions positives de la santé	Impossibilité d'aborder des dimensions positives de la santé

Avec ces critères, 9 entretiens sont exploitables dans le cadre de notre recherche. Néanmoins, les 6 entretiens qui ne sont pas retenus ont fait l'objet de retranscription et seront utilisés dans le cadre de l'analyse pour la CPME Normandie. Afin d'avoir une cohérence dans notre recherche, nous avons préféré ne pas les présenter. Néanmoins ces derniers apportent un éclairage complémentaire.

Ci-dessous, les raisons qui expliquent la non-inclusion de ses entretiens dans notre étude :

- Entretien A : Le dirigeant a à sa charge 84 salariés.
- Entretien B : Le dirigeant a le statut de cadre dirigeant salarié et l'entreprise se compose de plus de 50 salariés.
- Entretien C : Madame C. a pris le rôle de dirigeante au décès de son mari (dirigeant de l'entreprise), il y a moins d'un an. Nous supposons que Madame n'était pas volontaire pour participer à cette étude.
- Entretien D : L'entreprise est en difficulté financière, le discours du dirigeant était orienté sur la politique et le régime économique du pays. Il était difficile de recentrer le discours.
- Entretien E : La dirigeante est, selon ses propos, victime de harcèlement par l'une de ses collaboratrices. L'entretien n'a pu se dérouler dans les conditions requises.
- Entretien F : Le dirigeant est auto-entrepreneur, il n'a pas de salarié.

Dans une logique de prévention des risques et de bienveillance envers nos sujets, pour nos participants C, D, E, nous avons transmis des coordonnées de professionnels de santé afin qu'ils puissent le cas échéant et selon leur volonté, disposer d'un lieu d'écoute neutre et bienveillant.

Concernant l'entretien C et E, les personnes n'ont pas souhaité que l'ensemble de l'entretien soit enregistré ni que la retranscription soit transmise à la CPME Normandie. Nous avons respecté leur choix et garanti la confidentialité des données recueillies comme pour l'ensemble de nos sujets.

Par conséquent, notre échantillon de l'étude se compose de 6 hommes et 3 femmes de deux catégories d'âge : moins de 40 ans ($n = 5$) et plus de 41 ans ($n = 4$), provenant de 9 entreprises privées distinctes de moins de 10 salariés ($n = 2$) et de plus de 11 salariés ($n = 7$). Les secteurs représentés sont : le bâtiment, l'informatique, la formation, l'assurance, l'évènementiel, la métallurgie et l'hôtellerie.

Caractéristiques de notre échantillon

Par nombre de salariés	Age	Genre	Nom
Moins de 10 salariés	Moins de 40 ans	Homme	Entretien 5 : Monsieur J.
	Plus de 40 ans		Entretien 7 : Monsieur B.
Plus de 11 salariés	Moins de 40 ans	Homme	Entretien 8 : Monsieur F.
			Entretien 2 : Monsieur P.
			Entretien 4 : Monsieur N.
	Plus de 40 ans	Femme	Entretien 1 : Madame M.
		Homme	Entretien 3 : Monsieur R.
		Femme	Entretien 9 : Madame H.
			Entretien 6 : Madame S.

1.3. La conduite des entretiens

Chaque sujet est rencontré individuellement. L'entretien était de type semi-directif (Beaud & Weber, 2003) et la durée pouvait aller de 45 minutes à 1h50 selon le participant. Afin d'optimiser les possibilités, nous proposons aux dirigeants trois lieux pour favoriser la rencontre : un bureau à l'Université de Rouen, un bureau dans les locaux de la CPME Normandie ou dans leur entreprise. L'ensemble des dirigeants rencontrés ont souhaité que l'entretien se déroule dans leurs locaux, bien souvent, en fin de journée ou début de soirée lorsque les salariés de l'entreprise ne sont plus présents. Il était demandé uniquement que l'endroit soit calme afin de veiller à la qualité de l'enregistrement et de l'entretien.

L'entretien repose sur un échange, je définissais les règles de l'entretien, je posais les questions mais ce sont bien les dirigeants qui ont le savoir. Classiquement, les techniques d'entretien préconisent la neutralité de l'interviewer, ce qui a été respecté. Cependant, je n'ai pas hésité à sourire, rire, lorsque le ton de l'interviewé s'y prêtait. Je n'ai pas non plus hésité à manifester ma surprise à l'écoute de certains propos. Pourquoi ce choix ? Le sujet doit être mis en confiance pour exprimer ses propos. Aborder la santé des dirigeants avec ces personnes qui n'ont pas pour habitude d'en parler, qui d'ailleurs, pour certains, parler de leurs faiblesses et de leur vulnérabilité reste un exercice complexe. Aussi, si j'étais restée sur la réserve, je pense que les dirigeants n'auraient pas autant été dans le partage et dans l'échange. Il est parfois arrivé que ce soit le dirigeant qui me pose des questions à la fin de l'entretien. Si au début, cela m'a interpellé, j'ai accepté de répondre car cela pouvait permettre d'obtenir une information qui ne serait pas apparue si la conversation ne s'était pas établie à ce moment précis. L'interviewé demandait par exemple : « *Est-ce que les autres personnes que vous avez rencontrées pensent comme moi au sujet de la santé psychologique ?* » « *Est-ce que vous avez des statistiques sur la santé des dirigeants ?* » En répondant, à ce type de question, cela permettait de satisfaire, en outre, la curiosité du sujet et de le conforter dans l'idée qu'il n'est pas uniquement « *un simple informateur que l'on dépouille de son savoir* » (Joly, 2002, p.168).

Concernant nos entretiens semi-directifs, les règles suivantes sont respectées (Roussel, 2005) :

- Obtention de l'accord du participant pour effectuer l'entretien
- Le sujet est libre de s'exprimer avec ses propres mots. Le chercheur oriente uniquement l'entretien par des reformulations et des relances.
- Le chercheur doit rassurer le répondant et lui signifier que nous sommes dans une écoute attentive en répondant par des « oui ».
- Le chercheur doit donc avoir une écoute attentive et active, rebondir sur certaines idées du participant et l'encourager à développer ou à expliquer ses idées le cas échéant.

1.4. La création de la grille d'entretien

Le guide d'entretien est « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, fera l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008). Cette grille d'entretien est conçue de la manière à ce qu'elle soit utilisée avec souplesse. Elle permet d'avoir une suite logique et organisée de questions qui permettent de guider le dérouler de l'entretien. Ce guide est adapté à chaque dynamique qui s'institue avec le sujet. Il est élaboré avec le comité de pilotage. Le groupe a identifié quatre grandes thématiques qui, selon nous, nous permettaient d'aborder les dimensions positives et négatives de la santé au travail. Pour aborder l'épanouissement au travail, nous avons posé des questions très généralistes, souhaitant que ce soit le sujet lui-même qui l'aborde selon son propre vécu. Si le dirigeant était en situation de mal-être au travail, les questions sur l'épanouissement n'étaient pas autant étayées voire elles n'étaient pas posées.

Le guide d'entretien est constitué de trois parties (annexe 12) :

- L'introduction qui permet de rappeler le cadre de la rencontre (Blanchet, 1991). Ici, je rappelle les raisons de ma venue, les objectifs et les conditions pratiques (durée des rencontres, la confidentialité des données, etc.). Cette partie permet au sujet de prendre connaissance de la lettre d'information qui était aussi initialement transmise par courriel avant la rencontre et la signature de la lettre de consentement. En référence à la loi Jardé, le consentement libre et éclairé est recueilli par écrit en début d'entretien²¹. Tous les entretiens sont enregistrés, avec l'accord préalable du dirigeant (Annexe 11), et retranscrits dans son intégralité.

²¹ Source : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/recherche-et-innovation/recherches-impliquant-la-personne-humaine/>

Certains dirigeants ont souhaité par moments que leurs propos ne soient pas enregistrés ou ne soient pas retranscrits. Nous avons respecté leur décision.

- Dans la deuxième partie nommée « approfondissement » (Gavard-Perret et al., 2008), cela permet d'aborder les thèmes propres à la recherche. Dans cette partie, le participant peut s'exprimer librement, en profondeur, sur ses freins, motivations, valeurs, etc., dès lors que la personne se sent suffisamment en confiance. Dans ce cadre, nous amenons, la personne à s'exprimer sur les notions de santé dans sa dimension positive et négative, nous questionnons l'individu sur son sentiment de mal-être, de bien-être et d'épanouissement et des effets que cela a sur lui-même et sur l'entreprise. Il a été demandé au sujet de décrire les situations qui impactent sa santé dans les dimensions positive et négative. Ces éléments nous permettent d'identifier les sujets qui vivent une situation de mal-être et dans laquelle il était inenvisageable d'aborder la question de l'épanouissement au travail. Ces éléments nous ont permis de créer un climat de confiance avec nos interviewés, de les mettre dans de meilleures conditions et de permettre d'aller plus loin dans la réflexion. Parler de bien-être et d'épanouissement en omettant d'aborder les situations de mal-être au travail était pour nous inadéquat.

Un des dirigeants interviewés s'est exprimé sur le « pourquoi » il avait accepté de participer à cette recherche : « *Non, mais parce que le sujet, moi il me tient à cœur. Mais c'est... On en parle pas. On en parle pas en fait. Le patron, il est, il doit tout... Ça doit être une éponge, ça doit être, ça doit être une pierre, ça doit être un couteau suisse. Et puis euh, il a décidé d'être patron, le patron* ». Nous verrons par la suite que nos participants se sont exprimés à plusieurs reprises sur ce manque de considération et de reconnaissance.

En résumé, cette seconde partie est élaborée à partir de quatre thèmes :

1. Le rapport que le dirigeant entretient avec son entreprise : son activité entrepreneuriale, son parcours, ses exigences, ses ressources. Cette étape, nous permet d'établir un premier contact avec le dirigeant.
 2. Les opinions, le regard des dirigeants concernant la santé : quelle perception de la santé, de sa propre santé et de la santé au travail ? Quel lien avec son entreprise ?
 3. Les caractéristiques d'une bonne santé au travail : lien avec l'épanouissement au travail et les notions attachées à ce concept.
 4. Les pratiques actuelles : qui s'intéressent ou qui devraient s'intéresser à la santé des dirigeants ? comment amener les dirigeants à prendre soin de leur santé ? Les préconisations pour promouvoir l'épanouissement au travail.
- Pour terminer, la dernière phase est la conclusion qui permet au sujet de revenir sur certains éléments et de s'assurer que certains éléments ne sont pas mal interprétés.

L'objectif est donc de recueillir leur perception de leur santé au travail, dans sa dimension positive et négative, leurs éventuelles expériences de situations de mal-être au travail et de bien-être au travail, ses causes et ses conséquences et les éléments conduisant à l'épanouissement au travail, selon leur propre vécu au travail. Au travers de cette grille, elle permet ainsi de donner du sens au vécu des dirigeants et de comprendre les processus qui relient les événements et les influences du contexte. Les entretiens nous permettent d'obtenir des éléments sur ce qui provoque la souffrance au travail mais aussi les valeurs sous-jacentes qui construisent les représentations d'éléments constitutifs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

1.4. Le traitement des données

Un entretien est le fruit d'une interaction entre deux personnes. De ce fait, il semble complexe de parler de neutralité du chercheur ; ne serait-ce que dans l'interprétation qu'il fait des émotions de l'autre. L'analyse des entretiens doit prendre en considération les effets de cette interaction (Quivy & Campenhoudt, 1995). Lorsque l'interaction se réalise dans un climat de confiance, de bienveillance, nous pouvons voir apparaître davantage de spontanéité dans le discours mais aussi des ambivalences. Notre matériau est constitué de 253 pages de retranscription d'entretien (annexe 13). Les données recueillies ont été analysées sur la base des verbatims obtenus avec la méthode de codage réalisée à partir du logiciel Sonal. En s'appuyant sur l'approche de Dumez (2011), l'analyse des données reste un élément méthodologique indispensable qui se situe au centre de l'articulation entre le cadre théorique et le matériel. De ce fait, elle ne peut faire l'impasse sur les théories initiales. Et, en parallèle, elle doit viser à aider à l'enrichissement des théories actuelles.

Une analyse thématique de contenu est effectuée afin de traiter les données collectées. Ce type d'analyse permet d'organiser l'information autour d'axes thématiques en fonction du discours des sujets. L'analyse thématique permet de repérer les thèmes puis les catégories présentes dans le discours. On repère les unités sémantiques, définit leur signification puis on les classe par catégories (Mucchielli cité par Blanchet, 1991). Certaines catégories afférentes aux thématiques de l'étude tels que le mal-être, la satisfaction, l'épanouissement, le métier de dirigeant sont repérés grâce à une première lecture flottante du corpus. Puis nous découpons le corpus en phrases qui contiennent la même idée afin de les regrouper en sous-thème puis en thème ; et les thèmes en catégories. L'analyse qualitative permet d'établir des relations entre nos catégories.

Au début de l'analyse, le découpage des phrases en unité est complexe et délicat, certaines sont si difficiles à classer qu'elles sont regroupées dans une catégorie « thème émergent ». Nous prenons la décision, de regrouper les satisfacteurs sous la catégorie épanouissement et le thème de la santé dans la catégorie rôle du dirigeant.

Par ce biais, nous réduisons nos catégories de six à quatre : le rôle du dirigeant, le mal-être au travail, l'épanouissement au travail, les actions mises en place pour promouvoir la santé au travail. Ainsi, ces quatre catégories ont émergé dans l'ensemble de nos entretiens et les sujets ont abordé de façon induite ou non les thèmes du mal-être au travail et de l'épanouissement au travail. Concernant la catégorie épanouissement au travail, nous avons pu au travers des sous-thèmes retrouver les huit notions issues de la conception de Diener et al. (2010). Néanmoins nous verrons que d'autres thèmes peuvent compléter la conception initiale.

Au cours de notre processus de codage et d'analyse de nos données, nous avons fait des allers-retours avec les théories existantes portant sur l'épanouissement et le bien-être au travail. À partir de catégories généralisantes (mal-être au travail, épanouissement au travail, préconisations), nous avons obtenu des thèmes considérés comme pertinents par la littérature. Puis, en cours d'analyse, nous avons perçu la nécessité de créer de nouveaux thèmes. Ceci a été le cas pour la catégorie de l'épanouissement psychologique en milieu de travail, par laquelle nous nous sommes appuyés sur la littérature et nous avons ajouté des thèmes supplémentaires. Nous avons eu une approche plus inductive pour la catégorie concernant le rôle du dirigeant. Ce type d'analyse permet d'apporter une explication du corpus et de découvrir des éléments constitutifs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail selon les dirigeants d'entreprises. Ci-dessous, l'analyse que nous avons effectuée :

Catégories	Thèmes	Sous-thèmes
Rôle du dirigeant	Parcours	Reprise / transmission / Création
		Entrepreneuriat / parcours choisi
	Contexte de l'entreprise	Contexte socio-économique
		Contexte familial
	Expériences passées	Expériences professionnelles / échecs vs réussites
		Expériences personnelles / sacrifice
	Caractéristiques de l'individu	Personnalité
		Rapport à la santé
Données socio-	Genre, âge, taille de l'entreprise	

	démographiques	
Le mal-être au travail	Manifestations	Physiques
		Psychologiques
	Causes	Management
		Conflit avec un client
		Conflit avec l'administration
		Difficultés financières
		Incertitude professionnelle
		Image du dirigeant (par la société, les proches) / Stéréotypes
		Charge de travail
	Effet	Sur la personne / stress, burnout
Sur la famille		
Sur l'entreprise		
Epanouissement psychologique en milieu de travail	But	Sens
		Sentiment d'accomplissement
	Engagement	Loyauté envers l'entreprise / les équipes
		Sentiment d'utilité
		Autonomie
	Compétences	Intérêt positif
		Efficacité personnelle
	Relations sociales positives	Gratitude
		Soutien social professionnel
	Optimisme	Prise de décision / dispose des compétences pour résoudre ses difficultés
	Estime de soi	Fierté d'exercer ce métier / reconnaissance
	Acceptation de soi	Valeurs (adéquation entre désirs et réalité)
	Contribution au bien-être d'autrui	Valorisation, entraide
	Créativité	Construction / développement des projets / perspectives d'évolution / innovation
	Détachement	Prise de recul
Passion	Dans le travail / enrichissement personnel	
Conciliation vie privée - professionnelle	Aménagement horaires, disponibilités	
Effets	Performance, sur la personne, l'entreprise	
Les actions mises en place pour promouvoir la santé au travail	Stratégies individuelles	Soutien familial, soutien des pairs, développement personnel
	Stratégies dans l'entreprise	Le droit à la déconnexion, l'environnement de travail, la réorganisation du travail
	Les préconisations	Les solutions proposées par les dirigeants

Dans l'analyse de contenu, il est aussi envisageable d'analyser la fréquence des thèmes, c'est-à-dire de quantifier l'apparition des thèmes (Negura, 2006). Nous présenterons cette analyse dans la partie résultat.

2. Questions de recherche :

Il convient donc de rappeler que notre objectif principal dans notre travail de thèse est d'étudier la manière dont l'épanouissement psychologique en milieu professionnel peut se manifester au travers de composantes personnologiques et organisationnelles en lien avec les expériences professionnelles vécues. Nous souhaitons approfondir ce concept d'épanouissement au travers de l'approche qualitative qui peut venir enrichir nos études quantitatives précédentes, en proposant une approche plus fine de ce concept.

La recherche qualitative est inductive de nature. Elle permet lors de la collecte et de l'analyse des données, de prendre en compte le sens que les sujets accordent à leur expérience, ce qui insuffle la possibilité de découvrir d'autres éléments non envisagés initialement dans le cadre conceptuel ou dans les hypothèses. Cette recherche s'inscrit dans cette perspective puisque peu de recherches en psychologie se sont axées sur ce concept dans un contexte spécifique.

Cette recherche spécifique est donc davantage compréhensive car elle a pour objectif de découvrir le sens que donnent les dirigeants de TPE-PME au phénomène étudié. Nous cherchons donc à mettre en exergue le sens que donnent les dirigeants aux concepts clés de la santé dans sa dimension négative et positive et plus spécifiquement le sens donné à l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Nous étudierons ce sens au travers des facteurs personnels et relationnels. Enfin, les dirigeants émettront des préconisations dans l'objectif de promouvoir le bien-être au travail et l'épanouissement psychologique en milieu de travail. En effet, nous partons du principe que ce sont eux qui détiennent les connaissances, et non le chercheur, qui sont les experts de leur propre situation de travail.

Ainsi, différents questionnements émergent suite au recensement de la littérature sur le sujet et de nos constats issus de notre pratique professionnelle :

- Quels sont les facteurs susceptibles d'accroître l'épanouissement au travail ?
- Pouvons-nous repérer les processus individuels et organisationnels de la construction de l'épanouissement psychologique en milieu de travail chez les dirigeants d'entreprises ?
- Quelles sont les dimensions de l'épanouissement au travail qui sont valorisées pour se sentir bien dans le métier de dirigeant ?
- Quelles actions peuvent être mises en place pour promouvoir l'épanouissement au travail ?

Ce questionnement se justifie par une littérature sur le bien-être au travail relativement étoffé a contrario de l'épanouissement au travail.

Cette étude permet donc d'explorer et d'étudier la perception de la santé au travail, dans sa dimension positive et négative, des sujets interrogés. Notons que l'entretien individuel est adapté pour parcourir des processus complexes et/ou des sujets tabous. Ceci est le cas pour notre étude puisque les dirigeants, à l'ordinaire, s'expriment très peu sur leur propre santé, sur les causes éventuelles de mal-être et/ou de bien-être. Le matériel issu de cette recherche est très riche. Dans un souci d'efficacité et de cohérence avec notre travail de thèse, nous nous concentrerons davantage sur les aspects positifs de la santé. Cet aspect fera l'objet d'un codage plus détaillé que sur les dimensions négatives de la santé (étude avec la CPME Normandie et USD-Pro en cours).

3. Principaux résultats

Dans le but de répondre à nos objectifs de recherche et à nos hypothèses, nous dresserons un portrait individuel de chaque dirigeant(e) rencontré(e). Nous proposerons une analyse globale des résultats en lien avec la catégorie retenue : l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

3.1. Le portrait individuel de chaque dirigeant(e) rencontré

Pour chacun de nos participants, nous présenterons la perception de son rôle de dirigeant. Nous aborderons ensuite les sources de tension ressentie dans le travail. Nous terminerons sur les dimensions prédominantes de l'épanouissement au travail chez chaque dirigeant(e).

3.1.1. L'analyse de l'entretien 1 : Madame M.

Madame M. a 38 ans, elle est mariée et a trois enfants. L'entrepreneuriat n'était pas l'orientation professionnelle qu'elle souhaitait prendre initialement. Néanmoins, elle a toujours vécu dans cet environnement puisque son père était dirigeant de l'entreprise. Elle indique qu'elle « *n'était pas destinée à reprendre l'entreprise, en revanche son frère, oui* ». Cependant, Madame M. a toujours travaillé dans l'entreprise (« *pour donner un coup de main* »). Elle indique que son père était le seul gérant, que la pression était grande, et, afin d'éviter que son fils soit confronté, seul, à certaines difficultés, il est décidé en réunion familiale que Madame M. et son frère reprendront à deux l'entreprise, dès son départ en retraite.

- « *Il a quand même pris beaucoup sur ses épaules et je pense qu'il n'avait pas envie que ses enfants vivent ce qu'il a vécu* ».
- « *Il s'est dit que reprendre à deux ce serait, moralement, financièrement, commercialement plus simple et je pense qu'il avait raison d'ailleurs. Et donc on a décidé de s'engager dans la reprise en 2002.* »

Par conséquent, son frère assure le savoir-faire technique de l'entreprise et Madame M. est gérante majoritaire. Elle gère toute la partie administrative, commerciale, gestion des ressources humaines pour vingt-sept salariés. L'entreprise est dans le secteur de la métallurgie.

Dès le début de l'entretien, Madame M. annonce se sentir très bien (« *A l'aube de mes 40 ans, je ne me suis jamais sentie aussi bien en réalité* »). Elle invoque les raisons suivantes : le détachement psychologique face à certaines problématiques, d'être à l'aise avec son image de dirigeante et le fait d'être heureuse dans sa vie personnelle. Elle indique que pour elle, la conciliation vie privée-professionnelle est essentielle pour maintenir un équilibre de vie.

Elle évoque des expériences passées et indique ce qui est source de tension pour elle, à savoir le management et les relations avec l'Administration. En effet, à la reprise de l'entreprise, elle et son frère ont modifié le management. Ils ont recruté de nouvelles personnes, ce qui a bouleversé l'équilibre déjà en place. Face à cela, Madame M. indique avoir douté d'elle à de nombreuses reprises :

- « *Peut-être que ce que mon père faisait, était archi bien et qu'en fait c'est nous qui nous trompons* ».
- « *je ne suis pas à ma place, je fais que de la merde quoi* ».

En lien avec ses doutes, elle fait le rapprochement avec l'image du dirigeant. Elle indique que c'est un rôle qu'elle a intériorisé, que les responsabilités dictées par la société et le code du travail sont tels qu'elle a le sentiment que quoi qu'il se passe dans l'entreprise, elle sera responsable : « *On nous a tellement appris à prendre toutes les responsabilités que la société nous dit toujours que quoiqu'il arrive dans l'entreprise, c'est toujours nous les responsables* ». Elle indique que la relation avec l'Administration est sa plus grande souffrance :

- « *on est face à des gens blazés, qui en plus, en général, qui n'aiment pas trop leur métier, qui sont un peu agressifs et qui jouent du fait qu'ils ont toute autorité, et ça c'est plus difficile à vivre. J'ai eu un contrôleur URSSAF qui m'a fait chier pour le café, qui m'a fait chier parce que j'ai un siège auto dans ma voiture, il est allé jusqu'à vérifier que je ne faisais pas plus d'1 km pour déposer ma fille à la crèche, enfin on est arrivé à ce niveau de persécution, parce que pour moi c'est de la persécution* »

- *« je me suis fait prendre de haut par un gestionnaire URSSAF. Je fais moi-même mes paies et mes charges et j'ai un problème de paramétrage avec mon éditeur de logiciels qui croule sous les demandes donc je n'arrive jamais à l'avoir au téléphone. Donc j'ai des petites erreurs, financièrement je ne leur dois rien, c'est juste sur la forme. Et le gars il m'envoie tous les mois des mises en demeure, des courriers, alors qu'il peut m'envoyer un mail pour me dire que j'ai un écart. Mais c'est menaçant en fait hein. Aucune bienveillance et ça je le déplore. ».*

Madame M. déplore cette relation et semble ne plus supporter cette non-reconnaissance du travail effectué et des difficultés rencontrées: *« Et puis moi en permanence on me dit « quoi, ça vous ne le savez pas ? », je leur dis « mais attendez, vous me dites d'être parfaite en droit social, en réglementation de la paie des charges, en droit du commerce. Désolée je ne peux pas être spécialiste de tout quoi, ou alors il me faudrait un bac+5 sur 10 métiers différents » et dans une PME on n'a pas les moyens d'avoir une personne dédiée à chaque poste donc il y a un moment où il faut arrêter de nous matraquer. Et ça je crois que c'est ma plus grande source de vexation ».*

Concernant son rapport à la santé, Madame M. indique faire attention à sa santé, tout du moins à sa santé physique (*« La santé physique je trouve que c'est simple à gérer, on en parle beaucoup, manger 5 fruits et légumes par jour, pas trop boire d'alcool, pas trop boire de café, faire du sport »*). Puis, elle évoque sa santé psychologique. Cette dimension de la santé semble plus difficile à définir pour elle. Elle indique avoir moins conscience des risques si elle ne se préserve pas (*« on se dit que le psychologique ce n'est pas ça qui me fera mourir. Non mais c'est vrai, je peux mourir d'un cancer, d'une hépatite, d'un virus foudroyant. Je peux mourir du foie parce que je bois de trop ; des poumons parce que je fume de trop. Mais, je ne peux pas mourir parce que j'en ai trop dans la tête quoi »*). Elle indique qu'un dirigeant en bonne santé est quelqu'un *« qui a conscience qu'il faut une harmonie entre la sphère privée et la sphère professionnelle. C'est essentiel »*. Elle s'efforce de maintenir cet équilibre.

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Madame M. se décrit comme une personne en quête de sérénité : *« on prend un peu plus de hauteur et de détachement face à certaines choses, euh..., je suis plutôt bien dans mes baskets. Je suis à l'aise avec mon image. Je suis heureuse dans la vie personnelle, ça c'est central »*. Elle essaie de reproduire cela dans son travail, dans son entreprise et auprès de ses collaborateurs. Elle estime être consciencieuse dans son travail, ce qui lui permet d'être apaisée et plus sereine.

De nature optimiste et persévérante, elle indique surmonter de mieux en mieux les difficultés de l'entreprise : *« avec plus de recul, ça m'angoisse un peu moins »*. Avoir des relations sociales positives est aussi indiqué comme primordial. Madame M. fait le lien avec la satisfaction et l'épanouissement : *« tout l'enjeu du dirigeant, c'est de se manager des moments pour lui tout en faisant face à ses échéances, répondre à tout le monde. Satisfaire tout le monde et se satisfaire soi-même »*. Elle indique rechercher encore cet équilibre car la charge de travail, les sollicitations permanentes des collaborateurs et des clients peuvent interférer sur sa satisfaction personnelle.

Enfin, Madame M. est une personne qui s'assume et s'accepte telle qu'elle est : *« Je crois qu'il y a des étapes dans la vie en fait, et on est obligé de passer par là [le mal-être]. Et 30 ans, ce n'est pas simple, 40 c'est vachement mieux. Je me faisais tout un monde de mes 40 ans, et en réalité, je suis presque dans l'attente de les avoir parce que je me sens plus épanouie. J'assume vachement mieux mes défauts, limite je les revendique même, et si, ouais, je prends les choses avec plus de légèreté, je les prends moins à cœur. »*. Tout au long de l'entretien, Madame M. démontre une adéquation entre ses désirs et la réalité. Elle prend plaisir dans son travail : *« l'entrepreneuriat il ne faut pas que ce soit subi, il faut que ce soit un choix. Il faut aimer ce qu'on fait parce que sinon... Mais je pense que c'est une réflexion personnelle. Le plaisir est au centre et il génère l'envie, clairement. C'est la motivation principale, si on ne l'a pas, le plaisir de faire, bah on a beau avoir le sens des responsabilités, si on n'aime pas ce qu'on fait, on ne peut pas »*.

3.1.2. L'analyse de l'entretien 2 : Monsieur P.

Monsieur P. a 37 ans, il est célibataire et à deux enfants. Il a créé son entreprise en 2013 (secteur de la formation) et a en charge 40 salariés. Il indique être passionné par l'entrepreneuriat. A ses 24 ans, il prend en gérance une structure. Au bout de quatre ans, il prend la décision d'arrêter cette activité : *« c'était une première expérience d'après moi qui n'a pas fonctionné pour plein de raisons et à la fin des 4 ans j'ai arrêté... j'avais plein d'idées. Je ne voulais plus être en franchise. »*. N'ayant pas de chômage en raison du statut, il travaille pendant un an et demi en tant que chef de rayon. Pour lui, cette période est vécue comme un challenge, source de motivation : *« il fallait refaire retravailler toute la partie univers, forme et il y avait un vrai vrai potentiel. Je suis resté un an et demi et quand ça a fonctionné, je m'ennuyais, je suis parti »*.

Puis, il endosse le statut de directeur dans une entreprise. À nouveau, il arrive dans une entreprise en difficulté : *« qui était en déclin, il fallait la remonter, donc voilà. Je suis resté un an et demi. On a fait plus 30% en un an et demi. J'ai voulu renégocier mon salaire, chose qui ne s'est pas fait. J'avais eu des fonctions supplémentaires mais pas de revenu supplémentaire »*. Dès lors, il prend la décision de créer sa propre structure.

Il se décrit comme un passionné et un acharné du travail, pour lui le travail n'est pas une contrainte mais une passion : *« j'insiste mais c'est vraiment une passion. Quand je viens ici, j'ai pas l'impression de me dire faut que j'aille au travail »*. La créativité est un élément central dans cet entretien. Sa motivation principale est de faire évoluer son entreprise. Il se qualifie comme un *« éternel insatisfait »* ayant besoin que son temps soit constamment productif, lorsque ce n'est pas le cas, il a le sentiment d'être *« fainéant »*. Très exigeant envers lui-même, il indique ne pas toujours être satisfait des actions qu'il entreprend. Il indique compenser cela par la recherche de connaissances et la montée en compétences dans des domaines spécifiques (gestion budgétaire par exemple).

Monsieur P. indique avoir eu des troubles obsessionnels compulsifs pendant près de vingt ans, qui selon lui, ont un lien avec le travail. De ce handicap, il va en tirer une force et développer des projets en lien. Il indique : *« je m'en suis sorti à 80-90% donc aujourd'hui ils sont encore un peu présents mais ils sont beaucoup moins, beaucoup plus restreints. Et donc là je développe une autre entreprise qui est une application pour accompagner des personnes atteintes de TOC au quotidien ».*

Il indique accorder davantage d'intérêt à sa santé mentale qu'à sa santé physique :

- *« je dirais la santé physique ça correspond à la voiture, au fait qu'elle roule donc ça se répare, et voilà. Et la santé mentale, je dirais c'est plus le GPS. C'est savoir où on va. Et autant si la voiture est cassée, bah on peut trouver d'autres moyens pour avancer. Si le GPS est cassé et qu'on ne sait pas où on va... Là c'est plus compliqué. ».*
- *« Et la santé physique j'y accorde pas beaucoup d'importance. Par contre si demain vraiment j'étais à la limite du burnout, si je sens que je craquerais, là par contre je pense que je me dirai "ok, tu prends 2 jours". Mais je dirai que je suis en vacances ».*

Il explique que s'il n'a pas une bonne santé mentale, il ne sera pas en capacité de gérer son entreprise car il n'aura pas l'esprit clair pour prendre des décisions.

Concernant les causes de tension au travail, le dirigeant évoque la solitude dans la prise de décision et le manque/ refus d'être accompagné lors de la création d'entreprise : *« quand j'ai fait mes premières entreprises, j'ai voulu tout faire tout seul. Et c'est là où on va dans le mur. J'étais mal accompagné, je ne savais pas où j'allais, je n'avais pas vraiment de ligne directrice, manque d'expérience. Et comme il n'y a pas d'école pour former les chefs d'entreprises, j'y suis allé mais c'était un peu compliqué ».* Il indique qu'à cette période les TOC se sont intensifiés.

Il évoque aussi l'image du dirigeant comme source de tension au travail : *« on vit dans une société où il faut faire plus seul pour être estimé. Et donc aujourd'hui un chef d'entreprise qui explique qu'il a beaucoup de travail, qu'il est fatigué, en fait il aura l'impression qu'il est... du coup il passera pour bon un chef d'entreprise »*. Monsieur P., indique que contrairement à certains de ces pairs, il prend du temps pour lui, s'absente pour aller chercher ses enfants en après-midi ou pour aller faire une session de sport lorsqu'il en ressent le besoin. Selon lui, l'image du dirigeant, diffusée par les dirigeants eux-mêmes n'est pas la plus adaptée : *« le dirigeant c'est celui qui doit être là le matin pour ouvrir et celui qui doit être là à fermer le soir. Et aujourd'hui, les dirigeants ont l'impression que parce qu'ils font ça, c'est de bons dirigeants »*. Cependant, pour Monsieur, cette image du dirigeant lui pèse moins qu'auparavant : *« s'ils [ses salariés] considèrent que je suis un mauvais dirigeant, pas un mauvais dirigeant mais s'ils considèrent que je suis un peu fainéant, c'est pas grave, parce que à côté de ça ils savent que ça fonctionne. Ils voient qu'il y a du chiffre d'affaires, ils voient qu'ils sont payés. Donc ils me disent: "oh c'est un dirigeant mais il est cool quand même, il est tranquille" »*

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Monsieur P. indique être épanoui pour les raisons suivantes : *« Je me sens épanoui parce que j'ai des responsabilités, je me sens investi dans mon travail, et j'ai des challenges à relever. Oui c'est ça, je vois le travail entrepris et les résultats et puis je me fixe mes propres objectifs et j'essaie de les atteindre. »* Il traduit le terme « d'épanouissement » par « équilibre ». Selon lui, *« il faut trouver le juste milieu au temps consacré à sa gestion de l'entreprise, le temps consacré à son lien social et le temps consacré à la famille/sentimental »*.

Il indique que cela n'a pas toujours été le cas. Au début de sa carrière professionnelle, le travail était central au détriment de sa vie de couple et de ses enfants : *« jusqu'à présent, mes gros cailloux avant c'était le travail. Donc du coup je ne remplissais qu'avec du travail. En fait, mes enfants, mon couple, ils étaient quasiment inexistantes. Donc j'avais des moments de creux et en fait ces moments de creux, je les remplissais encore par du travail ».*

De nature optimiste, il ressort de ces expériences passées uniquement le positif :

- *« C'est vrai, quand l'entreprise éclate tout peut éclater ouais. Mais encore une fois, maintenant c'était une très très bonne expérience et puis j'ai voilà j'ai pris les mesures qui sont vraiment différentes maintenant ».*
- *« s'il y a une chose que j'ai comprise avec toutes ces années, c'est d'ailleurs j'ai un adage qui dit: "je ne suis pas très intelligent mais je le suis suffisamment pour savoir que je dois m'entourer de gens qu'ils le sont" ».*

Un autre élément qui contribue à son épanouissement est la prise de recul sur les situations délicates à traiter et la contribution au bien-être des autres : *« Le fait de m'occuper des autres, j'oublie un peu mon quotidien. Je ne sais pas si c'est bien ou si ce n'est pas bien. Mais en fait c'est pour ça que je fais beaucoup de bénévolat, beaucoup de mentoring, ça me fait sortir du truc et ça me fait voir d'autre problématique ».* Depuis quelques mois, il fait des maraudes avec une association : *« avec les maraudes sociales, je pense qu'on se rend compte de la chance d'avoir ce qu'on a, et on prend du recul sur tout et on aborde les choses un peu différemment ».* Monsieur P. semble faire preuve d'écoute et d'empathie.

Le sentiment de compétences est également très présent chez ce dirigeant. Autodidacte, il partage ses connaissances et compétences avec les jeunes entrepreneurs : *« là j'interviens auprès de jeune start-up ou d'entreprises qui ont des difficultés à trouver un positionnement et j'échange avec eux sur la stratégie de développement, la stratégie commerciale ».* Ces éléments renvoient au sentiment d'utilité et au sentiment de satisfaction.

Dans ce qu'il entreprend, il met du sens, un but et des objectifs à long terme : « *le rôle du chef d'entreprise, c'est de faire évoluer les gens* ». Il indique que son but est de recruter des personnes qui ont des connaissances plus développées que les siennes afin qu'ils puissent co-construire ensemble et faire évoluer l'entreprise. Il est dans la projection : « *aujourd'hui je ne me consacre pas à l'instant T. Ce qui m'intéresse, c'est là où je veux arriver dans 10 ans, ce n'est pas ce que je fais aujourd'hui* ». Enfin, pour Monsieur P. être entrepreneur donne l'opportunité de s'épanouir pour trois raisons :

- « *le fait de construire, de laisser quelque chose quand je serai parti* »
- « *de ne pas travailler pour les rêves d'un autre* »
- « *le fait de ne pas avoir de limite, de laisser place à la créativité* »

Il indique aussi que l'argent n'est pas une source de motivation : « *vous me proposeriez 4 fois ce salaire-là pour être à 35 heures, je vais dire non, ça ne m'intéresse même pas en fait. Par contre je pourrai gagner 2 fois, 3 fois moins et d'ailleurs bah parfois c'est ce qui se passe quand on a des années qui sont moins bonnes, mais ma motivation elle ne change pas* ». Sa motivation réside davantage dans la création, dans la transmission et dans cette capacité de projection.

3.1.3. Analyse de l'entretien 3 : Monsieur R.

Monsieur R. a 45 ans, il est marié et à deux enfants. Il a onze salariés et a le statut de gérant majoritaire. Il explique qu'il a toujours été attiré par l'entrepreneuriat : « *j'ai toujours été extrêmement passionné, intéressé, attiré par l'entrepreneuriat de manière générale je dirai* ». Pendant de nombreuses années, il était salarié avec un poste à responsabilité. Cependant, ce poste devenait problématique, il était directeur national des ventes dans une grande entreprise. Il couvrait toute la France et était peu disponible pour sa famille. Il explique que cette difficile conciliation vie privée-vie professionnelle provoquait un fort déséquilibre au niveau familial.

Il indique entamer sa quatrième année en tant que gérant d'une PME. Son entreprise est dans le secteur du bâtiment, il a débuté avec deux peintres et a eu la possibilité de recruter d'année en année. Pour lui, c'est une véritable satisfaction d'arriver à développer son entreprise même si cela génère d'autres difficultés et semble expliquer son état actuel. Il indique être très fatigué, il a le sentiment de « *de travailler en mode dégradé. Je n'ai plus le temps d'aller au bout des choses. C'est-à-dire que j'en fais autant mais je fais autant moins bien. Parce qu'à deux [peintres], ça entraîne une charge, il faut aller chercher du travail pour deux, quand on est trois, et ainsi de suite et aujourd'hui à onze... Euh je suis en taille critique je dirai* ». Il explique que pour l'épauler dans son activité (administrative et comptabilité), il a une assistante qui travaille à temps partiel mais que la semaine précédant notre entretien, cette dernière a perdu un proche engendrant une absence. Monsieur R. comprend cette situation (« *C'est malheureusement la vie de l'entreprise* »), il indique soutenir sa collaboratrice et lui laisser le temps qu'il faudra pour qu'elle puisse assurer de nouveau ses missions. Cependant, il se retrouve à devoir assurer nombreuses missions ; ce qui ajoute une charge de travail. Il précise qu'il n'a pas la trésorerie suffisante pour embaucher une personne en remplacement. Il précise qu'il se « *sent fatigué et à la fois passionné parce que j'ai une super équipe, parce que je n'ai pas d'emmerdes de chantier, je n'ai pas d'impayés... Il y a la satisfaction d'en arriver là, mais euh une fatigue, une fatigue physique et psychologique* ».

Aussi, le développement de son entreprise est une satisfaction cependant, il explique qu'une des sources de tension est la non-compréhension de sa situation professionnelle par ses proches, ce qui renvoie à l'image du dirigeant : « *l'entreprise va bien, ça se voit, mais les gens ne comprennent pas, la famille ne comprend pas [mes angoisses]. A partir du moment où on a du travail, on ne devrait pas se plaindre, mais c'est un challenge colossal* ». Pour Monsieur R., l'image du dirigeant est une source de tension tant dans le travail que dans la vie privée.

Il ne s'autorise pas à décrocher de ce rôle et justifie son comportement par « *l'exemplarité* » qu'il doit transmettre en tant que dirigeant : « *Il y a l'apparence de ce qu'on veut bien montrer. Là, moi je me vide mais quand je suis en clientèle, je suis à fond dedans. Quand je suis en représentation je suis à fond dedans mais quand on parle vrai... C'est compliqué* ».

Concernant sa perception de la santé, il fait d'avantage référence à la santé psychologique où selon lui, elle permet « *de gérer, d'optimiser le présent et d'envisager je pense de se projeter* ». Il explique qu'à ce jour [au moment de l'entretien], sa santé se dégrade en lien avec la manière dont l'entreprise est structurée. Il décrit différents symptômes : sommeil perturbé, problème de digestion, prise de poids, maux de tête et des migraines. Il indique avoir conscience de ses symptômes, de l'impact que cela a sur son fonctionnement psychologique et il précise que malgré cela il reste passionné par l'entrepreneuriat. Pour remédier à cet impact négatif, Monsieur R. indique verbaliser ses difficultés et vouloir rompre avec l'isolement du dirigeant : « *Que j'ai une écoute attentive en face de moi ou pas mais j'en parle. Et puis je suis conscient* ».

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Pour Monsieur R., différentes caractéristiques semblent contribuer à son épanouissement au travail. En effet, sur les questions interrogeant l'épanouissement, il transforme bien souvent ce terme par celui de passion, de fierté ou encore d'engagement. Il indique que ce qui le passionne dans son travail est le relationnel avec ses salariés : « *mes gars, le relationnel, c'est les échanges que l'on peut avoir, c'est très important* ».

Il indique qu'en contribuant à l'embauche de salariés, son objectif est de maintenir le niveau de vie de ses salariés :

- « *embaucher, c'est super. Moi j'ai des mecs que j'ai sortis... Il y en a un qui était en reconversion professionnelle que j'ai eu deux fois en stage chez nous, qui a 45 ans. Quand il a été embauché, il avait les larmes aux yeux. Etre au chômage à 45 ans, enfin humainement et ce n'est pas qu'il soit en soumission, ce n'est pas de la perversité du tout. Mais c'est les embarquer dans une histoire et puis de les voir se métamorphoser au boulot au bout de deux – trois mois* ».

- « *c'est une fierté mais c'est un peu l'engagement qu'on a pris aussi* ».

Les trois éléments les plus prégnants dans son discours sont : les relations sociales positives, l'engagement et le but. Un quatrième élément prégnant dans son discours est la contribution au bien-être d'autrui. Il indique que la valorisation ne passe pas uniquement par la reconnaissance financière mais aussi par la reconnaissance symbolique. Il se perçoit davantage comme un « *entraîneur* » et ses salariés comme les « *joueurs d'une équipe* » dont il faut encourager, valoriser afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes.

Monsieur R. affirme être épanoui bien que la situation soit difficile en ce moment. Selon lui, son épanouissement passe par les réussites dans son travail et l'accomplissement de certaines tâches (« *terminer un chantier en temps et en heure* »). Cependant, il indique ressentir assez souvent un manque de satisfaction qu'il justifie par sa personnalité : « *je n'ai pas une personnalité débordante, je ne savoure pas le truc... je suis satisfait mais ce n'est pas explosif chez moi... je pourrais m'autoriser à être plus satisfait de l'entreprise et de moi-même* ». Afin de retrouver un certain équilibre son souhait est de repositionner un ouvrier en tant que chef de chantier afin que ce dernier puisse monter en compétences et assurer certaines missions pour lui libérer du temps. Ce souhait de réorganisation est source d'inquiétude (« *sur le plan économique, c'est un risque* ») mais aussi de motivation (« *c'est sortir un salarié des rangs, pour lui donner davantage de responsabilités... il est extrêmement motivé par le projet* »).

Un dernier élément qui rejoint la notion de but est la notion de projection vers l'avenir et la création de projet. En effet, proposer à son salarié d'assurer un poste à responsabilité est quelque chose qui le motive fortement et qui lui permet de contribuer à son épanouissement au travail : *« c'est presque le plus beau projet... Parce que là c'est un truc où, le gamin je le sors, le retour en arrière il est impossible dans l'équipe, une fois qu'il est passé du côté des bureaux. Donc je suis excité, je suis passionné. Je le vois avec les yeux euh... parce que je pense qu'il s'attendait pas à ça. Pas du tout. Et je me projette. Et ça c'est un putain de sujet en fait qui me fait du bien. Mais qui pour le coup est important économiquement, ce n'est pas l'achat d'une machine à trois mille balles »*. Ainsi, pour ce dirigeant, prendre cette décision *« métamorphosera mon entreprise qui métamorphosera mon quotidien »*.

3.1.4. L'analyse de l'entretien 4 : Monsieur N.

Monsieur N. à 39 ans et est gérant d'une entreprise familiale de 42 salariés. Il a débuté dans l'entreprise en tant que métreur en 2003 puis a évolué sur différents postes de l'entreprise afin d'avoir une meilleure connaissance des métiers du secteur du bâtiment. C'est en 2015, qu'il rachète, lors du départ en retraite de son père, 50% des parts. Il a le statut d'associé avec sa mère qui est co-gérante de l'entreprise jusqu'au 1^{er} avril 2019. A cette date, il est devenu gérant majoritaire de l'entreprise. Il explique que reprendre cette entreprise était sa *« destinée, à ma naissance c'était déjà tracé... et on me l'a bien dit toute mon enfance »*. Cette entreprise a été créée par son arrière-grand-père, reprise par son grand-père puis son père. Son grand-père et son père travaillaient avec leur femme. Notre participant travaille aussi avec sa femme mais cette dernière n'a pas le statut d'associé. Il indique que c'est un choix de sa part.

Il revient sur un épisode marquant de sa vie. Au décès de son grand-père, Nicolas est âgé de 16 ans. Il a pour souhait de devenir médecin militaire ou pilote dans l'armée. Son père n'accepta pas sa décision, ce n'est que quatre ans après qu'ils pourront se reparler lorsque Nicolas prendra la décision de s'inscrire dans la filière génie-civil après avoir échoué à son bac scientifique. Le poids de la transmission et de la famille sont ainsi très présents pendant cet entretien. Il indique que sa mère lui avait conseillé de rencontrer un psychologue avant de reprendre l'entreprise : *« elle m'a toujours dit, va voir un psy, va voir le psychologue, discute, parle pour voir si c'est vraiment ce que tu veux faire »*. Monsieur N. a accepté cette démarche.

Il explique que reprendre l'entreprise en association avec ses parents était difficile, notamment sur le plan relationnel et affectif :

- *« Mon père pensait que je le dégageais et moi j'avais l'impression qu'il s'accrochait. Ce qui fait que l'on s'est beaucoup disputé »*.
- *« il [mon père] me critiquait, il m'a mis des petits bâtons dans les roues... pas méchant mais je n'avais pas besoin de ça en plus [...] je m'endettais sur 10 ans minimum »*.
- *« avec ma mère ça a été très chaud... en gros pendant un an on s'engueulait tout le temps, on pouvait plus se parler limite, on s'engueulait tout le temps »*.
- *« ma mère aussi venait et me critiquait devant les fournisseurs, me critiquait devant les autres donc du coup aussi devant les gars... donc non ça n'a pas été simple »*.

Ces difficultés rencontrées étaient sources de stress et sont arrivées au moment où il fallait *« endosser la veste de patron »*. Avec le recul, il indique comprendre les réactions de son père et il justifie ces comportements par le fait que son père n'arrivait pas à quitter l'entreprise familiale, entreprise dans laquelle il s'est construit. L'attachement y semble très fort. Avec sa mère, la rupture en tant qu'associée a été plus rapide, en l'espace de trois mois : *« là vous êtes comme si quelqu'un vous retenez du bord de la falaise et d'un coup on vous lâche »*.

Monsieur N. explique que sa mère prend cette décision rapidement car elle ne supportait plus l'ambiance dans laquelle elle évoluait. Pour lui, il semble que ce soit vécu comme un abandon. Il indique que c'est l'expert-comptable, personne ressource, qui a trouvé les solutions pour les « libérer », notamment sur le plan fiscal. Un an après, les relations semblent s'être apaisées avec ses parents ce qui lui permet de retrouver un certain équilibre. Cette période de rachat d'entreprise a été complexe tant sur le plan professionnel que personnel selon notre interviewé :

- « *J'ai été très mal à ce moment-là, j'étais claqué, je dormais plus, j'étais fatigué comme il y a pas, je m'engueulais alors ici au bureau ça allait mais je m'engueulais avec ma femme, je supportais plus mon fils...* »
- « *J'ai eu plein d'emmerdes quoi, plein d'emmerdes parce que les gens ils savent que votre mère est partie et bah ça change beaucoup de choses et puis ils se disaient tiens avec le fils ça va être plus facile* ».
- « *Certains fournisseurs ne répondaient plus au téléphone, et ce qui fait que du jour au lendemain, j'ai viré trois fournisseurs. Un autre exemple, j'ai des gars qui sont venus en me demandant 2000 euros d'augmentation* »

Monsieur N. a dû faire ses preuves et s'affirmer en tant que jeune dirigeant. Cette période était anxiogène pour notre interviewé. Un autre élément évoqué comme une difficulté concerne l'image renvoyée par la société du rôle de dirigeant :

- « *Quand on parle des gérants en difficulté, bah on nous renvoie à notre statut de gérant en fait, on ne peut jamais se plaindre* ».
- « *Nous on est des méchants, parce qu'on exploite... enfin quand j'entends des discours à la radio mais je bondis... J'ai envie de dire attends, moi je ne suis pas un esclavagiste, moi mes gars je les aime, je les aime énormément, je fais tout pour eux, je me plie en quatre pour eux... ils me rendent services et je leur rends service et inversement. Et euh je pense*

que la vision en France, l'image que l'on nous renvoie où que les autres pensent avoir de nous, bah ce n'est pas ce qu'on mérite ».

La notion de mérite et la valeur-travail reviennent à plusieurs reprises dans son discours.

Concernant sa perception de la santé, il l'évoque comme prioritaire pour la raison suivante : « *La santé est ultra prioritaire parce que pour moi si j'ai un cancer j'ai plus aucun prêt pour ma boîte... si un jour j'ai un médicament à vie qui ne plait pas à l'assurance, bah je n'ai pas de prêt, et si je n'ai pas de prêt, je ne peux plus investir pour l'entreprise. Donc je peux plus faire ce que je veux* ». Ce dirigeant lie sa santé à celle de son entreprise. Il indique aussi ne pas avoir le « *droit d'être malade, je n'ai pas le droit d'être défaillant... et si jamais bah c'est la boîte qui en pâtit et après c'est 42 familles, 42 personnes, tu comptes si tous ont juste un enfant bah ça fait 120 personnes... donc voilà je ne peux pas. Donc pour eux je n'ai pas le droit et pour mes clients encore moins...* ». Ces éléments renvoient à la responsabilité. Il indique avoir pris: « *toutes les dispositions nécessaires au cas où je meurs demain quoi. Si je meurs, bah l'entreprise touche une grosse somme d'argent pour embaucher un gérant, pour me suppléer pour que la boîte continue de tourner* ». Pour lui, cette décision est lourde de sens mais cela le rassure. Dans cet esprit de transmission, il a aussi fait les démarches pour que son fils hérite de l'entreprise. Ainsi, pour Monsieur N. : « *tout ce revers de la médaille [sources de tension au travail] est très largement compensé par le bien que l'on peut trouver en étant chef d'entreprise* ».

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Différents éléments contribuent à son épanouissement au travail : son autonomie, sa liberté d'entreprendre, sa contribution au bien-être de ses salariés, la possibilité de se développer sur le plan professionnel et personnel et l'équilibre avec sa vie privée. Malgré une reprise difficile, selon lui « *c'est très agréable d'être patron* » pour les raisons suivantes : « *J'ai besoin de faire une petite course vite fait, bah je le vais faire, j'ai besoin de prendre ma journée, bah je vais le faire...*

Je rencontre des gens que je n'aurais jamais pu rencontrer ailleurs, je prends des fonctions dans des organisations que je n'aurai jamais faites ailleurs. Et ça, le fait de se dire que j'invite des politiques à visiter mon entreprise et qu'ils apprécient bah ouais tout ça, ça rend fier. Voilà, là quand il y avait l'Armada, j'ai filé des invitations à des proches collaborateurs parce que j'avais trop d'invitation. Pendant une semaine, où tu te dis, tu es invité sur les bateaux, à boire du champagne, avec l'ambiance, les marins... bon tu te dis, il y a pire, il y a vraiment pire ». La reconnaissance par ses collaborateurs est perçue comme un satisfacteur pour Monsieur N. Selon lui, l'épanouissement est lié à un sentiment de fierté : « je suis fier de mon taf, je suis fier de mon entreprise, je suis fier de mes gars, de la valeur de l'entreprise, je suis fier de dire que j'ai 42 salariés. Bah oui je suis fier de dire tout ça ! ».

Les relations sociales positives sont aussi centrales dans sa manière de percevoir son épanouissement au travail : « les gars [jeunes recrutés dans l'entreprise], il ne me renvoie pas le statut de patron en pleine gueule... c'est une autre relation qui est qui est assez agréable ». Une relation de confiance, presque amicale s'instaure entre eux : « mes collaborateurs du bureau, m'ont dit, « ah ça fait plaisir que tu sois rentré, tu nous as manqué ». Bon franchement ça fait plaisir quoi. Ça touche quoi ». Ce sentiment de reconnaissance est un élément fondamental pour lui : « La reconnaissance permet selon moi, grâce à eux, j'ai le sentiment d'être mieux, enfin que ça contribue à mon épanouissement ».

Peu verbalisé dans nos précédents entretiens, Monsieur N. met en avant le sentiment d'utilité comme facteur d'épanouissement : « dans les gars de chantier, t'en a aussi qui m'ont fait des retours positifs, donc ça touche, ça veut dire que je me décarcasse pas pour rien quoi [...] c'est cette idée de dire je sers à quelque chose quoi ». La notion de but revient à plusieurs reprises dans l'entretien : « je veux améliorer mon process, je veux grossir, je veux gagner des parts de marché et euh je considère que ça passe par le travail ».

De nature ambitieux, il faut selon lui, pour atteindre ces buts se donner les moyens et valoriser les personnes avec qui, ils travaillent. Cette valorisation peut être de l'ordre de la reconnaissance financière mais aussi symbolique :

- *« Tout récemment, j'ai embauché un gars, en fait faut savoir que l'on n'était pas d'accord sur le salaire et donc il ne savait pas s'il allait rester et là il me dit non je vais faire un sacrifice parce que ça me plait énormément. Ça fait plaisir ! Bon il ne sait pas encore que je vais l'augmenter parce qu'il est vraiment très bien ! ça sera une surprise à la rentrée pour lui ! Donc c'est pour ça que je suis chef d'entreprise, parce que je n'aurai jamais ça ailleurs ».*
- *« Ils ont tous pour Noël 150 euros de chèques-cadeaux, bah je suis fière. Pareil quand je peux je donne une prime, bah ça aussi je suis fière de pouvoir le faire ».*

Ainsi, selon le discours de Monsieur N., l'épanouissement au travail est plurifactoriel. Il se construit, se développe au travers de la relation aux autres, du temps passé auprès de ses collaborateurs et du plaisir qu'il prend dans le travail : *« quand tu viens et que t'es content de bosser, tu sais que tu as fait un bon chantier, que les gens vont te remercier, bah ouais là ça fait plaisir ».*

3.1.5. L'analyse de l'entretien 5 : Monsieur J.

Monsieur J. est âgé de 36 ans et est gérant dans le domaine de l'assurance. Il a un salarié. Son parcours est assez atypique. Passionné de sport, il souhaitait travailler dans ce domaine mais pour diverses raisons ce projet n'a pas abouti. Assez rapidement, il a donc recherché du travail et a eu différentes expériences professionnelles dans le domaine de la vente, de l'animation commerciale et de la banque. Il a obtenu son BTS et sa licence professionnelle en alternance dans le domaine de la banque.

Après l'obtention de son diplôme, il indique ne pas se retrouver dans ce système et il souhaite se rapprocher d'un métier proche du conseil. Il intègre un cabinet de gestion de patrimoine indépendant puis il prend la direction pendant cinq ans. Il explique s'être toujours dit qu'à ces trente ans, il construirait son entreprise. Il a donc pris la décision de s'arrêter de travailler pendant un an afin de développer son projet : *« je me suis vite rendu compte que le secteur qui portait, restait, au vu de mes diplômes et de mon savoir-faire, celui de l'assurance »*. Il y a six ans, une opportunité se présente et Monsieur J. rachète l'entreprise. Jim ne s'interdit pas d'évoluer sur le plan professionnel : *« je vais peut-être rechanger, là d'ici quelques années, je pense que je vais arrêter, réellement les assurances, par contre ce qui est quasiment sûr c'est que je ne retournerais pas dans le salariat »*. Ce qu'il apprécie, c'est entreprendre.

Monsieur J. indique ne pas relever des sources de tension dans le travail qui pourraient avoir un impact sur sa santé : *« globalement ça roule, tout a découlé comme j'avais envie que ça se fasse. Donc, c'est pas un calvaire, je me lève toujours le matin avec le smile pour aller bosser quoi »*. Il peut arriver qu'il rencontre des difficultés avec des clients (conflits, violences verbales) mais cela reste rare. Il lui arrive aussi d'être en difficulté sur des problématiques relevant de la comptabilité ou des ressources humaines mais pour lui cela fait partie du métier : *« on a choisi d'être indépendant, à un moment donné bah on se retrouve tout seul »*. Il précise qu'il a la possibilité malgré tout de faire appel à des experts pour l'aider en cas de besoin.

Monsieur J. est quelqu'un de sportif, sa santé est prioritaire et il met un point d'honneur à préserver aussi bien sa santé mentale que physique : *« c'est essayer de vivre dans les meilleures conditions possibles, le plus longtemps possible. En essayant de conserver nos qualités de base, qui sont, pouvoir bien manger, courir, se lever »*. Ces éléments cités par l'interviewé ne sont pas sans rappeler ceux tirés de la théorie de Maslow. Il regrette que les personnes occultent trop souvent la préservation de leur santé mentale et ont cette tendance à *« s'oublier »*.

Pour lui, il évoque avoir conscience que la santé psychologique est une priorité : *« c'est primordial pour tout, que ce soit pour le métier mais pour la vie tout court. Si on n'est pas en bonne santé on ne peut pas être serein et prendre des bonnes décisions de vie, de toute façon. Et pas prendre des bonnes décisions de travail »*. De plus, il explique qu'il est moins soumis à des sources de stress qu'un dirigeant exerçant dans un autre secteur : *« nous [les dirigeants exerçant dans le secteur des assurances] sommes des gens qui gagnons encore bien notre vie. Donc, en général, on est tous globalement en bonne santé parce que, on peut se permettre financièrement, plus facilement, de sortir la tête du guidon »*. En effet, la particularité de leur domaine d'activité est qu'ils ont une forme de sécurité financière (chaque mois les particuliers se font prélever pour payer leurs assurances), ils ne sont pas en recherche de clients constamment comme pourrait l'être un autre dirigeant dans un secteur différent (recherche de chantier par exemple).

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Monsieur J. est quelqu'un se considérant comme épanoui pour trois raisons : la possibilité de créer, de développer ses compétences et l'autonomie : *« La charge mentale est très forte. On ne dort pas forcément toutes les nuits. Par contre, il y a quand même cette, euh, je dis toujours on a des chaînes un peu plus longues que les autres [les salariés] »*. La liberté d'action et la possibilité d'entreprendre sont sources d'épanouissement pour notre entrepreneur : *« c'est bon de construire. C'est génial de trouver la solution par nous-même »* tout comme la liberté de pouvoir concilier son activité avec sa vie personnelle : *« j'ai ce luxe d'adapter ma journée en fonction de mes rendez-vous avec les clients et mes activités sportives »*. Pour lui c'est essentiel de prendre du temps pour soi, *« pour s'aérer et être le plus serein possible [dans son activité professionnelle] »*.

Un autre élément prégnant dans son discours et qui implicitement contribue à son épanouissement est la capacité à prendre du recul sur les situations rencontrées. Cette capacité, il l'a développée principalement grâce à ses activités sportives : *« quand je suis énervé, je vais rouler 4 heures, et puis je pose mon vélo, et j'ai pris ma décision, et en général c'est la décision, peut-être pas la bonne, mais c'est, c'est la décision qui me rend serein »*. Cette capacité à prendre du recul mais aussi à savoir lâcher prise, ne plus être constamment dans le contrôle est parfois difficile mais pour notre interviewé cela relève d'un apprentissage : *« c'est vraiment savoir couper, savoir abandonner notre bébé, et je pense que c'est la discipline la plus dur à faire »*.

Il indique qu'au lancement de son activité, il n'avait pas cette vision, ni la possibilité de s'accorder du temps : *« j'étais un fou du travail avant mais maintenant je dis stop »*. Aujourd'hui, il indique avoir trouvé un équilibre ce qui lui permet de tendre vers un niveau d'épanouissement satisfaisant.

A noter que notre interviewé conçoit le sport comme une activité faisant partie intégrante de son activité professionnelle : *« j'ai des journées de douze heures si on cumule le sport et le travail. Ça commence à six heures et ça finit à vingt heures. Oui, je rentre chez moi le soir à dix heures et je n'ai pas encore mangé quoi. Donc oui, il me faut deux disciplines »*.

Dans son discours, il fait aussi le lien avec la satisfaction au travail et la possibilité d'avoir *« plus de chances d'être satisfait [que les salariés] car on palpe tout de suite notre valeur ajoutée »*. Il en retire un sentiment de fierté lorsqu'il arrive à résoudre des problématiques : *« on a trouvé les clefs nous-même [...], c'est gratifiant, je pense qu'on est très épanouis grâce à ça »*. C'est au travers des problématiques qu'il rencontre qu'il va avoir la possibilité de se développer et en retirer de la satisfaction : *« personne ne me dit comment trouver la solution. Il y a plusieurs solutions à un problème. Ce qui compte c'est, en fonction de la personnalité on va tout gérer d'une façon différente. On la gère à notre façon c'est ça qu'est génial »*.

De plus, il indique que ce ne sont pas les finances, ni la rémunération qui le gratifie mais davantage la reconnaissance de la part de ses clients. Enfin, un élément intéressant est qu'il n'estime pas particulièrement le secteur dans lequel il exerce. Ce qu'il apprécie c'est cette possibilité d'entreprendre et de créer. Il a ce besoin de faire appel à sa créativité et il a ce projet d'ici deux à trois ans d'ouvrir avec sa femme une maison paramédicale afin de concilier ses passions : l'entrepreneuriat et les activités en lien avec le bien-être : *« j'ai trop de projets [...], je ne vois plus le monde du travail par le salariat [...] Moi, je veux vraiment être à l'origine du projet, de construire et faire en sorte que, que ça marche quoi »*.

3.1.6. L'analyse de l'entretien 6 : Madame S.

Madame S. est âgée de 53 ans. Elle est dirigeante d'une entreprise de seize salariés dans le domaine de l'hôtellerie. Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, elle a exercé dans différents postes (assistante, secrétaire) au travers de divers domaines. Lorsqu'elle rencontre son mari (il y a trente ans), celui-ci travaillait dans l'hôtellerie-restauration, elle prend la décision de le rejoindre afin de se rapprocher de lui. C'est à partir de ce moment qu'elle se lance dans l'entrepreneuriat.

L'entretien se déroule sur son lieu de travail, Madame est en congé mais reste présente dans l'établissement. Elle indique se sentir relativement bien pendant cette période car elle a davantage de temps pour elle. Lorsque nous abordons les questions sur la santé au travail, elle fait la distinction entre l'aspect prévention et la partie diagnostic : *« Donc comment on se préserve ? Qu'est-ce qu'on met en place pour faire en sorte que son cheval aille le plus loin possible. [...] je pense qu'on s'écoute pas assez, nous en tant que dirigeant, on s'écoute pas assez. On écoute beaucoup les autres... Mais oui, qui le fait ? Qui le fait pour nous en fait ? Qui prend soin de nous ? Personne »*. Cet élément qui renvoie à l'isolement du dirigeant, à la non-reconnaissance des risques professionnels, est évoqué par l'ensemble des dirigeants interviewés.

Elle revient sur un élément marquant dans sa carrière professionnelle : *« il y a vingt-quatre ans j'étais enceinte. Déjà dirigeante et j'étais en arrêt maternité. Et j'étais toute seule dans l'hôtel un après-midi et là, l'inspection du travail est venue. Mais, ça ne l'a pas étonnée, c'était une femme en plus, l'inspectrice. Ça ne l'a pas étonnée de voir que j'étais toute seule et que ce n'était pas grave. Enceinte jusqu'au cou... bah j'étais dirigeante... dans sa tête, donc je n'avais pas à me plaindre »*. Pour Madame S., ce manque de considération de sa situation est quelque chose de difficile à accepter. Par rapport à sa situation professionnelle, elle précise avoir une très bonne résistance au stress. En effet, elle a pris la gérance de cet hôtel récemment, il y a un an et demi, elle indique avoir été fatiguée sur les six premiers mois d'ouverture car elle devait former l'ensemble de son équipe. La seconde particularité est l'amplitude horaire : *« c'est ouvert jour et nuit, sept jours sur sept. Et l'amplitude horaire est quand même très importante. Fallait former tout le monde en même temps, tout le monde était débutant »*.

Elle a souhaité se relancer seule dans l'entrepreneuriat suite au divorce avec son mari. Elle indique que c'était un véritable défi : *« ça a été un vrai tour de force. Faut dire ce qui est. Et maintenant que tout le monde sait à peu près ce qu'il y a à faire euh voilà, ça va. Ça va de mieux en mieux, donc bon, c'est l'important »*. Nous le verrons par la suite mais pour cette dirigeante les caractéristiques conduisant à son épanouissement relèvent en partie de facteurs personnologiques (optimisme, persévérance, capacité à prendre de la hauteur).

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Madame S. indique se sentir accomplie dans son travail mais aussi dans sa vie personnelle. La particularité dans le domaine de l'hôtellerie est que le temps passé dans l'entreprise est conséquent : *« c'est presque une première maison »*. Elle indique être présente dans l'hôtel au minimum soixante heures par semaine.

Elle indique être épanouie dans son travail pour différentes raisons. L'une des premières raisons est le plaisir qu'elle prend à venir travailler et à être avec ses collaborateurs et ses clients : « *tout est une question de relations en fait. On est tous ensemble* ». Passionnée par son travail depuis trente ans, elle apprécie relever des défis et constater la montée en compétences de ses collaborateurs. Pour Madame S., l'accompagnement de ses collaborateurs se réalise sur la durée. Participer au développement professionnel de ses salariés est source d'épanouissement pour notre dirigeante : « *épanoui au travail c'est quand on arrive à faire grandir ses collaborateurs par exemple... mais ça c'est sur la durée en fait* ».

D'un naturel assez optimiste et persévérante, ses deux forces de caractères sont souvent évoquées, parfois de manière implicite, tout au long de l'entretien : « *dans ma carrière, je n'ai pas beaucoup changé d'hôtels et à chaque fois quand j'ai changé c'est parce que je l'ai voulu, j'ai voulu l'endroit et cet hôtel-là. Et à chaque fois ça s'est passé, ça s'est produit comme je l'ai souhaité. Cet hôtel-là je l'ai voulu, j'ai travaillé dessus pendant deux ans avant d'arriver. J'ai tout mis en œuvre pour arriver ici. Je suis assez tenace !* ». Ces déterminants contribueraient à une meilleure santé psychologique : « *je pense, on voit les choses toujours, fin, le plus souvent du bon côté. Le côté optimiste qui ressort. Je pense ça aide à avoir une bonne santé* ». Elle indique aussi que la capacité à prendre du recul est un atout permettant de contribuer à son épanouissement : « *Faut avoir une capacité à prendre un petit peu de distance par rapport à certains événements par exemple, des clashes avec des salariés* ». Elle fait aussi référence à la notion d'acceptation de soi comme déterminant contribuant à l'épanouissement : « *je travaille beaucoup. Je me remets en cause beaucoup. Et je pense c'est, que c'est grâce à ça que je progresse. Hum, en acceptant le fait que bah oui, peut-être que là je me suis trompée, voilà* ».

Très investie dans son travail et passionnée, elle indique que ce sont des éléments qui ont des répercussions positives sur sa santé mais aussi sur l'entreprise : *« un chef d'entreprise qui est déséquilibré bah ça peut mener l'entreprise à sa perte. Pour moi bah oui ça déséquilibre tout le monde. Si vous n'avez pas quelqu'un qui est un petit peu sain d'esprit en haut, bah oui c'est toute l'équipe qui en subit les conséquences »*. Elle indique être satisfaite dans sa manière de gérer son entreprise, elle perçoit cette satisfaction au travers des résultats économiques mais aussi des retours de ses salariés et de ses clients. Madame S. est une personne dont le management est assez maternaliste (management affectif) : *« dans l'équipe on se connaît personnellement. Je disais que je mélange un peu tout des fois voilà, le perso et le pro. Mais c'est ce qui me permet d'être bien dans mon travail »*.

Elle indique avoir besoin de ce contact et de reconnaissance pour trouver son équilibre :

- *« Toujours un besoin de reconnaissance... Et quand j'ai à faire à des gens qui ne connaissent pas mon métier qui me disent comment faire... et qui disent des bêtises, c'est là, j'ai du mal »*.
- *« j'ai pris trois semaines et quand je suis rentrée mon équipe il y en a plusieurs qui m'ont dit : « On était impatient de vous voir ». Voilà donc ça, ça fait partie de l'épanouissement en fait... quand on est apprécié par son équipe, c'est vachement valorisant. Et puis, les clients aussi »*.
- *« j'ai retrouvé des clients ici que j'avais auparavant sur un autre hôtel. Bon bah c'est qu'ils m'ont suivi quelque part... donc ça fait partie de l'épanouissement »*

Enfin, la notion de but et la capacité de projection sont des éléments présents dans son discours et contributifs à son épanouissement. Elle explique que son objectif est de prendre d'avantage soin d'elle, tout en restant passionnée et investie dans son travail.

Elle ne s'oppose pas non plus à un projet professionnel qui pourrait l'enthousiasmer : *« c'est le premier qui va se présenter qui aura raison, soit je remets encore un petit coup de punch pendant quelques années, soit je commence à réduire la voilure. Je pense que voilà je suis à l'âge où l'on se pose ce genre de questions »*.

3.1.7. L'analyse de l'entretien 7 : Monsieur B.

Monsieur B. est âgé de 50 ans, il est marié et a trois enfants. Il a créé cette entreprise en 2000 et il a à sa charge sept salariés. Son entreprise est dans le secteur de l'évènementiel. Il débute très tôt dans ce secteur. Dès ces 16 ans, il démarre sa carrière en tant que disc-jockey dans un environnement privé puis en tant que salarié dans une entreprise où il a en charge toute la partie animation et commerciale. Suite à un conflit avec son employeur, il prend la décision de créer sa première entreprise en 2000. Pendant l'entretien, il revient sur cette étape qui est vécue comme un évènement marquant dans sa vie : *« j'avais une relation très proche et très fusionnelle... c'était mon témoin de mariage, mon ex-femme était la marraine de son fils, lui est le parrain de mon fils [...] Et ça ça a été une rupture très compliquée, affectivement et euh en terme de business »*.

Il se qualifie comme quelqu'un d'autodidacte néanmoins cette création d'entreprise fut assez difficile pour lui : *« je me suis retrouvé un petit peu confronté du jour au lendemain, euh bah seul à différents problèmes. Et puis une évolution d'entreprise qui s'est fait au fur et à mesure et avec des problématiques que je n'avais pas du tout du tout mesurées »*. Au fur et à mesure du développement de son entreprise, les problématiques se sont accrues, ce qui a généré certaines tensions. Ils évoquent différentes sources de tension principalement en lien avec le management : *« on nous demande d'être excellent avec nos salariés et euh... on n'a pas le sentiment que l'inverse soit réciproque »*. Il précise lors de l'entretien qu'il se qualifie comme un dirigeant ayant un *« management paternaliste »*, conscient que ce management peut conduire à certaines difficultés, il se fait actuellement accompagner pour apprendre à déléguer certaines tâches.

Cette pression émane aussi de sa propre perception : *« j'avais le sentiment d'avoir beaucoup de choses à prouver, du fait que je sois autodidacte. J'avais le sentiment qu'il fallait que je donne 2 fois, 3 fois plus que les autres »*. L'image renvoyée par ses proches ou les représentations émises sur le dirigeant sont sources de souffrance pour notre interviewé : *« il y a des jugements toujours sur les chefs d'entreprises. À chaque fois c'est sur ce que la personne dégage d'extérieur qui est jugé, on ne juge pas l'intérieur...et le fond quoi. Donc voilà, cette pression-là, parce que je n'avais pas envie d'être jugé »*. Il indique aussi ne pas avoir *« la culture de l'échec »* et, s'engager dans la voie de l'entrepreneuriat était un but dans lequel il ne voyait pas d'autres issues que la réussite de son entreprise.

De plus, en travaillant dans l'événementiel, les conditions de réussites financières restent aléatoires en raison de l'activité : *« 50% du chiffre d'affaires se faisait sur la fin d'année. Donc on va dire que de janvier jusqu'à octobre la trésorerie n'était pas exceptionnelle [...] c'est-à-dire qu'à un moment donné je ne regardais même plus les chiffres de l'entreprise parce que ça me stressait quoi »*. Il indique mieux le vivre aujourd'hui notamment grâce à l'accompagnement de son expert-comptable : *« on a fait des projets, on faisait un bilan tous les 6 mois. C'est vrai qu'on a un métier qui est un peu particulier aussi »*.

Concernant sa perception de sa propre santé, il fait référence au bien-être dans son discours. Nous le sentons impacter par des événements de vie, ce qui l'amène à se repositionner et à prendre davantage en considération sa santé : *« il y a l'histoire de la vie, j'ai perdu deux amis qui étaient chefs d'entreprise... de maladie... bon voilà bah ça fait réfléchir aussi, tout ça pour ça... oui il y a des événements de vie qui font réfléchir quoi... »*. Au travers d'un accompagnement, il a pris du recul par rapport à sa situation et estime ressentir moins de pression qu'auparavant. En effet, il explique qu'il y a quatre ans, il était en état d'épuisement professionnel : *« à un moment donné, j'arrivais plus, je n'allais plus travailler dans mon entreprise avec plaisir... c'était une contrainte, ça devenait une contrainte et physiquement je ne tenais plus »*.

Depuis deux ans, et afin de se préserver il a pris la décision de ne plus assurer les soirées dansantes : « *physiquement pour moi c'était trop compliqué, je vieillis, faire le samedi soir... des prestations jusqu'à des 6 heures enfin avec le démontage, le temps de rentrer chez soi il est 8 heures du matin et le lundi matin être frais, dispo, au bureau avec tout ce que j'ai emmagasiné bah au bout d'un moment c'est compliqué* ». Pour notre interviewé, prendre cette décision est lourde de sens et a eu un impact sur son épanouissement. Au travers de cette action, il a dû retrouver des activités dans lesquelles ils pourraient s'épanouir autant que lorsqu'il était disc-jockey.

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Pendant notre entretien, Monsieur B. a fait écho à de nombreuses situations passées et qui ont eu une influence sur son niveau de bien-être. Dans son discours, il utilise conjointement le terme de bonheur au travail et d'épanouissement au travail. Il indique être épanoui dans son travail mais il spécifie ressentir un manque. En effet, l'arrêt de l'animation des soirées dansantes est quelque chose qui est difficile à vivre pour lui : « *je fais un métier-passion, c'est donc en fait mon bonheur à moi, c'était quand je faisais mes soirées, j'étais un petit peu la star des gens qui dansaient, je gérais l'ambiance de la soirée* ». Ce bouleversement est dans l'optique de préserver sa santé mais l'acceptation reste plus difficile. Ce qu'il aime et ce qui contribuait majoritairement à son épanouissement était le fait « *d'être dans la lumière* », d'être reconnu pour ses compétences : « *j'avais mon heure de gloire. [...] Je suis énormément dans l'ombre aujourd'hui et plus du tout dans la lumière. Et quand même à la base, j'ai fait ce métier-là pour ça* ». Il le verbalise « *je sacrifiais d'un côté ma vie de famille mais ça m'a permis de vivre des choses* » tandis qu'aujourd'hui il est davantage présent pour sa famille mais l'équilibre ne semble pas pleinement retrouvé.

D'un naturel assez optimiste, il est en recherche d'activité qui pourrait lui permettre de retrouver ce niveau d'épanouissement antérieur : *« je suis en train de travailler sur des choses où je peux retrouver une place qui me prendra pas 100% de mon temps mais qui me permettra d'avoir cette récréation »*. En outre, son souhait est d'arriver davantage à prendre de la hauteur sur son travail et se décharger de certaines tâches (administrative et commerciale) afin de retrouver du temps pour lui et développer des missions plus proches de son terrain de prédilection, à savoir l'animation.

Cette recherche de reconnaissance, quand il l'obtient, contribue à son épanouissement :

- *« je fais de l'actualité sportive donc oui le club m'a sollicité parce qu'il y avait des interviews à faire, bah là j'ai dit toute de suite oui quoi ! »*
- *« j'ai aussi la chance au travers d'un salon d'interviewer des célébrités...quand les célébrités viennent vous voir en disant j'ai apprécié l'interview bon bah voilà... »*

Ce qu'il apprécie dans ce métier, c'est la possibilité de rencontrer des personnes de divers endroits, découvrir de nouveaux environnements. D'ailleurs il aurait aimé *« avoir une popularité »*, il précise que de ne pas l'avoir été n'est pas ressenti comme une frustration.

Enfin, le sentiment d'utilité est plusieurs fois évoqué lors de notre entretien :

- *« Hier, on avait une réunion, bon voilà on a traité d'un sujet, ou j'ai pu donner mon point de vue, c'est pareil aussi, c'est épanouissant ça ».*
- *« l'auditoire vous écoute, vous soumettez des idées, on vous dit « ah bah oui tiens je savais pas que l'on pouvait faire ça »... oui vous avez ce sentiment de servir à quelque chose donc ça donne de l'épanouissement »*

Il termine en notifiant le fait que l'entreprise se porte bien sur le plan financier, ce qui lui permet de vivre convenablement et de contribuer en quelque sorte à son épanouissement au travail et hors travail. Malgré des débuts complexes et la crise de 2008, il explique aujourd'hui être moins soumis à cette pression financière.

Par conséquent, pour ce dirigeant, les principaux éléments contribuant à son épanouissement se concentrent principalement autour de la reconnaissance, de la satisfaction et du sentiment de fierté. De manière plus implicite, des aspects relevant de la contribution au bien-être d'autrui, du lien avec autrui, de l'optimisme, de la capacité à se remettre en question et de la recherche de sens sont aussi perceptibles dans son discours.

3.1.8. L'analyse de l'entretien 8 : Monsieur F.

Monsieur F. est âgé de 35 ans, il est marié et a deux enfants. Il n'est pas le fondateur de l'entreprise. L'entreprise est dans le domaine de l'informatique. Il est arrivé dans l'entreprise, à la suite de ses études, en septembre 2009 en tant que commercial, il a évolué et assure depuis quatre ans la gestion de l'entreprise qui compte seize salariés : *« ça a été ma première société directement après mes études et au final moi j'ai évolué avec la société qui a évolué, on a eu des besoins communs, on a évolué ensemble et aujourd'hui ça fait dix ans »*.

Il indique être déjà assez sensibilisé au thème de la santé. Il associe le sport à la santé. En effet, dans son discours, le fait de faire une activité (en l'occurrence du sport) est centrale pour maintenir un bon équilibre de vie. Au travers de sa participation à cette étude, il souhaite transmettre un message : *« j'ai repris le sport très fortement depuis 2 ans. C'est pour ça que ça m'intéressait le sujet, parce que ça m'a servi, et en fait j'ai réussi à l'intégrer parce que c'est important pour mon quotidien »*. Monsieur F. comme d'autres dirigeants interviewés compare l'entreprise à un sport et un dirigeant à un sportif de haut niveau : *« c'est plus un marathon qu'un sprint »*. Il faut donc avoir cette capacité à tenir sur le long terme (*« c'est un travail de tous les jours »*). Il indique se sentir relativement bien, en bonne santé physique et psychologique.

La raison de ce bien-être semble être en partie liée à l'intégration du sport dans son planning professionnel. Ceci n'est pas la seule justification, en effet, il explique que l'entreprise se porte relativement bien (« *on a une bonne trésorerie, une bonne relation avec les banques* ») et n'étant pas le créateur mais le repreneur, les sources de stress seraient diminuées : « *Moi je suis un dirigeant associé d'une locomotive qui tournait très bien. Même si ce n'est pas facile, j'ai globalement un bon rôle, je ne suis pas sûr que j'aurais pu être un...dirigeant créateur* ». Il se définit comme quelqu'un de stressé dans sa vie de tous les jours et le sport semble être pour lui un moyen d'évacuer. Il semblerait, que pour lui, ce moyen de s'extérioriser lui permet d'être pleinement impliqué dans son entreprise et auprès de ses salariés. Il fait aussi le lien avec un dirigeant en bonne santé et la santé de l'entreprise : « *un directeur en bonne santé c'est quelqu'un qui pense aussi à lui, à ses équipes, c'est la santé du dirigeant, la santé des salariés mais en fait c'est la santé de l'entreprise... en sachant que pour moi ça ne fait qu'un* ».

Dans son discours, il explique qu'en tant que jeune dirigeant, il a une vision différente dans la manière de concevoir son rapport à l'entrepreneuriat. Conscient que gérer une entreprise peut être complexe (« *l'entreprise n'est pas que du plaisir à 100%* »), il estime que cette part de plaisir doit aussi être en dehors de l'entreprise (vie de famille, loisirs, etc.). La gestion de son entreprise reste une priorité mais pas uniquement : « *ça serait une erreur de se consacrer qu'à ça* ». Cette vision semble être impactée par des décès de dirigeants dont on lui aurait fait part : « *On a connu des dirigeants sur l'année passée, [...] qui ont vécu des drames en terme de santé : des AVC, des crises cardiaques... voilà des dirigeants proches de nous qui au final se sont donnés corps et âme pour leur société mais c'est toujours dommage de mourir, de mourir jeune et sans avoir profité* ». L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle semble être un élément central et essentiel dans la manière de concevoir l'entrepreneuriat chez ce dirigeant.

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Notre dirigeant considère être épanoui tant dans sa vie personnelle que professionnelle : « *Pour moi, ma vision du dirigeant de 2019 à 35/40 ans ne doit pas négliger forcément tous les à-côtés, on a besoin d'à côtés : soit du loisir, soit de la famille, ce n'est pas possible aujourd'hui de vivre que pour la société, en tout cas c'est mon point de vue* ». Il explique que face au monde du travail qui demande une certaine réactivité, il faut apprendre à gérer son stress, la pression du quotidien et selon lui, s'autoriser à « *déconnecter* » du travail semble fondamental.

Sur des aspects davantage liés au milieu du travail, il indique qu'offrir des conditions de travail agréables pour ses salariés est important (« *c'est quand même mieux d'avoir une bonne ambiance sur la durée qu'une mauvaise ambiance* »). En contribuant au bien-être d'autrui cela semble contribuer à son épanouissement au travail. Il propose aussi différentes activités à ses salariés afin de favoriser la cohésion d'équipe : « *Nous on essaye d'organiser 3/4 fois par an des teams building. On a fait des simulations de pilotage il y a 15 jours, on fait du bowling, du laser game. Ce n'est pas ça qui résout tout mais au moins on propose des choses* ». Sur ce sujet, il fait référence à la qualité de vie au travail. Son but est que ses salariés se sentent intégrés et aient le sentiment d'appartenir à l'entreprise : « *on essaye d'avoir une vie en entreprise. Ce n'est pas uniquement une entreprise où on vient faire ses heures, son salaire puis repartir* ».

Monsieur F. est sportif, il transpose cette vision du milieu du sport sur son entreprise : « *je vois l'entreprise comme une équipe... avec des personnes ... il n'y a pas qu'une personne, il peut y avoir des leaders mais une personne seule en tout cas n'y arrivera pas même si elle est super-douée* ». Aussi, il se nourrit des relations positives qu'il entretient avec ses salariés mais aussi avec les partenaires ou encore ses pairs.

Ainsi pour ce dirigeant, son épanouissement serait lié à la capacité de prendre du temps pour soi, à s'autoriser notamment à contacter ses pairs pour recevoir des conseils, ce qui lui permettrait « *d'évoluer professionnellement* » et de prendre du recul sur les situations rencontrées dans le cadre du travail : « *parler avec certains dirigeants, parce qu'à 35 ans, je suis loin de tout savoir mais entendre d'autres erreurs d'autres dirigeants pour ne pas les refaire...* ». Par conséquent, Monsieur F. se sent épanoui et il indique que cet épanouissement au travail s'est construit en l'espace de dix ans (depuis la fin de ses études) grâce à son évolution professionnelle : « *ça a un sens d'avoir fait ses études-là pour en arriver là* ». Il évoque aussi « *un épanouissement personnel et financier* » en évoquant la possibilité de rencontrer des personnes de tous horizons et un niveau de vie convenable. Il précise dans son discours que « *ce n'est pas que de la chance, c'est aussi du boulot* ». Il fait référence à son investissement et sur le fait de se donner les moyens pour atteindre ses objectifs. Implicitement, nous pouvons percevoir la notion de sens dans cette partie de l'entretien.

3.1.9. L'analyse de l'entretien 9 : Madame H.

Madame H. est âgée de 55 ans, elle est mariée et a deux enfants. Elle est co-gérante de deux entreprises dans le secteur du bâtiment. Sur les deux entités, elle manage vingt-trois salariés. La première entreprise a été créée par son père. Elle revient sur son parcours en indiquant que depuis l'obtention de son baccalauréat, elle travaille dans l'entreprise. Elle a commencé sur des postes administratifs. Lorsque son père prend sa retraite (il y a vingt-deux ans), elle prend la décision avec son frère de racheter l'entreprise. Elle indique que reprendre cette entreprise était « *une continuité [...] quand on est la fille du patron, il y a quelque chose de naturel qui se fait, c'est-à-dire qu'on travaille comme si c'était pour soi* ». Il y a dix ans, elle prend la décision avec son frère de racheter une seconde entreprise.

Madame H. indique être en tension au moment où nous nous rencontrons : « *stressée oui, énormément, parce qu'on a eu un gros souci sur un très gros chantier qui me donne des soucis de trésorerie pour la première fois* ». Lorsque nous évoquons ce terme de santé, elle explique qu'un dirigeant en bonne santé, est un dirigeant « *fort, qui n'a pas le droit aux faiblesses [...] parce que c'est tellement rapide de vous couler sur une faiblesse* ». La valeur-travail revient fréquemment tout au long de l'entretien : « *tout le monde n'est pas au même niveau mais on peut compenser par le travail* ».

Pour Madame H., la santé est primordiale afin d'atteindre des résultats satisfaisants dans le travail. Elle précise : « *moi je pense que le travail n'a jamais tué personne, par contre c'est les conditions dans lesquelles on les fait* ». Elle estime que les conditions de travail ont été améliorées ces dernières années (« *les gars dans le temps à l'époque de mon père ils faisaient plus d'heures qu'aujourd'hui [...]. Les conditions de travail ont été améliorées et c'est tout juste si on n'a pas plus de problèmes* »). Face à ce constat, elle donne deux explications : l'augmentation des cadences de travail et le sentiment que les dirigeants d'aujourd'hui transmettent plus facilement leur stress à leurs salariés qu'auparavant.

Elle indique être assez stressée, l'amplitude horaire est conséquente (environ soixante heures par semaine). Récemment, elle indique avoir pris la décision de ne plus venir travailler le samedi afin de pouvoir se ressourcer et faire d'autres activités qui puissent lui procurer du plaisir. Elle revient sur les éléments qui seraient sources de stress pour elle :

- « *Pour moi c'est une évidence qu'on ne veut pas entendre [e.g les difficultés des dirigeants], de toute façon ça sert à rien parce que c'est nous qui payons, en fait on absorbe tout ce qu'on nous demande* ».
- « *On est les « sachants » donc on doit tout savoir* ».
- « *Et puis oui, la compression des prix qu'il faut rentrer dedans* ».

- *« Mon père il le dit « je sais même pas comment vous faites pour tenir » avec tout ce qu'on nous demande, toutes les réglementations, toujours plus de renseignements, toujours plus à compenser l'incompétence des gens autour de nous parce que ça on ne va pas en parler mais on compense les incompétences des archis, euh... il faut toujours répondre à la place de quelqu'un d'autre ».*

Face à ces éléments, elle semble ressentir un certain malaise et subir certaines situations de travail. Elle explique être dans la méfiance constamment et n'arrive pas ou très peu à lâcher prise par peur que son image soit entachée : *« Toujours faire attention à l'image que l'on dégage. Et ça c'est épuisant aujourd'hui, société de communication, d'image et ça c'est un poids ».*

Les éléments contribuant à son épanouissement au travail :

Malgré une forme de mal-être ressenti pendant l'entretien, Madame H. indique ressentir un épanouissement mais qui reste variable en fonction des situations rencontrées : *« Il y a des fois y en a tellement marre qu'on ne peut être épanouis. Et puis y a des fois on fait une réunion avec tous les gars, on voit tout le monde heureux bon bah voilà on a gagné ».* Elle explique que son niveau d'épanouissement ressenti est variable en fonction des finances et de la trésorerie de son entreprise. En cas de difficulté, la charge de travail s'intensifie et semble impacter sa manière de percevoir son niveau de bien-être et d'épanouissement. Notons, que les dirigeants interviewés que nous n'intégrons pas dans cette étude, évoquent aussi ce lien et l'impact que cela peut avoir sur eux lorsqu'ils n'ont plus la maîtrise de leur environnement.

Les éléments relevés dans son discours et contribuant à son épanouissement font référence à la notion de but et de loyauté envers ses salariés : *« Et ça personne veut l'entendre que tous les jours on se bat pour sauver la vie et le salaire de nos gars. On a beau dire ce qu'on veut même si on râle des fois après eux, fort ou autre, on pense qu'à eux hein. C'est la première idée ».*

Elle évoque aussi le sentiment de liberté, d'autonomie dans la manière de gérer ses activités, ce qui semble lui procurer une satisfaction certaine :

- « *ça peut être un gros avantage de faire ce qu'on veut sinon je serais pas là. Je dirais que c'est d'un autre côté la plus grande des motivations d'être indépendant, de faire ce que je veux* ».
- « *dans l'état d'esprit on est chez soi. Il y a quand même un plaisir, ça c'est vrai, une certaine satisfaction aussi hein, ça faut pas négliger* ».

Les relations sociales positives sont aussi un élément contribuant à son épanouissement. Elle explique recevoir un soutien de certains de ses salariés, ce qui lui permet de retrouver un certain équilibre lorsqu'elle accumule des situations complexes à gérer : « *j'ai une collaboratrice au niveau du secrétariat, c'est un bon support [...] voilà pour moi c'est un support essentiel* ».

Enfin, l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle semble essentiel pour maintenir un équilibre : « *De toute façon ça un chef d'entreprise me l'avait dit « si tu veux réussir il faut avoir une vie équilibrée au niveau de sa vie privée parce que sinon ça tient pas* ».

3.3. Analyse des catégories dominantes issues de l'analyse des entretiens

Dans cette dernière partie d'analyse, nous allons reprendre les données issues des entretiens pour réaliser une analyse thématique et de fréquence. Nous aborderons globalement les résultats de nos catégories dominantes. Notre objectif est de donner une vision globale des résultats et d'apporter des éléments de compréhension sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail. De l'analyse thématique, quatre catégories ont émergé. Grâce au logiciel Sonal, nous avons compté les occurrences pour chaque catégorie. Nos neuf participants ont évoqué, de manière induite ou non, le thème de « l'épanouissement psychologique en milieu de travail ».

Nous accorderons un point d'analyse spécifique sur le nombre d'occurrences de chaque thème de l'épanouissement psychologique en milieu de travail afin d'identifier celles qui sont les plus présentes. Nous allons donc reprendre chacune de nos catégories et analyser leur contenu.

3.3.1. Analyse de la catégorie : Rôle du dirigeant

La catégorie « **Rôle du dirigeant** » compte au total 183 occurrences. Elle nous permet d'obtenir des indications sur la manière dont nos participants sont devenus dirigeants (est-ce une création, un rachat d'entreprise, une transmission familiale ?). Dans cette catégorie, nous abordons aussi tous les éléments en lien avec le contexte de l'entreprise (contexte socio-économique), leurs activités et leurs expériences passées (personnelles et/ou professionnelles). Ces éléments peuvent avoir des répercussions sur leur cadre de travail, sur leur manière de percevoir la santé au travail.

Tableau 25 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Rôle du dirigeant » et selon les thèmes

Catégories et thèmes	Nombres d'occurrences	% par rapport à la catégorie
Rôle du dirigeant	183	100%
Parcours	26	14.21%
Contexte de l'entreprise	31	16.94%
Expériences passées	38	20.77%
Caractéristiques de l'individu	88	48.08%

Dans la thématique du « Parcours », nous avons relevé des éléments propres à chaque dirigeant concernant leur parcours entrepreneurial (26 occurrences). Pour l'ensemble de nos participants, devenir gérant d'une entreprise est une orientation professionnelle choisie même si pour certains le poids de transmission familiale a pu – en quelque sorte – orienter certains choix professionnels.

C'est le cas de Monsieur R. qui explique qu'à sa naissance : « *mon grand-père a dit : enfin un petit-fils pour reprendre l'entreprise... donc voilà c'était cadré et on me l'a bien dit pendant toute mon enfance...* ». Par ce biais, l'entreprise peut continuer à vivre, à évoluer tout en restant dans la famille mais cela peut aussi être source de conflits. En effet, lors du rachat des parts de son père puis de sa mère, les relations familiales se sont dégradées. A cette période, cette pression et cette agressivité dans son quotidien ont eu un impact sur sa santé : « *Alors je ne sais pas si c'est une espèce de dépression mais euh je ne voulais pas bouger, je voulais que personne ne me fasse chier* ».

En fonction du secteur d'activité, certains dirigeants évoquent davantage de difficultés en lien avec le « contexte de l'entreprise » (31 occurrences), le contexte socio-économique actuel. En effet, le rôle du dirigeant est d'assurer une rentabilité économique. Madame H., dont son entreprise est dans le secteur du bâtiment semble assez impactée : « *C'est le coût, oui c'est le financier ! C'est ça qui nous tue! Ben parce que le gars qu'attend sur le chantier... . Vous savez combien ça coûte une heure d'un gars à rien faire ? Je pense qu'on serait beaucoup plus serein si on avait de meilleures marges, parce qu'on ne réduirait pas comme on réduit certaines choses, on mettrait peut-être pas la pression comme on la met aux gars... Il n'y a pas le choix, faut rentrer dans les prix!* ».

Tandis que pour Monsieur F. ou encore pour Monsieur J., ils sont dans des secteurs (respectivement informatique et assurance) qui semblent moins impactés par le contexte socio-économique actuel : « *il y a des sociétés qui vont beaucoup moins bien. On a quand même de la chance d'être dans une société qui se porte bien (Monsieur F.)* ». Ce plus faible impact sans avoir une influence plus positive sur la manière de percevoir leur santé. Ils indiquent avoir un niveau élevé d'épanouissement et ressentir de faibles tensions au travail a contrario de Madame H.

Dans cette thématique « Expériences passées » (38 occurrences), les dirigeants ont évoqué des évènements de vie marquants et qui ont eu une influence sur la manière de concevoir l'entrepreneuriat mais aussi de percevoir leur rapport à santé. Monsieur P. explique qu'avant son entreprise actuelle, il s'était déjà lancé dans la création d'une entreprise mais que cette expérience s'est clôturée par une liquidation judiciaire : *« C'était une période assez compliquée de ma vie. J'avais à l'époque un bon salaire donc des crédits qui étaient importants mais pas de revenus quand ça c'est terminé. Donc j'ai épuisé toutes mes réserves en l'espace d'un an. C'était très compliqué. Et effectivement, ma compagne de l'époque est partie pendant cette période. [...] Donc en l'espace d'un mois je me suis retrouvé à... ça »*. Durant cette période, il explique que ces TOCs s'étaient accentués et qu'il prenait peu de temps pour prendre soin de lui. L'entreprise avait pris une telle place dans sa vie qu'il s'était oublié en tant que personne. Depuis, cette période, il explique avoir appris de ses erreurs et a pris différentes précautions pour ne plus revivre cette situation : *« j'ai appris pas mal de chose, donc c'était positif, maintenant, mais sur le moment un peu compliqué »*.

Dans la thématique « caractéristiques de l'individu » (88 occurrences), nous faisons référence principalement au rapport que le dirigeant entretient avec sa santé. Sa santé est-elle prioritaire dans la manière de concevoir l'entrepreneuriat ? Pour rappel, cette thématique fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans le cadre d'une prochaine étude en collaboration avec nos partenaires. Le tableau ci-dessous synthétise les premiers résultats :

Entretiens	La santé est-elle prioritaire ?	La santé est-elle négligée ?	Perception de sa santé ?
1. Madame M.	Acceptation de ses limites	Elle aurait négligé sa santé au profit de son activité entrepreneuriale mais en évoluant, elle semble de moins en moins la négliger	<i>« je ne suis jamais malade, je suis physiquement quelqu'un d'assez robuste »</i>

Entretiens	La santé est-elle prioritaire ?	La santé est-elle négligée ?	Perception de sa santé ?
2. Monsieur P.	En contradiction dans son discours. Compréhension de ses limites mais il indique avoir honte s'il devait s'absenter pour raison maladie.	Elle était négligée suite à l'échec de sa première entreprise.	« <i>Si demain vraiment j'étais à la limite du burnout, là par contre je pense que je me dirais "ok, tu prends 2 jours"</i> »
3. Monsieur R.	Il indique qu'il devrait l'être car être en bonne santé, renvoie l'image d'une entreprise en bonne santé	Sa santé est négligée au profit de son activité entrepreneuriale.	« <i>On viendra en serrant les dents mais on sera là</i> ».
4. Monsieur N.	Santé prioritaire car projection du développement de son entreprise. « être en bonne santé, permet d'investir »	Elle était négligée mais suite à de nombreux problèmes médicaux il indique accepter d'être pris en charge pour se sentir mieux	« <i>Pour moi, la santé est ultra prioritaire parce que si j'ai un cancer, j'ai plus aucun prêt pour ma boîte</i> »
5. Monsieur J.	Sportif de haut niveau, il connaît ses limites. Prend autant en compte sa santé physique que psychologique	Santé peu négligée au profit de son activité entrepreneuriale	« <i>J'arrive à évaluer, et plus on se sent bien, plus on est en bonne santé, plus on sent, les choses. Donc ça permet justement de savoir si on est vraiment malade ou pas</i> ».
6. Madame S.	Sa santé devient une priorité sur les conseils de ses proches. « <i>Ça pourrait l'être mais en fait, personne n'y attache de l'importance [à la santé du dirigeant]</i> »	Santé qu'elle a négligée au profit de son activité entrepreneuriale	« <i>Je pense avoir une très bonne résistance au stress. Donc je pense l'être [en bonne santé] c'est sûr, mais je me défends pas mal</i> ».

Entretiens	La santé est-elle prioritaire ?	La santé est-elle négligée ?	Perception de sa santé ?
7. Monsieur B.	Santé qui est devenue prioritaire. Fortes inquiétudes de développer une pathologie en lien avec le stress au travail.	Santé négligée au début de son activité entrepreneuriale.	« Je suis un peu hypocondriaque à la base... donc ça je l'ai beaucoup travaillé, je me suis soigné, je suis un peu guéri »
8. Monsieur F.	Il indique que la santé est primordiale pour lui depuis qu'il est devenu parent	Très sportif, il ne néglige pas sa santé au profit de son activité entrepreneuriale	« la santé elle est importante. Ah oui, moi je crois ça, bah oui, il faut que je sois en forme pour mes enfants »
9. Madame H.	Peu de prise en compte de santé psychologique. Peu à l'écoute de soi. Elle indique que la santé doit être une priorité afin de ne pas montrer un signe de faiblesse.	Négligence de sa santé au profit de son activité entrepreneuriale néanmoins un souhait de se préserver est exprimé	« Pour moi c'est une évidence qu'on ne veut pas entendre parler de la santé des dirigeants » « C'est vrai que si j'étais salariée, je ferais comme tout le monde j'aurais pris une journée, mais là non vous n'avez pas le droit ».

Face à ce constat, l'ensemble de nos participants indique que leur santé est une priorité. Néanmoins pour certains elle ne l'est devenue que récemment, après avoir vécu un épuisement professionnel par exemple (c'est le cas de Monsieur N. et Monsieur B.). D'autres se contredisent dans leurs discours, en évoquant la santé comme prioritaire et paradoxalement notifier qu'ils n'ont pas le droit d'être malade ni de s'absenter pour raison maladie : « Si j'étais malade, je viendrais, j'aurais honte [de ne pas être présent dans l'entreprise] » (Monsieur P.).

Etre malade, renvoie à une forme de vulnérabilité qui semble en contradiction avec le statut de dirigeant : « *la santé du dirigeant faut qu'elle soit bonne, faut qu'elle soit forte. Parce que c'est tellement rapide de vous couler sur une faiblesse. Donc il faut une bonne santé de toute façon, c'est sûr* » (Madame H.). L'hypothèse d'une désirabilité sociale d'apparaître en bonne santé est plausible et nous amène à relativiser nos résultats. Enfin, dans le discours nous observons que certains dirigeants font une distinction entre la santé psychologique et physique et leurs répercussions. Monsieur B. indique : « *j'ai presque souhaité atteindre ma limite pour me dire si je dois m'arrêter j'ai une justification. Parce que la santé les gens comprennent tout de suite... c'est-à-dire qu'à un moment donné, vous dites à quelqu'un j'ai fait un burnout... bah on va vous répondre oui mais lui il est fragile alors que si vous dites je m'arrête parce que j'ai un cancer bah là on se dit c'est normal* ». En se basant sur ce verbatim, cela sous-entend qu'en fonction de la pathologie, certaines seraient plus faciles à gérer et à assumer par rapport au regard de l'autre.

3.3.2. Analyse de la catégorie : Mal-être au travail

La deuxième catégorie « **mal-être au travail** » représente 160 occurrences. Nous allons interroger le mal-être au travail sous différentes facettes : ses manifestations, ses causes (en lien avec le management, l'organisation de travail, les conditions) et les effets que cela engendre sur le dirigeant et son entreprise.

Cette partie de l'analyse fera aussi l'objet d'une autre étude portant sur les risques psychosociaux des dirigeants.

Tableau 26 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Mal-être au travail » et selon les thèmes

Catégories et thèmes	Nombres d'occurrences	% par rapport à la catégorie
Mal-être au travail	160	100%
Manifestations	33	20.62%
Causes	86	53.76%
Effets	41	25.62%

Le premier thème porte sur les « manifestations » du mal-être au travail (33 occurrences). Les manifestations physiques sont systématiquement évoquées par nos participants.

- « *Trouble du sommeil. Moi en général c'est le premier indicateur, je me réveille toutes les heures et en général je repense au sujet qui me chiffonne* ». (Madame M.)
- « *Mais quand je suis stressé, j'ai souvent des aigreurs ou j'ai vraiment des douleurs dans la poitrine ou des choses comme ça* ». (Monsieur P.)
- « *Maux de tête, enfin un peu de migraines. Et puis, les courbatures sans sport, ça c'est fabuleux, le matin. C'est un truc que je ne connaissais pas* ». (Monsieur R.)
- « *En très peu de temps j'ai eu de l'herpès, j'ai eu des champignons, j'ai un petit peu d'eczéma, j'ai fait une rougeole, je me suis dit putain là il y a un problème, j'ai 39 ans je fais une maladie infantile, je suis vacciné, il y a souci quoi... J'ai fait une grippe, et ça en l'espace de quatre mois* ». (Monsieur N.)

Dans les propos des participants, nous remarquons qu'il y a des ressemblances dans la manière d'exprimer la fatigue : manque d'énergie, épuisement, troubles du sommeil. Dans ce cadre, la fatigue serait présentée comme une conséquence d'une organisation de travail frêle. Cette fatigue peut aussi être mise en lien avec le temps passé au travail (pour certains plus de 60 heures par semaine). Néanmoins, ce qui peut expliquer ce niveau de fatigue extrême pour la majorité de nos participants ne repose pas sur cette unique cause. D'ailleurs, pour certains, être plus de 60 heures sur son lieu de travail n'est pas vécu comme une contrainte ou comme une difficulté.

Les manifestations psychologiques sont évoquées dans un deuxième temps par nos participants :

- « *Dans les périodes difficiles, je pouvais pleurer tous les jours, des vraies larmes, pas des larmes de crocodile mais des larmes de trop-plein en fait* ». (Madame M.)
- « *Je peux être désagréable parfois. Je suis plus impatiente, je m'énerve pour des trucs débiles, je m'en rends compte en plus hein. Je ne parle pas bien* ». (Madame M.)
- « *Je ne sais pas pourquoi, en ce moment le soir je n'ai pas le courage* ». (Monsieur P.)
- « *Je voulais rien faire, j'avais envie de rien* ». (Monsieur N.)
- « *Je suis bouillant, je suis mauvais, euh, j'en ai presque les larmes aux yeux tellement je suis énervé* ». (Monsieur J.)

Les manifestations psychologiques de nos participants s'expriment notamment par des émotions exacerbées (pleurs, irritabilité, agressivité). Il semblerait que cette représentation soit partagée par les dirigeants et pourrait être à l'origine d'une forme de pénibilité au travail. Etre dirigeant engage sa responsabilité. Les décisions à prendre sont importantes sur le plan économique et social. Cet investissement peut provoquer à terme un épuisement émotionnel.

Le deuxième thème fait référence aux « causes » du mal-être au travail (86 occurrences). Nous évoquerons uniquement celles qui sont majoritairement exprimées par nos participants. La première cause de tension est en lien avec l'image du dirigeant et les stéréotypes attachés au métier de dirigeant :

- « *J'ai l'impression que quand on est chef d'entreprise, en réalité quand il y a un problème on a toujours le sentiment qu'on est le centre de l'erreur* » (Madame M.)
- « *Il a décidé d'être patron, le patron* » (Monsieur R.)
- « *Quand on parle des gérants en difficultés, bah on nous renvoie à notre statut de gérant en fait* » (Monsieur J.)

- « *Donc toi t'es patron tu gagnes du fric, tu peux que crever, quelque part c'est exactement comme ça que je l'ai ressenti* » (Monsieur J.)
- « *On entend au travers des différentes conversations que ce soit dans le milieu familial ou que ce soit entre amis, euh... il y a des jugements toujours sur les chefs d'entreprises [...] On se met une pression par rapport aux jugements* ». (Monsieur B.)
- « *Toujours être sur la retenue. Toujours faire attention à l'image que l'on dégage, toujours voilà c'est ça surtout* ». (Madame H.)

Aussi, certains de nos dirigeants expliquent que leur motivation initiale ne relève pas uniquement de l'aspect financier (« *certains de mes salariés ont un plus gros salaire que moi* » Monsieur N.) mais plutôt d'être dans la création, de construire quelque chose. Un dirigeant expliquait que cette image était tellement lourde à porter qu'il s'était interdit d'acheter une voiture qui lui plaisait afin de ne pas confirmer les stéréotypes : « *j'ai toujours rêvé d'avoir une voiture de sport bah... je me l'interdisais de me l'acheter, je me l'interdisais...* » (Monsieur B.) L'ensemble des participants ont le ressenti que l'image portée par la société leur porte préjudice. Cette représentation erronée du rôle de dirigeant, ce manque de représentation positive semble être source de tension pour certains de nos participants. L'intégration des stéréotypes peut avoir une influence forte négative sur les relations sociales, sur la manière de gérer son entreprise et sur l'image de soi. Cette image semble être une source de colère, de déception et de frustration pour les dirigeants.

La deuxième cause évoquée est le sentiment d'isolement :

- « *Le souci quand on crée une entreprise, au-delà de la solitude des décisions à prendre au quotidien, c'est qu'on est tout seul lorsqu'on lance une entreprise* ». (Monsieur P.)
- « *J'étais tout seul, je ne savais pas où j'allais, je n'avais pas vraiment de ligne directrice, manque d'expérience* ». (Monsieur P.)
- « *La solitude ça crée la mauvaise décision, des moments* ». (Monsieur J.)

- « *Il y a des dirigeants qui ne veulent pas se faire accompagner parce que c'est peut-être un aveu de faiblesse* ». (Monsieur F.)

Pour certains de nos participants, l'isolement du dirigeant est un « prix à payer » en contrepartie des avantages qu'ils ont à côté (un statut, une liberté d'action, etc.). Ce sentiment peut d'ailleurs révéler en eux une vulnérabilité, un dysfonctionnement dans l'entreprise. Leur responsabilité est telle que dans les prises de décisions, ils peuvent ressentir un sentiment de culpabilité.

La troisième cause est le manque de reconnaissance évoqué par nos participants :

- « *On parle à outrance du bien-être au travail du côté du salarié, enfin je veux dire au bout d'un moment pff.* » (Monsieur R.)
- « *J'ai beaucoup de tristesse par rapport à ce que l'on me dit... quand j'ai dit je vais être patron on m'a dit : « c'est cool, tu vas avoir plus de temps », on m'a dit « tu vas pouvoir partir plus souvent en vacances », « tu vas pouvoir t'acheter une Porsche » mais c'est l'imaginaire des gens qui est impressionnant. Très impressionnant. Et ça ça m'attriste parce que je trouve que l'on ne mérite pas ça quoi* ». (Monsieur N.)
- « *Et quand j'ai à faire à des gens qui ne connaissent pas mon métier qui me disent comment faire... et qui disent des bêtises, j'ai du mal* » (Madame S.)
- « *Auprès de qui vous voulez qu'on se plaigne, auprès de qui on peut se plaindre ? On ne va pas dire à notre supérieur hiérarchique c'est de trop ça va pas* ». (Madame H.)
- « *Mais jamais on n'est écouté parce qu'on est des patrons* ». (Madame H.)

Le manque de reconnaissance est connu pour être un facteur de mal-être et de souffrance au travail. Les participants s'accordent sur ce facteur comme source de mal-être au travail. Certains évoquent d'ailleurs ressentir parfois que leur crédibilité est remise en cause. Enfin ce manque de reconnaissance et les préjugés sont l'un des déclencheurs du sentiment d'isolement (Marchesnay, 2003). Ils ont le sentiment de n'être ni entendu ni compris, ce qui peut engendrer une perte de sens, un plus faible accomplissement de soi au travail et une identité professionnelle abimée.

Le troisième thème porte sur les « effets »/ les conséquences (41 occurrences) aussi bien sur le dirigeant que sur l'entreprise. Les dirigeants expriment différents impacts négatifs sur leur fonctionnement psychologique et sur leur équilibre entre leur vie privée et professionnelle :

- « *Je suis nettement moins efficace et puis j'ai été submergée* » (Madame M.)
- « *Ne pas prendre assez compte de l'environnement personnel. Voilà peut-être c'est un déséquilibre, ça rejoint peut-être un peu le burnout peut-être... se laisser envahir par le travail* ». (Madame S.)
- « *ça se traduit par des réponses pas forcément adaptées, un caractère qui est moins positif qu'il ne devrait, c'est un peu ça* ». (Monsieur F.)
- « *Mais le sacrifice il est, aujourd'hui, il est trop important au niveau familial, au niveau amical. Parce que tellement cramé par ce truc, c'est qu'on n'a plus de dynamique pour le reste* ». (Monsieur R.)

Les conséquences d'une charge de travail importante, les tensions évoquées précédemment peuvent conduire certains dirigeants à se démotiver voir à se dévaloriser et cela peut avoir des incidences sur la performance au travail. Monsieur R. évoque la notion de sacrifice en lien avec le développement de son entreprise. La pression et le temps passé en entreprise sont conséquents, Monsieur R. indique ne plus avoir l'énergie pour investir sa vie privée. Aussi, certains participants semblent rester dans une forme de déni et repoussent leurs limites au risque de se mettre en danger. Ils peuvent avoir ce sentiment d'être présent pour l'entreprise mais cela peut-être au détriment de leur santé et de leur équilibre : « *On a l'impression qu'on prend soin de son entreprise mais on ne prend pas soin de soi* ». (Monsieur P.).

Ces tensions ressenties peuvent aussi avoir un impact sur l'entreprise, sur la manière de la gérer :

- « *J'ai le sentiment de travailler en mode dégradé. C'est-à-dire que je n'ai plus le temps d'aller au bout des choses. C'est-à-dire que j'en fais autant mais je fais autant moins bien* » ». (Monsieur R.)

Dans cette vision productiviste, il y a cette idée pour certains dirigeants d'être davantage dans la quantité que la qualité. La performance de l'entreprise peut être impactée et le risque d'erreur dans le travail peut être maximisé.

- « *J'ai transmis de la nervosité quand je l'étais. Je pense que oui on retranscrit toujours un petit peu et mon ton n'est peut-être pas le même quand je suis en période d'anxiété ou de stress un peu plus puissant que quand je suis en période basse* ». (Monsieur R.)
- « *Un chef d'entreprise qui est déséquilibré euh bah ça peut mener l'entreprise à sa perte... pour moi bah oui ça déséquilibre tout le monde* ». (Madame S.)

Les dirigeants expriment aussi que les difficultés qu'ils rencontrent dans leur quotidien peuvent avoir un impact négatif sur leur manière de manager : moins de patience, moins à l'écoute d'autrui et dans les cas les plus extrêmes cela peut conduire à la fermeture de l'entreprise.

3.3.3. Analyse de la catégorie : Epanouissement psychologique en milieu de travail

La troisième catégorie « **épanouissement psychologique en milieu de travail** » représente 364 occurrences. Nous allons nous appuyer sur treize thèmes afin de mieux comprendre comment l'épanouissement psychologique se manifeste, quels seraient ses déterminants et ses effets tant sur le dirigeant que sur l'entreprise. Dans le tableau ci-dessous, nous avons classé les thèmes par le nombre d'occurrences (du plus fort au plus faible). Nous terminerons l'analyse sur les effets.

Tableau 27 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Epanouissement psychologique en milieu de travail » et selon les thèmes

Catégorie et thèmes	Nombres d'occurrences	% par rapport à la catégorie
Epanouissement psychologique en milieu de travail	355	100%
Optimisme	42	11.83%
Créativité	40	11.26%
Equilibre vie privée-professionnelle	37	10.42%
Détachement psychologique	37	10.42%
Engagement	33	9.29%
Estime de soi	29	8.16%
Relations sociales positives	27	7.60%
Compétences	24	6.76%
But	22	6.19%
Acceptation de soi	21	5.91%
Passion	15	4.22%
Contribution au bien-être d'autrui	15	4.22%
Effets	13	3.66%

Le premier thème se réfère à « l'optimisme » (42 occurrences). Ci-dessous quelques phrases s'apparentant à ce thème :

- « *Je suis optimiste. J'essaie de faire en sorte de trouver une solution. Je dois me focaliser sur "où est-ce que je veux être dans 10 ans" ».* (Monsieur P.)
- « *C'est génial de trouver la solution par nous-même, même si ce n'est pas forcément le bon chemin qu'on prend, on s'en fout ça vient de nous quoi ».* (Monsieur J.)
- « *J'ai un naturel assez, assez optimiste je pense. Donc euh, je me dis bah demain ça ira mieux. Voilà. Je travaille beaucoup. Je me remets en cause beaucoup ».* (Madame S.)
- « *Avec de l'expérience, avec les sujets positifs ou négatifs on arrive à s'améliorer, on arrive quand même à être meilleur ».* (Monsieur F.)
- « *Faut avancer, voilà. De toute façon faut aller les solutionner hein ce n'est pas en les accumulant, en attendant de se les prendre dans la figure, faut les affronter ».* (Madame H.)

Pour certains dirigeants, on peut percevoir l'optimisme comme une disposition en lien avec la structure de personnalité et l'expérience (c'est le cas de Monsieur F. et de Madame S.) et pour d'autres, l'optimisme serait davantage perçue comme une posture délibérée en lien avec le sens des responsabilités (c'est le cas de Madame H.). Pour Monsieur J., l'optimisme fait référence davantage à un esprit d'ouverture, d'esprit constructif, de participation active. Pour Monsieur P., on ressent une attitude positive au travail dotée de cette capacité de projection. Il se trouve en capacité d'interpréter les événements auxquels il se trouve confronté afin de se projeter dans l'avenir. L'optimisme permet de préserver la motivation, de stimuler la performance et de générer la créativité. Aussi l'optimisme peut se traduire par des sentiments positifs tels que la gratitude et la fierté.

Le deuxième thème est celui de la « créativité » (40 occurrences). Ce thème est rapidement mis en exergue dans le discours des participants. Est-ce un élément propre aux dirigeants d'entreprises ? La créativité permet de dépasser les obstacles rencontrés et de renforcer le sentiment d'existence : « *Moi ce qui me motive à être chef d'entreprise c'est vraiment le fait de construire, de laisser quelque chose quand je serai parti* ». (Monsieur P.). La créativité permet ainsi de proposer des réponses nouvelles à des situations existantes ou bien des réponses appropriées à des situations nouvelles. Aussi, cela semble être un moyen de rompre avec les contraintes du travail, les tensions et d'aménager son milieu de travail.

- « *Dernièrement, je voulais un nouveau logiciel pour mon dessinateur. Je lui ai présenté mais j'ai vu qu'il était réticent. Je lui ai dit écoute, je pose les docs là et voilà. Et en fait 15 jours après, il revient me voir et il il me dit oui bon je pense que le logiciel, il faut le prendre. Bon donc voilà j'impose rien quoi. Je veux pas aller contre sa volonté puisque je sais que ça ne marchera pas ou que ce sera mal fait* ». (Monsieur N.)

- « *Il faut savoir adapter son comportement et adapter ses décisions et son attitude en fonction des situations* ». (Monsieur P.)

Cette créativité permet aussi l'ouverture à « l'autre ». En outre, la créativité permet l'expression de soi car elle s'inscrit, dans le registre de la communication et c'est au travers de son vécu et de ses expériences passées que la personne va pouvoir transmettre son message. Aussi, les possibilités sont illimitées : « *J'ai essayé d'alerter pour dire faut trouver des solutions donc euh à un moment donné, j'ai décidé de prendre mon envol de mon côté* ». (Monsieur B.)

La créativité contribue à l'épanouissement, à un accomplissement personnel et permet de se développer comme sujet : « *Ce qui est important c'est d'être en phase avec ce qu'on veut* ». (Monsieur P.) Ainsi, c'est avoir cette capacité pour rompre avec son quotidien qui peut être rempli de souffrance et d'oser réponse à ses envies :

- « *Et je me projette [cf. évolution professionnelle d'un de ses salariés]. Et ça c'est un putain de sujet en fait qui me fait du bien. C'est complètement stimulant mais c'est vital. Enfin c'est indispensable* ». (Monsieur R.)

D'autres verbatims semblent indiquer que la créativité permet de renforcer l'estime de soi, de réduire l'échec et induit une meilleure approche des changements.

- « *Je crois que comme toute personne on se construit au fur et à mesure de notre vie avec nos craintes, nos peurs, nos réflexes* » (Monsieur B.)
- « *Je vois mon avenir que part la construction. On [avec sa femme] veut construire notre projet quoi. Moi, je veux vraiment être à l'origine du projet, de construire et faire en sorte que ça marche quoi* ». (Monsieur J.)

Le troisième thème le plus récurrent est celui de « l'équilibre vie privée / vie professionnelle » avec 37 occurrences. L'ensemble des participants indiquent qu'avoir un équilibre entre sa vie privée et professionnelle est essentiel pour assumer les responsabilités qui leur incombent et disposer d'un moyen de se ressourcer :

- « *Il faut une harmonie entre la sphère privée et la sphère pro, c'est essentiel* ». (Madame M.)
- « *On ne parle pas aussi des choses extérieures qui peuvent affecter la santé mentale de l'entreprise. Hum, la famille, les relations sentimentales, ça c'est des choses qui viennent vraiment affecter le chef d'entreprise quoi* ». (Monsieur N.)
- « *Quand l'entreprise va bien et que le reste va bien, on peut tenir. Quand l'entreprise va mal mais que le reste va bien on trouve l'énergie pour faire en sorte que l'entreprise va bien. Mais quand l'entreprise va bien et que le reste va mal, en fait on perd l'équilibre et la du coup tout de suite on est affecté. Si on est affecté, c'est qu'on affecte l'entreprise. Et du coup-là on met tout en danger* ». (Monsieur N.)
- « *Ce qui m'aide dans le travail, c'est le sport et ma famille. Mes petites filles, c'est un mixte de tout. Ce n'est pas possible aujourd'hui de vivre que pour la société* ». (Monsieur F.)

Avoir la même conception de ce qu'est une vie équilibrée n'est pas toujours aisée néanmoins, il semble que pour les dirigeants cela peut se traduire par un engagement important dans diverses activités mais aussi une forme d'équilibre entre les enrichissements et les conflits résultant de multiples activités.

Le quatrième thème est celui du « détachement psychologique » (37 occurrences) qui fait référence dans le discours de nos participants à la capacité de se reposer et de récupérer après le travail afin de se préserver :

- « *Je pense épanouissement personnel, on prend un peu plus de hauteur et de détachement face à certaines choses [...] Je sens que j'ai besoin de vacances. Parce que, je pense que, cérébralement, je n'ai pas la capacité à faire face à tous ce qu'on me demande de faire là* ». (Madame M.)
- « *Un weekend de trois jours qu'on attend évidemment parce que c'est tout con mais c'est énorme là. On essaie de se reposer* ». (Monsieur R.)
- « *Faut trouver des moments à soi, ça peut être cinq minutes, ça peut-être quatre heures comme moi à des moments. Moi ça me permet, c'est là où je prends mes décisions parfois, qui seront importantes dans ma vie et dans mon métier* ». (Monsieur J.)

Ce détachement fait penser à la notion de récupération et aux processus de restauration des ressources qui s'enclenchent lorsque la personne n'est plus exposée aux contraintes du travail (Sonntag & Fritz, 2007). Cette récupération peut se faire pendant les congés, les week-ends, les temps de pause. Cependant, ce qui est mis en avant par les participants concerne la qualité de l'expérience de récupération plutôt que la quantité. Ce processus de restauration semble fondamental et contribue à leur épanouissement néanmoins, tous s'accordent pour notifier que cet exercice n'est pas si simple à mettre en place. Aussi, malgré les bienfaits, l'ensemble de nos participants indiquent devoir se l'imposer :

- « *Je pense que voilà, il est nécessaire d'oublier, de partir en vacances sans prendre son ordinateur du travail, même si je le fais. C'est vraiment savoir couper, savoir abandonner notre bébé, et je pense que c'est la discipline la plus dure à faire* ». (Monsieur J.)

- « *Par contre où je suis euh... intransigeante, c'est au niveau des congés. Je suis en congé je pars, voilà. Parce que sinon on n'arrêterait pas, on n'arrêterait pas ça c'est sûr* ». (Madame H.)

Ce détachement implique un désengagement psychologique du travail comme par exemple, éviter de ruminer sur des situations professionnelles. Il semble qu'en se concentrant sur l'instant présent, en se détachant du résultat de chaque action et en restant ancré sur les objectifs fixés cela contribue à la volonté de s'améliorer :

- « *Et je pense que c'est grâce à ça que je progresse. Hum, en acceptant le fait que bah oui, peut-être que là je me suis trompée. Faut avoir une capacité à prendre un petit peu de distance par rapport à certains évènements par exemple* ». (Madame S.)
- « *Quand on arrive au stade « je ne peux pas prendre ce temps-là » c'est qu'il y a un problème. Un dirigeant qui n'arrive pas à prendre une demi-journée de temps en temps pour du sport, du loisir... qu'il doit être dans son bureau 10 heures par jour, 6 ou 7 heures par... je me trompe peut-être hein, mais je trouve que prendre du temps pour soi, même professionnellement ça fait évoluer* ». (Monsieur F.)

Le cinquième thème est celui de « l'engagement » (33 occurrences). Tout au long des entretiens, nous percevons de manière explicite et implicite cette notion d'engagement. Pour l'ensemble des dirigeants, l'engagement au travail est fondamental. Cet engagement et ce fort investissement dans le travail contribuent à leur épanouissement au travail et leur permet de persister, de persévérer face à des situations difficiles. Certains expliquent que dans leur activité professionnelle, ils sont pleinement concentrés dans leur travail : « *Quand je suis concentré sur la tâche vraiment à 100% et une fois que je suis concentré dessus, je ne vais pas m'arrêter* ». (Monsieur P.). Ce qui peut faire référence à notion de flow (Csikszentmihalyi, 1990).

Pour certains, l'engagement est intimement lié avec les responsabilités qui les incombent et celles notamment par rapport à leurs salariés :

- « *Puis même dans les gars de chantier, t'en a aussi qui m'ont fait des retours positifs, donc ça touche, ça veut dire que je ne me décarcasse pas pour rien quoi* » (Monsieur N.)
- « *Quand vous avez tout ce monde-là, le personnel tout ça faut lui donner à manger. On a beau dire ce qu'on veut même si on râle des fois après eux, fort ou autres, on pense qu'à eux. C'est la première idée. Enfin c'est une vraie responsabilité* » (Madame H.)
- « *c'est ce qui me passionne, c'est mes gars. C'est les échanges qu'on peut avoir. Moi je fais les entretiens annuels. Ça c'est de la fierté tout ça.* (Monsieur R.)
- « *J'ai toujours protégé mon personnel* » (Monsieur B.)

Au travers de ces verbatims, il semble que pour ses dirigeants, le dévouement est très élevé ce qui leur procure de la fierté et de l'enthousiasme.

Le sixième thème se réfère à « l'estime de soi » (29 occurrences) qui se réfère à la confiance, au respect de soi et à la satisfaction envers soi (« *Faut d'abord être bien ancré, soi et ensuite c'est comme ça qu'on avance bien* » Monsieur J.). Sur ce thème, pour certains dirigeants l'estime de soi est perceptible tandis que pour d'autres, elle l'est un peu moins (« *Je pourrais m'autoriser à être plus satisfait de l'entreprise et de moi-même* ». Monsieur R.) ou en tout cas moins évoqué pendant l'entretien. En revanche, de manière générale l'estime de soi peut être considérée comme haute par l'ensemble des dirigeants interviewés, en lien avec l'approbation de leur réussite et plus particulièrement celle liée à la réussite de leur entreprise (« *C'est plus facile quand les autres vous disent "oh putain mais oui, oui c'est vrai. On voit tes voitures partout* » Monsieur R.). Cette estime de soi élevée génère la motivation et mène à l'accomplissement de soi : « *je suis fière de mon taf, je suis fière de mon entreprise, je suis fière de mes gars, de la valeur de l'entreprise, je suis fière de dire que j'ai 42 salariés* » (Monsieur N.).

L'estime de soi contribuerait à développer aussi le sentiment de fierté et semble rendre la personne plus ouverte au processus de changement. Pour Monsieur N. il indique que son estime de soi est accentuée par la reconnaissance émise par ses salariés : « *La reconnaissance permet selon moi, mais grâce à eux, j'ai le sentiment d'être mieux. Ce sont eux qui contribuent à mon épanouissement* ». Idem, pour Madame S. la reconnaissance contribue à accroître son niveau d'estime de soi : « *Et ça me conforte dans ce que je veux devenir et de quelle manière je veux le devenir... c'est-à-dire une belle personne, je pense que je le suis déjà* ».

Le septième thème est celui des « relations sociales positives » (27 occurrences). Les relations établies au sein de l'entreprise reposent sur un principe d'honnêteté et sur cet avantage mutuel de « gagnant-gagnant » (« *Mais en fait tout est une question de relations. Entre les équipes, le dirigeant... on est tous ensemble. Ce sont les relations interpersonnelles qui régissent notre qualité de vie au travail finalement* ». Madame S.). Les relations sont basées sur la confiance. Ce maintien des relations sociales positives contribue à la création de liens affectifs :

- « *Ah bah de toute façon nous à 10h15, au bureau, on s'arrête tous et on prend un café tous ensemble* ». (Madame M.)
- « *Je devais aller à une réunion puis elle s'est annulée, et un collaborateur me dit « bah tu es déjà rentré ? » et je lui réponds en rigolant « bah oui juste pour te faire chier » et là il me répond « bah si tous les patrons étaient comme toi, je veux bien qu'on continue à me faire chier parce que avec toi c'est agréable de bosser ». Donc là tu te dis, enfin ça fait plaisir quoi* ». (Monsieur N.)

En effet, il semble que plus les relations sont satisfaisantes plus la motivation et l'engagement sont importants et cela aura un impact positif sur la performance de l'entreprise. Ces relations positives sont perçues comme une forme de soutien et permet de rompre avec cet « isolement du dirigeant » :

- « *Mon père c'est un soutien psychologique. Il me dit toujours « je suis là s'il y a besoin » et il sait nous le rappeler au bon moment et ça c'est central* ». (Madame M.)
- « *ça fait partie de l'épanouissement... quand on est apprécié par son équipe, c'est vachement valorisant. Et puis, les clients aussi !* » (Madame S.)
- « *Moi je suis bien accompagné, j'ai été formé par le gérant de la société et aujourd'hui j'ai des personnes autour de moi qui m'aide au quotidien parce qu'on ne peut pas être bon partout* ». (Monsieur F.)

Le huitième thème est celui du « sentiment de compétence » (24 occurrences). Dans leur discours on peut percevoir ce sentiment d'avoir le contrôle de leur environnement, ce qui leur permet de relever des défis et de faire preuve de persévérance : « *Ouais c'est ça, un défi professionnel, j'en ai surmonté d'autres donc je ne m'avoue absolument pas vaincue, je suis très combative* ». (Madame M.). A plusieurs reprises, reviens aussi ce terme « *autodidacte* » et cette volonté de développer ses compétences par soi-même, notamment grâce aux nombreux obstacles qu'ils peuvent être amenés à rencontrer dans leur quotidien de travail. L'ensemble des participants semblent avoir un sentiment d'efficacité personnel élevé. Dans leurs discours, nous pouvons percevoir leur conviction de se sentir apte à relever des défis :

- « *Je sais que ça je suis capable de le gérer. C'est pour ça aussi que je suis très organisée* ». (Madame M.)
- « *Je crée mon plan d'action moi-même* » (Monsieur J.)

Malgré certaines difficultés à parfois prendre des décisions car elles peuvent être lourdes de conséquences, ils semblent avoir globalement le sentiment de se considérer comme efficace dans les actions qu'ils entreprennent : « *Aujourd'hui, ce que je vais faire, ce que je veux faire pour l'entreprise, ça dépend de moi. Il suffit que je l'investisse, que je prenne les bonnes décisions* ». (Monsieur P.).

Nous pouvons aussi associer le sentiment de mérite personnel et cette conviction que chacun est digne de respect : « *Je pense, enfin moi je pars toujours du principe que si on n'a pas forcément les capacités intellectuelles comme tout le monde, tout le monde n'est pas au même niveau ben on peut compenser par le travail* ». (Madame H.) Ce qui rejoint cette croyance que l'on peut exécuter certains comportements et atteindre des objectifs particuliers. En outre, ce sentiment d'efficacité personnel élevé associé au mérite personnel semble être aussi un élément qui peut contribuer à cette image erronée du dirigeant d'entreprise : « *je me plie en quatre pour eux... ils me rendent services, je leur rends service et inversement. Et je pense que la vision en France, l'image que l'on nous renvoie où que les autres pensent avoir de nous, bah ce n'est pas ce qu'on mérite...* » (Monsieur N.).

Le neuvième thème se réfère au « but » et comprend 22 occurrences. Malgré des parcours différents (transmission, création d'entreprise), l'entrepreneuriat semble être le but fondamental. C'est au travers de cela qu'ils ont le sentiment de se réaliser et c'est ce qui contribue à la construction de l'identité sociale. Au travers de l'entrepreneuriat, le dirigeant apprend et construit son agilité. L'atteinte de ce but permet de développer un fort sentiment d'utilité. Les participants évoquent différents éléments qui donnent du sens à leur travail :

1. L'autonomie : « *Mais je pense qu'on n'a un petit peu plus de liberté quand même que le salarié. ça c'est la liberté d'action* » (Monsieur J.)
2. Le fait de relever des défis :
 - « *Il y a un an, là on a un gros litige de paiement, 120 000 € dehors, il y a un an c'est un sujet qui m'empêchait totalement de dormir. Là, on est en plein combat avec mon avocat, ben je trouve ça simulant* ». (Madame M.)
 - « *C'est vraiment le challenge qui me motive au quotidien* ». (Monsieur P.)

3. De comprendre la finalité de son travail (perception de sa plus-value) : « *Ce qu'on fait c'est concret, nous on a des résultats, on a des pilotages, on voit. Et c'est, c'est vraiment du concret et on est content parce qu'on a trouvé les clefs nous-même. C'est gratifiant, je pense qu'on est très épanouis grâce à ça* ». (Monsieur J.)
4. La possibilité d'évoluer professionnellement au travers du développement de l'entreprise : « *Aujourd'hui c'est des gens qui ont des compétences qui sont plus pointues que les miennes et moi je considère que c'est aussi ça le rôle du chef d'entreprise, c'est de faire évoluer les gens en fait* ». (Monsieur P.)

Le dixième thème comprend « l'acceptation de soi » (21 occurrences). Thème essentiel pour le bien-être psychologique, pour autant nous ne l'avons pas perçu dans certains discours de nos participants. Ne pas le percevoir ne sous-entend pas que les dirigeants concernés ont un faible niveau d'acceptation de soi. Madame M. évoque dans son entretien : « *J'assume vachement mieux mes défauts, limite je l'ai revendiqué, et je prends les choses avec plus de légèreté, je les prends moins à cœur* ». Il semble qu'en étant davantage indulgente envers elle-même cela a des répercussions positives sur la manière de concevoir sa manière de travailler et cela contribue à son épanouissement. L'acceptation de soi nécessite d'avoir conscience en ses forces et ses faiblesses. Or, il semble que le statut de dirigeant soit un frein à l'expression de cela. Les personnes sont tellement imprégnées de leur rôle qu'exprimer leurs faiblesses pourraient les desservir :

- « *Il ne faut pas de faiblesses. On n'a pas le droit aux faiblesses ça c'est sûr. Vous n'avez pas le choix parce que vous avez des tas de salariés qui vous regardent, des tas de clients qui vous regardent* ». (Madame H.)
- « *Je dois assurer, contrôler mes émotions. Et tu te dis que si tu craques, les salariés, ça va les faire flipper donc il faut leur montrer qu'on est solide* ». (Madame M.)

Il semble que pour certains ce soient difficiles de se détacher de ce rôle.

Monsieur P. a un avis divergent : « *Donc si le capitaine doute, tout le monde doute. Alors que non. Un collaborateur, il est capable d'entendre que des fois c'est difficile. Il est capable d'entendre que bah là en ce moment, vous avez du mal à prendre des décisions. Il est capable d'entendre que vous êtes fatigué parce que vous êtes toujours là. Il sait bien que vous n'êtes pas un robot. Voilà vous avez le droit d'avoir vos moments de faiblesse. On reste humain* ». Il semble que l'indulgence envers soi et le lâcher prise soient des choses envisageables même lorsque l'on est dirigeant. Selon ses propos, il semble que peu importe son statut il faut accepter d'être authentique.

Le onzième thème se réfère à la « passion » (15 occurrences). L'ensemble des participants indique que l'entrepreneuriat est perçu comme une passion : « *Je suis vraiment passionné par l'entrepreneuriat, c'est vraiment un domaine qui me passionne* ». (Monsieur P.). Le plaisir au travail semble être un élément fondamental pour nos participants : « *Et tant que tu prends du plaisir, le reste ça suit quoi. C'est ça, de toute façon, l'entrepreneuriat il ne faut pas que ce soit subi, il faut que ce soit un choix. Il faut aimer ce qu'on fait parce que sinon...* ». (Madame M.).

C'est d'ailleurs cette passion qui leur fait oublier certaines contraintes de leurs conditions de travail et leur permet d'assumer la pénibilité de certaines tâches (licencier un salarié, conflit avec un client, etc.). Cette passion se nourrit de l'envie d'apprendre, de découvrir et d'expérimenter. C'est grâce à cet enrichissement personnel que la fatigue, l'agacement face à certaines situations passent au second plan : « *Je me sens fatigué et à la fois passionné parce que, parce que j'ai une super équipe, parce que j'ai pas d'emmerdes de chantier, j'ai pas d'impayés... Il y a la satisfaction d'en arriver à là* » (Monsieur R.). Aussi, ce travail, ce désir d'entrepreneuriat semble pour certains participants aller au-delà de l'unique fonction rémunératrice : « *Ce n'est pas l'argent qui me motive. Vous me proposeriez 4 fois ce salaire-là pour être à 35 heures, je vais dire non, ça ne m'intéresse même pas en fait.* (Monsieur P.)

Cette passion au travail évoquée est-elle marquée par des entrepreneurs qui réussissent ? Nous pouvons le supposer car cette passion semble être le gage d'une envie de se développer, de développer son entreprise et par conséquent ses collaborateurs : « *Si c'est un dirigeant qui vient juste euh (souffle) s'il n'y a pas d'âme en fait, je sais pas comment dire hum. Si c'est un businessman... cela risque d'être compliqué* » (Madame S.)

Le douzième thème est la « contribution au bien-être d'autrui » (15 occurrences). Thème assez proche des « relations sociales positives ». La contribution au bien-être d'autrui s'appuie sur cette idée que la personne apporte une valeur supplémentaire. En l'occurrence, les dirigeants ont ce rôle central dans l'entreprise, celui de manager, de développer l'entreprise, de rechercher des marchés, etc. La contribution au bien-être d'autrui permet de développer un sentiment de bien-être et d'épanouissement. Les participants l'expriment de différentes manières :

- « *Quand on est dans la bienveillance, on l'a forcément en contrepartie* » (Madame M.)
- « *J'interviens auprès de jeunes start up ou d'entreprises qui ont des difficultés à trouver un positionnement et j'échange avec eux sur la stratégie de développement, la stratégie commerciale... voilà, tout ce qui me plait* ». (Monsieur P.)

Cette contribution sociale permet aux personnes de ressentir de l'enthousiasme, de la fierté et de partager leurs compétences et connaissances avec autrui.

Le dernier thème est celui des « effets » (13 occurrences). Il semble que l'ensemble des participants mettent en avant le lien entre épanouissement du dirigeant, productivité de l'entreprise et bien-être au travail des salariés :

- « *Un directeur en bonne santé c'est quelqu'un qui pense aussi à lui, à ses équipes parce que c'est la santé du dirigeant la santé des salariés mais en fait c'est la santé de l'entreprise...* » (Monsieur F.)
- « *Déjà quelqu'un qui est équilibré, qui a plaisir à venir au travail, rencontrer ses collaborateurs, qui s'éclate dans son travail. Oui, je pense que du coup, forcément le lien avec l'entreprise il est positif... Et puis, de la passion au travail aussi, j pense que ça c'est important et ça aide* » (Madame S.)
- « *Oh bah je pense oui. Je pense que c'est lié. Forcément on subit les conséquences et forcément si on se sent bien, l'image que l'on dégage est mieux, ça amène toujours du plus. Pas toujours facile à se montrer autrement mais je pense que c'est lié oui* » (Madame H.)

Etre épanoui au travail semble impacter positivement leur motivation au travail mais aussi avoir un impact positif sur l'entreprise :

- « *Oui, complètement. Je n'ai pas de turnover. J'ai des peintres, qui m'amènent d'autres peintres en disant "il faut que tu viennes, on cherche quelqu'un". Et voilà, j'ai des gens qui sont venus qui avaient quinze ans d'ancienneté dans d'autres boîtes* ». (Monsieur R.)
- « *Il y a des résultats, une envie, une dynamique qui s'installe* » (Monsieur F.)

3.3.4. Analyse de la catégorie : Actions mises en place pour promouvoir la santé au travail

La dernière catégorie « **actions mises en place pour promouvoir la santé au travail** » représente 101 occurrences. Nous allons nous appuyer sur quatre thèmes qui nous permettront d'étayer notre discussion. Le thème 1 « stratégies individuelles » comprend des actions que le dirigeant met en place hors de son entreprise afin de prendre soin de lui. Nous évoquerons aussi le soutien des proches et de ses pairs.

Le thème 2 « stratégies dans l'entreprise » fait référence aux démarches que l'employeur peut mettre en place pour améliorer son quotidien de travail. Le dernier thème est celui des « préconisations » où les dirigeants ont eu la possibilité de s'exprimer et de proposer des pistes d'action pour promouvoir la santé au travail.

Tableau 28 : Répartition du nombre d'occurrences dans la catégorie « Actions mis en place pour promouvoir la santé au travail » et selon les thèmes

Catégorie et thèmes	Nombres d'occurrences	% par rapport à la catégorie
Actions mis en place pour promouvoir la santé au travail	101	100%
Stratégies individuelles	54	53.46%
Stratégies dans l'entreprise	21	20.80%
Préconisations	26	25.74%

Nous détaillons le thème « stratégies individuelles » (54 occurrences) en trois sous-thèmes : le soutien familial, le soutien des pairs et le développement personnel.

L'ensemble des participants s'accordent à notifier que le soutien familial est contributeur de leur niveau d'épanouissement aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle. En effet, la proximité et la solidarité familiale semblent être prépondérantes chez ces entrepreneurs :

- « *Il y a déjà 90% du stress qui s'en va parce qu'on se dit « je suis soutenue ». Le simple fait de savoir qu'on est soutenu, c'est énorme. Et puis je suis beaucoup soutenue par mon mari aussi, parce qu'il sait, il me voit au quotidien, il le vit et le subit même des fois ».*
(Madame M.)
- « *Je suis bien accompagné quand même. Ma femme. Mon entourage amical ».* (Monsieur R.)
- « *Comme on est seul, faut qu'on s'entoure des bonnes personnes. Les parasites, il ne faut pas perdre de temps avec eux. Donc il ne faut pas perdre notre temps avec des gens qui vont sur un chemin totalement inverse. Faut que le chemin soit à peu près au même endroit sinon on ne peut pas, ce n'est pas possible »* (Monsieur J.)

Cette proximité semble apparaître comme un construit organisationnel et stratégique qui leur permet de maintenir à niveau l'entreprise, l'évolution de cette dernière mais aussi leur santé psychologique.

Le soutien des pairs est une forme de solidarité entre des entrepreneurs qui vivent ou ont vécu des épreuves similaires. Le partage d'idées, de savoirs, de ressources semblent être un moyen pour eux de se ressourcer et d'obtenir une écoute attentive concernant leurs problématiques :

- « *J'ai trouvé des relais psychologiques à travers des échanges avec d'autres dirigeants. Le fait de parler entre dirigeants de nos problèmes, qui sont les mêmes en réalité, ça nous permet de dédramatiser* ». (Madame M.)
- « *Le réseau ça permet éventuellement de chercher du travail mais ça permet aussi d'échanger les expériences ou le quotidien avec les confrères. Et de se surprendre à être content d'apprendre qu'un confrère en chie autant que nous et de se dire qu'on n'est pas seul* ». (Monsieur R.)
- « *Je suis à la recherche maintenant de rencontres, d'échanges, avec souvent des femmes d'ailleurs, plutôt de mon âge, de ma génération avec qui je peux échanger sur certaines choses et ça me nourrit, ça me fait du bien, ça me fait beaucoup de bien* ». (Madame S.)
- « *Heureusement qu'on a effectivement la présence de la fédération du bâtiment. Moi, pour moi c'est un bon support* ». (Madame H.)

Cette possibilité d'échanger avec des pairs semble leur permettre de relativiser et de dédramatiser certaines situations vécues. Néanmoins, tous notifient qu'il faut mobiliser ce réseau. Les dirigeants que nous avons rencontrés et qui sont en souffrance ne mobilisaient pas ce type de réseau (« *parce que si on veut de l'aide il faut aussi la demander* » Monsieur F.).

Enfin, le dernier sous-thème que nous développons est celui du développement personnel. Assez naturellement, les dirigeants nous ont fait part des moyens qu'ils mettaient en place pour contribuer à leur épanouissement aussi bien dans la vie personnelle qu'au travail. Pour l'ensemble des participants, il semble qu'avoir une activité sportive soit un élément qui contribue à avoir une vie équilibrée :

- « *Mais je ne fais pas du sport pour être en bonne santé. Je fais du sport vraiment pour me vider la tête. Des fois je suis ici, il est 5 heures, je me dis "pff vivement dans 1 heure je vais pouvoir faire des combats, je vais pfff, je vais me défouler* ». (Monsieur P.)
- « *J'arrive à les identifier, disons que je reprends le sport, le judo, je suis ceinture marron depuis l'âge de 16 ans. Et là je me suis fixé l'objectif de passer ma ceinture noire je me suis fixé ça comme objectif parce que si je veux ma ceinture, je suis obligé d'aller aux entraînements* ». (Monsieur N.)
- « *Oui enfin c'est assez récent (rire) en tout cas j'ai pris la décision de le faire (rire). Alors là je suis en train de chercher une activité physique, donc je me renseigne on m'a parlé de Pilate hier par exemple... A priori ce serait bien pour moi* » (Madame S.)

A noter que pour certains, il a fallu un élément déclencheur tel que le décès d'un pair, une phase d'épuisement émotionnel pour prendre la décision de se mettre au sport. Certains s'imposent ce type d'activité car, avec le recul ils perçoivent les bienfaits de s'extérioriser de l'entreprise.

Certains font aussi référence à d'autres activités centrées davantage sur la santé psychologique, afin de prendre soin d'eux (« *Je pense que le dirigeant en bonne santé c'est aussi celui qui prend soin de lui* ». Monsieur F.) :

- « *J'aimerais bien essayer la sophrologie pour voir... je crois beaucoup à la médecine douce* ». (Monsieur N.)

- « *J'essaie d'ingérer un côté bien-être, j'ai essayé d'alléger l'entraînement physique et partir peut-être sur..., j'hésite encore entre de la méditation et du yoga. Je vais intégrer une ou deux heures par semaine de yoga ou d'aspect plus méditatif et plus basé sur le repos mental* ». (Monsieur J.)
- « *Je m'y suis mis il y a 1 an, je consacre beaucoup de temps à développer mon personnel. Donc méditation pleine conscience, un peu de lecture, un peu de coaching de temps en temps. Enfin voilà, je trouve ça vraiment important* ». (Monsieur P.)
- « *j'ai beaucoup travaillé sur moi-même, j'ai fais une thérapie sur moi-même, donc je suis quelqu'un d'assez sensible à ça. Je continue de consulter... de façon pas régulière mais j'ai un toujours un petit suivi* » (Monsieur B.)

Au sein de l'entreprise, les entrepreneurs indiquent aussi différentes actions à mettre en place afin de préserver leur état de santé. Ce thème se nomme « Stratégies dans l'entreprise » (21 occurrences) et se divise en deux sous-thèmes : l'organisation du temps de travail et des tâches ; l'environnement de travail. Pour nos participants, conscients que le rythme de travail est intense, que les responsabilités sont accrues et que les tâches sont nombreuses et diversifiées, ils tendent à aspirer davantage de sérénité dans leur travail. Pour certains, ils s'autorisent depuis peu à prendre des congés ou à réaménager leur temps de travail :

- « *On a décidé avec mon frère qu'il fallait prendre 3 semaines chacun. Donc on s'organise pour pouvoir prendre 3 semaines. L'année dernière on l'a fait et ça m'a fait beaucoup de bien* ». (Madame M.)
- « *Là j'ai décidé depuis le mois de septembre que j'allais arrêter de travailler le samedi. Parce que ça commence à être lourd. Ça fait 60h à peu près voilà pour moi* ». (Madame H.)

Pour d'autres, cette sérénité au travail passe par une réorganisation plus profonde du travail :

- « *Le projet que j'ai validé avec mon comptable, c'est de sortir un de mes gars de la production... Pour qu'il soit avec moi, un bras droit peut être à mi-temps dans un premier temps* ». (Monsieur R.)
- « *Donc on a trouvé un animateur qui avait des compétences qui étaient égales aux miennes de façon à ce que moi ça me libère du temps* ». (Monsieur B.)
- « *Je fais ré intervenir un coach dans l'entreprise qui commence d'ailleurs aujourd'hui. Oui pour m'aider là-dessus [aide à la réorganisation du travail, des tâches de chacun]* ». (Monsieur B.)

La prise en compte de leurs conditions de travail est un élément contribuant à préserver leur santé au travail. Sur l'environnement de travail, nous avons peu de verbatims car ces éléments ont été abordés à la fin de l'entretien (hors enregistrement) notamment lorsque les participants me proposaient une visite de l'entreprise. Nous avons constaté que dans certaines entreprises, la prise en compte de l'ergonomie dans le mode d'organisation contribuait à leur bien-être et épanouissement au travail. Les participants indiquent que travailler dans de bonnes conditions, dans un environnement de travail sain, confortable et adapté à leurs besoins est essentiel :

- « *Nous on a choisis ce lieu, on est à 15 min du Havre, on est proche de l'A29, de la nationale 15 donc pour assurer notre logistique de l'entreprise, on est très bien servi. On est dans un petit écrin de verdure au bord de la forêt, on est à côté d'un château, enfin c'est juste un cadre de travail exceptionnel quoi. Je suis à 6 min de chez moi. C'est très confortable et du coup oui c'est essentiel* ». (Madame M.)
- « *Des choses toutes bêtes mais là on est installé à une table dehors pour passer des bons moments* ». (Monsieur F.)

Le dernier sous-thème est celui des « préconisations », il permet de conclure l'entretien et d'ouvrir la discussion. En effet, nous tenions à ouvrir ce débat car ce sont eux les experts de leur situation de travail, ils sont donc plus à même de proposer des actions cohérentes avec leur métier. Les dirigeants mettent en exergues trois grands axes : la communication, l'accès au service de santé au travail, la prise en compte de leurs difficultés.

Le premier axe mis en évidence est celui de la communication :

- « *Je crois qu'il faut qu'on communique mieux sur le métier de dirigeant. Aujourd'hui, on le fait pour tout un tas de métiers de service, on communique sur la souffrance des infirmières, il y a tout un tas de métiers, où il y a un déficit d'image, une mauvaise prise en compte de la pénibilité. Et le sujet en fait c'est ça, c'est la pénibilité du métier de dirigeant.* ». (Madame M.)
- « *Bah c'est de communiquer avec des exemples concrets : qu'aujourd'hui, en 2019, la santé du dirigeant, le dirigeant a évolué, le monde dans lequel on vit a évolué et donc on ne peut plus être un dirigeant un peu à l'ancienne. Ce n'est parce qu'on a 50 ans qu'on ne peut pas évoluer non plus* ». (Monsieur F.)
- « *Enfin, c'est au niveau des responsabilités peut-être, toujours nous mettre responsable de tout, [...] On ne fait pas de différence entre le chef d'entreprise de 300 personnes qui a moyen d'avoir une comptable fiscaliste, un juriste, qui a les moyens de prendre des postes, enfin de pouvoir incorporer le coût de ces postes-là par rapport à des entreprises comme nous. Moi faut que je sache tout quoi, les gars de chantiers faut qu'ils connaissent toutes les réglementations, les DTU, les machins, les trucs. Voilà* ». (Madame H.)

Cet angle de communication semble être davantage dirigé sur les personnes externes à l'entreprise, la société au sens large du terme. Les stéréotypes sur le dirigeant semblent être l'une des causes de leur mal-être et il semble qu'il y ait une nécessité pour certains entrepreneurs de diffuser une image plus réaliste de leur quotidien de travail.

Un autre angle de communication amenée par les entrepreneurs concerne le fait de se sentir parfois exclus ou déconnectés de ce thème de la santé au travail : *Il n'y a pas assez de communication aujourd'hui sur le dirigeant qui doit prendre soin de lui, et c'est prendre soin de lui physiquement et mentalement. Communiquer davantage, on le fait plus qu'il y a 10 ans mais on le fait moins que demain. Il faut toujours recommencer* ». (Monsieur F.)

Le deuxième axe est celui de la prise en compte de la santé des dirigeants dans les services de santé au travail. En effet, l'ensemble des participants évoquent le fait que de par leur statut, ils n'ont pas accès à la visite médicale en service de santé au travail :

- « *J'ai un très bon médecin traitant mais vu qu'on a dû mal à retranscrire, c'est plus facile si on a un profil dans le cadre du médecin du travail qui serait spécialisé la dedans. Qui nous... qui tirerait un peu les vers du nez pour... Ou avoir les cordes pour dire "ouh la, lui il est cramé, lui il est au bout du rouleau, lui il n'est pas trop mal". C'est ça le truc. C'est surprenant aujourd'hui qu'il n'y ait pas un petit point de passage tous les 3 ans... Mais ça mériterait quelque chose...* » (Monsieur R.)
- « *Bah un truc sur le thème de la santé, ça serait bien que nous aussi nous puissions aller voir un médecin du travail, pour nous obliger à prendre un peu plus soin de nous finalement. C'est ce qu'il faudrait, qu'on prenne soin de nous ou alors qu'on nous oblige à prendre soin de nous* ». (Monsieur N.)

- « *Ce qu'il faudrait préconiser c'est faire un petit peu comme le bucco-dentaire du dentiste, la révision des cent mille comme on dit quoi. Comme pour sa voiture, on fait la révision des cent mille. On regarde des trucs auxquels on n'aurait pas pensé* ». (Monsieur J.)

Enfin, le dernier axe évoqué par les dirigeants concerne la prise en compte de leurs difficultés par les institutions et pouvoirs publics :

- « *C'est aussi peut-être que les pouvoirs publics prennent conscience que c'est compliqué et que eux mettent des choses en place pour nous aider quoi. Pour protéger les patrons, plutôt que pour les patrons s'auto-protègent* ». (Monsieur N.)
- « *Mais aujourd'hui j'ai le sentiment d'avoir une pression, au-delà du business, puisque ça je sais que je ne pourrais pas faire grand-chose... mes clients qui m'appellent à la dernière minute... Mais aujourd'hui c'est plus les lois... Et auquel cas accompagnez-nous quoi... Oui accompagnez-nous quoi ! donc voilà c'est ça que je peux dire* ». (Monsieur B.)
- « *Peut-être que les chambres des commerces dans le cadre de la création d'entreprises pourraient peut-être euh proposer un service justement d'accompagnement* » (Monsieur B.)

Derrière ces témoignages, nous pouvons constater qu'il y a cette volonté ou cette envie d'être davantage accompagné afin de limiter les risques tant pour l'entreprise que pour soi. Nous discuterons plus en détails de ces éléments dans la partie suivante.

4. Discussion de l'étude 5

Bien que cette recherche comporte certaines limites, que nous expliciterons par la suite, cette étude apporte certains éléments de compréhension. Pour rappel, notre problématique s'intéresse à la spécificité du rôle de dirigeants d'entreprises TPE-PME, à travers le filtre subjectif de l'expérience individuelle, afin de comprendre la manière dont ils appréhendent leur rapport à la santé. Cette étude présente trois axes motivant ainsi nos analyses : dans un premier temps, identifier les facteurs qui pourraient expliquer qu'une personne bascule d'un sentiment de mal-être au travail à un état d'épanouissement au travail, comprendre les conséquences que cela peut avoir sur la vie de l'entreprise, du dirigeant voir même des salariés de l'entreprise, et en enfin observer les actions mises en place par ses dirigeants pour tendre vers l'épanouissement au travail. Ainsi, notre objectif est d'alimenter la réflexion des dirigeants des TPE-PME autour de cette thématique de la santé au travail et de proposer des axes de travail, des préconisations qui favoriseront l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Nous constatons que le thème du mal-être au travail est assez présent dans les entretiens (160 occurrences). Pour accéder au bien-être et à l'épanouissement au travail, il semble primordial d'évoquer dans un premier temps ce qui empêche son émergence. Nous pourrions ensuite mieux comprendre cet épanouissement empêché et analyser ce qui peine à être exprimé pour certains. Ainsi, c'est au travers de leurs expériences professionnelles où se rattachent des composantes affectives et conatives que nous aborderons le mal-être et l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Nous nous appuierons sur des travaux des chercheurs sur ce sujet.

Concernant cette thématique du mal-être au travail, certains biais peuvent expliciter la présence d'un discours centré sur le mal-être au travail : premièrement, le choix d'aborder la santé dans sa dimension positive et négative laisse donc la place à ce type d'information, deuxièmement le contexte socio-économique (et notamment le mouvement des gilets jaunes) impactait certains discours.

Selon une étude de la CPME (Décembre 2019) réalisée auprès de 920 TPE-PME, 80% des dirigeants ont constaté au moins un impact du mouvement de grève sur leur entreprise (perte de chiffre d'affaires, retards de livraison, pénurie d'essence, absentéisme des salariés)²². Il semblait difficile pour certains de montrer ce qui va bien dans un contexte où la souffrance est encore présente. De plus, durant cette période, il y a eu une sorte de confusion entre les grandes entreprises et les TPE-PME, l'image négative renvoyée par certains, le manque de reconnaissance sont des éléments présents dans le discours de nos participants. Ensuite, nous avons pris le parti de ne pas intégrer certains entretiens dans ce travail de thèse car les participants étaient en état d'épuisement professionnel ou victime de violences au travail. Dans ce contexte, il nous paraissait indécent de parler de bien-être ou d'épanouissement.

Un autre biais que nous pouvons évoquer : notre présence en tant que psychologue exerçant en service de santé au travail a pu favoriser l'expression de la plainte mais aussi la préconisation évoquée par les dirigeants d'accéder à un suivi régulier par les médecins du travail. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement. Nous nous sommes positionnée en tant que doctorante en psychologie et en tant que professionnelle exerçant en service de santé au travail, il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les participants aient dit ce qu'ils ne pouvaient pas exprimer ailleurs. Par conséquent, un biais possible limitant notre recherche est celui du rapport singulier existant le chercheur et son objet d'étude. Ainsi, dans les propos des dirigeants, l'expression du mal-être, ses causes et ses conséquences se sont manifestés. Ce mal-être fait l'objet de nombreux constats dans les articles scientifiques et les revues spécialisées néanmoins la souffrance des chefs d'entreprise reste un sujet tabou auquel, bien souvent, ils cachent à leur entourage personnel et professionnel.

²² Source : <https://www.cpme-pdl.fr/les-chiffres-de-limpact-du-mouvement-social-sur-les-artisans-tpe-et-pme/>

D'ailleurs, 70% des dirigeants indiquent que la santé de leur entreprise joue un rôle sur leur propre santé (n = 1054 ; OpinionWay, 2017²³). Et, la santé du dirigeant impacte-t-elle la santé de l'entreprise ? Au regard de la littérature scientifique, peu d'études ont été menées sur la santé des dirigeants.

4.1. Pour quelles raisons le dirigeant souffre-t-il en silence ?

L'Observatoire AMAROK²⁴, spécialiste de la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés indique que cette souffrance patronale est encore aujourd'hui méconnue, et ce, pour deux raisons (Torrès, 2012 ; Lechat & Torrès, 2016) :

- Certains spécialistes considèrent la souffrance au travail comme étant la conséquence d'un état de domination (lien de subordination) : le patron ayant cette représentation d'être le dominant dans l'entreprise, il ne peut donc pas souffrir. Certains dirigeants de TPE-PME peuvent ainsi se sentir en position d'accusés, considérés idéologiquement comme exploitant les travailleurs.
- Certains dirigeants ne se détachent pas de cette représentation du patron, des stéréotypes du chef, du leader qui doit être puissant et fort : dans cette optique, il ne peut pas souffrir non plus. Il ne peut donc pas se montrer vulnérable :

« On veut être là tout le temps, on veut arriver avant eux, on veut repartir après eux... Aujourd'hui, c'est difficile quand vous êtes chef d'entreprise, de dire aux collaborateurs "je ne suis vraiment pas bien en ce moment, je n'arrive pas à prendre des décisions". Parce qu'en fait, c'est vous qui tenez la barque ». (Monsieur P.)

²³ Source : <https://fr.slideshare.net/contactOpinionWay/opinionway-pour-bnp-paribas-les-franais-et-lentreprenariat-juin-2017>

²⁴ Source : <http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/>

Autant un salarié a la possibilité d'évoquer à son employeur le mécontentement sur ses conditions de travail ou bien d'indiquer que sa charge de travail est conséquente. Pour un employeur, le contraire n'est pas envisageable et serait sans doute mal perçu. Autrement dit, le chef d'entreprise ne peut tout dévoiler au risque de les inquiéter.

Selon Torrès (2010, p. 116), « *la souffrance patronale est rarement avouée par les patrons eux-mêmes, peut-être parce qu'ils considèrent que leur fonction leur ôte de tels états d'âme* ». Donc, en évoquant leurs problèmes de santé, les dirigeants craignent de détériorer leur image de leader. Le chef d'entreprise incarnerait donc, au sens mythologique du terme, un « demi-dieu » qui est invincible à défaut d'être immortel. Il n'a pas le droit à l'erreur et ne peut exprimer ses faiblesses au risque de subir des répercussions sur son entreprise. À titre d'exemple, lorsque Elon Musk (PDG de la société SpaceX et directeur général de la société Tesla) avait indiqué dans une interview du New York Times : « *L'année écoulée a été la plus difficile et la plus douloureuse de ma carrière, c'était atroce [...] Ça ne va pas fort. Des amis sont très inquiets* », l'action de Tesla avait brusquement chuté de 8.8%. Il indiquait aussi travailler en moyenne dix-sept heures par jour, souffrir de ne plus pouvoir consacrer du temps auprès de sa famille et prendre un puissant sédatif pour dormir. Ces révélations confirment le sentiment d'invulnérabilité cultivé par un grand nombre de dirigeants. La majeure partie de nos participants confirmaient aussi ce sentiment d'invulnérabilité. Cette promotion de l'invulnérabilité les empêchent de s'écouter, de prendre soin de soi au risque de s'exposer à l'épuisement professionnel et de déstabiliser l'organisation de travail. Evidemment, ce constat en amène un autre, à savoir que si le chef d'entreprise est responsable des enjeux sociaux et économiques de l'entreprise, il n'en reste pas moins un être humain dont sa santé doit être préservée tout comme les salariés.

Nous constatons donc que pour certains dirigeants, les tensions au travail se manifestent par un sentiment d'isolement, de repli sur soi, pour d'autres l'émotionnel est refoulé. En outre, le dirigeant est celui qui dirige, il prend donc les décisions et incarne une forme d'autorité.

Il est censé représenter l'exemple dans l'entreprise, dans ce rôle il devient plus difficile d'exprimer ses émotions. Il peut y avoir une forme de dénéigation pour supporter le contexte dans lequel ils évoluent et une intériorisation forte de son rôle et de ses responsabilités. Même si cette intériorisation peut-être bénéfique elle peut aussi entraver la motivation et la performance au travail (Burkley & Blanton, 2009). Pour certains, il y a ce sentiment de disparaître, de s'oublier au profit de leur entreprise. La question qui se pose dans ce cadre, est-ce que cela est véritablement bénéfique pour l'entreprise ? Dejours (2010) indique que lorsque la souffrance ou que les tensions prennent de l'importance, cette violence peut s'exprimer selon deux axes : soit contre soi et cela se traduit par de la dépression, des pathologies mentales pouvant aller parfois jusqu'au suicide et dans d'autres cas, cette violence peut se retourner contre des équipements, des installations ou contre des personnes.

Pour certains des participants, les causes de tension au travail s'originent dans l'histoire de la personne plutôt que dans l'activité de travail. C'est par exemple le cas de la dirigeante interviewée (entretien non retenu dans le cadre de cette étude) qui se retrouve à diriger l'entreprise suite au décès de son mari il y a un an. Aussi, l'une des causes de tension au travail évoqué par l'ensemble des participants et l'image renvoyée par la société. Cette image qui peut être réductrice, ne semble pas représentative de cette population. Par conséquent, nous ne pouvons s'opposer à ce constat où les stéréotypes et les préjugés ont la vie dure en entreprise. Dans chaque groupe social sont affectées un certain nombre de croyances socialement partagées, de stéréotypes qui peuvent influencer la construction identitaire des individus appartenant à ce groupe (Bonnot, Neuville & Rastoul-Migne, 2012). De fait, la personne peut soit intérioriser le stéréotype et croire que son contenu renvoie à une image fidèle de ses compétences (Allport, 1937). Ou bien, en se référant à la théorie de la menace du stéréotype (Steele, 1997) qui indique que les stéréotypes rendus proéminents dans certaines situations peuvent conduire les personnes à craindre de devoir les confirmer et avoir un impact sur leur réussite (Bonnot et al., 2012).

En effet, sur le terrain nous pouvons entendre ce type de préjugé à l'égard de l'autre :

- « *Les salariés ne sont jamais satisfaits de ce que le dirigeant met en place pour eux* »

- « *Le dirigeant, c'est le grand méchant, il exploite ses salariés, il gagne bien sa vie et se fiche du bien-être de ses collaborateurs* »

L'employeur ne fait pas uniquement face à sa seule représentation des choses mais aussi à la subjectivité des autres. Pour l'ensemble des participants, cette image renvoyée du patron narcissique, qui ne fait pas attention aux autres semble être lourde à porter. Nous constatons aussi qu'il y a une forme de résignation quant à cette image négative. Le manque de reconnaissance sociale est aussi évoqué par certains entrepreneurs. Un des dirigeants indique au cours de l'entretien : « *Le patron, il a choisi d'être patron* ». Dans les faits cette phrase est véridique néanmoins, avoir cette vision ne semble pas favoriser l'échange. Cela amène à penser qu'étant donné qu'il a choisi cette place, l'employeur devrait s'attendre à rencontrer ces difficultés et de fait il se doit de souffrir en silence.

La souffrance des dirigeants peut donc être parfois inavouable par les dirigeants eux-mêmes et inaudible pour d'autres. Certains dirigeants passent par cette phase de déni et ne reconnaissent pas certains symptômes comme des signaux d'alerte. Les stratégies de déni ont un effet de désensibilisation conduisant à une forme de banalisation de l'injustice. En outre, si je nie ma souffrance, je suis dans l'incapacité de reconnaître la souffrance d'autrui (Dejours, 1980). Wolf-Ridgway (2012) notifie que les dirigeants se refusent d'analyser les facteurs pathogènes et ses conséquences dans cette optique de se préserver du mal. Le médecin Jean-Pierre Baujat est l'un des premiers à publié sur la santé de l'homme d'affaires et il indique dans son ouvrage : « *en ne prenant pas soin d'eux-mêmes, ils se suicident lentement* » (1964, p. 53). Ils peuvent être confrontés à un sentiment d'isolement, à une charge de travail, à de l'incertitude quant à leur avenir et cela peut générer un sentiment de mal-être et du stress.

À noter aussi que le chef d'entreprise est assez souvent impliqué financièrement dans son entreprise (c'est par exemple le cas de Monsieur N. qui indiquait avoir fait un prêt important et que certains de ces salariés obtenaient un salaire plus élevé que lui). De ce fait, en cas de difficultés, les conséquences peuvent être graves et avoir des répercussions sur la vie familiale. Ainsi, les conséquences d'une exposition prolongée à ces risques peuvent avoir des conséquences négatives sur la santé physique et/ou psychique de l'individu (Valléry et Leduc, 2017) telles que : des insomnies, des angoisses, de l'irritabilité, des difficultés à prendre des décisions, etc. L'ensemble des dirigeants interrogés ont, au moins, cité un symptôme comme récurrent. En outre, nous constatons davantage d'occurrence sur l'identification des symptômes et des causes du mal-être. Pour certains, l'identification des manifestations positives du bien-être et de l'épanouissement semble plus difficile à mettre en exergue.

Pour terminer sur cette partie, si l'on s'appuie sur le modèle de Karasek (1979) et sur ces deux facteurs de risques : « demande psychologique » et « latitude décisionnelle » nous constatons qu'un équilibre se met en place et certains facteurs salutogènes semblent compenser les facteurs pathogènes du travail. En effet, malgré la quantité, l'intensité du travail et la pression temporelle, qui constituent un risque élevé pour la santé, la possibilité de choisir sa manière de travailler, de disposer de marge de manœuvre semblent protéger la santé du dirigeant et contribuer à une forme d'épanouissement au travail. À noter que pour certains interviewés, cette surcharge de travail est davantage perçue comme des challenges à relever et lorsqu'ils sont atteints permettent de ressentir une certaine satisfaction. Cet élément pourrait expliquer pourquoi ils arrivent à absorber davantage cette charge de travail et ce stress.

4.2. Quels sont les facteurs salutogènes conduisant à l'épanouissement psychologique en milieu de travail ?

Nous allons organiser cette sous-partie autour de nos résultats et notre question de recherche. Nous présenterons dans un premier temps les thèmes mis en exergue par les dirigeants puis nous ferons le lien avec le modèle de Diener et al. (2010) portant sur l'épanouissement psychologique. Par cette approche, nous pourrions approfondir le modèle d'épanouissement psychologique en milieu de travail. Pour rappel, le modèle de Diener et al. (2010) propose, selon sa conception, un modèle unidimensionnel de l'épanouissement psychologique en s'appuyant sur huit théories récentes du bien-être : l'optimisme, l'engagement, le but, l'estime de soi, les relations sociales, les compétences, l'acceptation de soi et la contribution au bien-être d'autrui. Dans notre étude, les participants ont, au minimum, évoqué un élément en lien avec chacune de ces huit notions du bien-être. À cela, nous pouvons suggérer quatre thématiques supplémentaires : la créativité, l'équilibre vie privée-professionnelle, le détachement psychologique et la passion. Ces trois premières thématiques regroupent à elles seules 114 occurrences sur 355 (soit 32% par rapport à la catégorie de l'épanouissement psychologique en milieu de travail). Concernant la passion au travail, le nombre d'occurrences est plus faible (15 occurrences) que les trois autres thématiques citées ci-dessus.

Nous avons ainsi essayé de repérer les caractéristiques de l'épanouissement psychologique en milieu de travail dans les propos des dirigeants. Les participants l'expriment assez facilement, cette activité entrepreneuriale est vécue à la fois comme un travail mais aussi comme une passion. Ce qui compose ce travail passionné semble être lié à la créativité, l'autonomie, l'engagement et le sens donné. C'est ainsi, pour ces personnes l'occasion de ressentir un épanouissement au travail élevé. La passion au travail est d'ailleurs souvent associée à la compétence et permet de renforcer l'influence que la personne passionnée a sur ses collaborateurs. Maintenant, une question se pose : où se situe cette limite entre pas assez et trop de passion au travail ?

La passion est définie par Houliort (2011, p.22) comme « *une forte inclination envers une activité que l'on aime, dans laquelle on investit du temps et de l'énergie de façon significative et qui est importante pour l'individu* ». Selon le modèle dualiste proposé par Vallerand (2010), la passion pourrait se développer de façon harmonieuse ou obsessionnelle. La première permet de développer le bien-être psychologique et nous pensons qu'elle pourrait aussi contribuer à l'épanouissement au travail. Ce constat reste à approfondir dans une prochaine étude. La seconde est davantage associée à l'épuisement professionnel, les personnes n'arrivent pas à se détacher psychologiquement de leur travail. Manifester excessivement de l'enthousiasme dans son travail n'est pas sans risque pour la santé. Une étude de Kim, Campbell, Shepherd et Kay (2020) indique que la passion au travail légitimerait inconsciemment le fait de travailler avec une amplitude horaire importante. Les dirigeants interviewés indiquent que l'équilibre entre la vie privée et professionnelle contribue à leur niveau d'épanouissement au travail. Ils ont la possibilité de gérer leur planning, de s'organiser pour passer du temps avec leur proche. À ce titre, une étude de Schneck (2013) démontre que la satisfaction au travail des travailleurs non-salariés s'explique par une plus forte autonomie comparativement aux salariés. De plus, les dirigeants ont la possibilité d'être plus créatif comparativement aux salariés. Ils se sentent libres d'effectuer leur travail comme ils le souhaitent même si des contraintes peuvent apparaître dans le temps (respect des délais, attentes des collaborateurs, etc.).

Aussi, Sirgy et Wu (2009) soulignent qu'une vie équilibrée se réfère à cet équilibre dans la vie privée et professionnelle. Selon eux, cette conception aurait davantage un sens hédonique : « *un état reflétant la satisfaction ou l'accomplissement dans plusieurs domaines avec peu ou pas d'effets négatifs dans d'autres domaines* » (Sirgy & Wu, 2009, p. 185). Implicitement, nous pourrions relier ce concept à celui de la satisfaction ou de l'insatisfaction de vie.

Sur cette question d'avoir une vie équilibrée, les dirigeants, dans leurs discours, on fait écho à la capacité à pouvoir prendre du recul et à se détacher de certaines situations de travail afin de pouvoir se ressourcer. Ils font d'ailleurs référence au droit à la déconnexion. Ces éléments font références au concept de détachement psychologique où les professionnels ont la possibilité de récupérer après le travail, lorsqu'ils ne sont plus exposés aux contraintes du travail (Lundberg & Lindfors, 2002). En cas d'incapacité à se reposer, les personnes s'exposent davantage au burnout ou à des plaintes somatiques (Elfering, Grebner, Semmer, & Gerber, 2002). Notons que c'est davantage la qualité de l'expérience de récupération qui compte plutôt que le temps alloué à cette expérience (Westman & Eden, 1997). En outre, le détachement renvoie à cette idée aussi de se faire confiance, de faire confiance à son potentiel et implique aussi de vivre dans le présent. Se détacher psychologiquement ne veut pas dire que le reste n'a plus d'importance. Arriver à se détacher fait aussi écho à l'acceptation des situations rencontrées en évitant de ruminer sur des situations liées au travail.

Une notion qui n'était pas non plus référencée dans le modèle de Diener et al. (2010) mais qui a été mis en exergue par les dirigeants lorsque l'on interroge sur les facteurs salutogènes du travail est le concept de créativité. Oberlé (1989, p.12) définit la créativité comme « *la capacité de proposer des réponses nouvelles à des situations existantes ou des réponses appropriées à des situations nouvelles* ». En effet, la créativité permet de dépasser les obstacles et renforce le sentiment d'existence et la santé (Amado, Bouilloud, Lhuilier, Ulmann, 2017). L'ergonomie ancre d'ailleurs la créativité au cœur même de l'activité. Les travailleurs font preuve d'inventivité pour dépasser les obstacles que le réel oppose à la réalisation de leur tâche (Amado et al., 2017). La question de la créativité émerge aussi dans la clinique du travail (Viviers 2017). En psychodynamique du travail, Dejours & Abdoucheli (1990) indiquent que la souffrance peut être créatrice et provoquer des bénéfices identitaires puisque le travailleur fait appel à son ingéniosité pour surmonter ses difficultés.

Ainsi, faire preuve de créativité dans le monde du travail renvoie à cette capacité d'adaptation. La créativité semble contribuer à la construction de sens (Felder, Duemmler, Caprani, 2017).

Ensuite, nous retrouvons les huit notions proposées par Diener et al. (2010) certaines sont plus prégnantes que d'autres, à savoir l'optimisme, l'engagement et l'estime de soi qui représentent 104 occurrences (29,3% par rapport à la catégorie). Nous repérons l'optimisme comme facteur le plus prégnant dans le discours des participants. L'optimisme c'est finalement cette capacité à interpréter des événements, de prendre des décisions afin de se projeter dans l'avenir. Nous pouvons faire le lien entre optimisme et estime de soi car il est probable qu'elles soient liées entre elles (Chang, 2001). L'estime de soi est ainsi une condition de la productivité créative et l'entrepreneuriat semble contribuer à une meilleure estime de soi. Un manque d'estime de soi peut être un frein pour décider de prendre soin de soi ou de leur proche (Dolan & Arsenault, 2009). À noter, que l'estime de soi est un facteur protecteur qui améliore la résistance au stress. Aussi, nombreux chercheurs confirment l'impact positif de l'optimisme sur la santé (Peterson, 2000 ; Scheier & Carver, 1992). Au travers de notre analyse, nous constatons que les dirigeants dévoilent être particulièrement dotés en optimisme. Il semble que les participants qui témoignent davantage d'un espoir appris sont convaincues qu'elles ont des compétences pour résoudre les difficultés rencontrées dans le cadre du travail. Tandis qu'une personne qui montre une impuissance acquise (Seligman, 2002) est plus encline à la résignation face aux problèmes rencontrés. Il semblerait que cela puisse être un élément expliquant pourquoi certains entrepreneurs semblent résigner face à certaines causes de leur mal-être.

Concernant l'engagement au travail qui se définit comme « *un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis du travail se caractérisant par la vigueur, le dévouement, et l'absorption* » (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74). Nous retrouvons ces trois éléments dans le discours de nos participants.

En effet, la vigueur fait écho à cette volonté d'investir des efforts dans son travail et de persévérer face à des situations difficiles. Le dévouement se caractérise par de la fierté, de l'enthousiasme lorsque des défis sont à relever. C'est d'ailleurs ce qui anime l'ensemble de nos participants. Les sources de fierté peuvent résulter d'une comparaison entre soi et autrui ou bien se développer grâce à l'atteinte d'objectifs (Tyler & Blader, 2002). La deuxième option est fréquemment mise en avant par les participants de cette étude. Enfin, l'absorption fait référence au fait d'être pleinement concentré dans son travail qu'il en devient difficile de se détacher de la tâche de travail. Nous pouvons aussi émettre l'hypothèse qu'un niveau élevé d'engagement pourrait être parfois à l'origine de l'isolement et de la solitude du dirigeant.

L'engagement au travail est aussi associé au but fixé par la personne. Dans cette situation, créer son entreprise se montre comme une action forte en termes de sens. Trois éléments reviennent dans le discours de nos participants : garder la confiance des fournisseurs, ne pas inquiéter ses clients et maintenir la fidélité de ses salariés. Nous comprenons que ces éléments sont leur « leit-motiv » et leur permettent de maintenir le cap. Aussi, au travers des discours des participants, cela nous amène à penser que les récompenses les plus appréciées sont davantage d'ordre immatériel (relation positive, satisfaction des clients, engagement des salariés). L'aspect financier apparaît comme nécessaire car il permet l'accès aux loisirs par exemple et, ce constat rejoint celui de Casrud et Brännback (2011) qui indiquent que les motivations liées à l'entrepreneuriat ne sont pas exclusivement liées à l'argent. À titre d'exemple, le sentiment d'utilité est fréquemment évoqué ou bien de manière implicite comme élément contribuant à leur épanouissement.

Concernant le sentiment de compétences nous pouvons faire le rapprochement avec le sentiment d'efficacité personnelle qui désigne les croyances des personnes concernant leur capacité à réaliser des performances particulières et contribue à déterminer le niveau d'investissement dans la poursuite des buts fixés par la personne (Rondier, 2004). L'ensemble des participants font la référence au minimum une fois dans leurs discours.

Pour rappel, dans l'étude quantitative ($n = 143$), le score le plus élevé sur l'échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail était obtenu sur l'item 5, énoncé faisant référence au sentiment de compétence ($m = 6.05$; $ET = 0.87$). Dans leurs discours, ce sentiment est moins évoqué mais reste perceptible.

Aussi, nous interrogeons sur le fait de savoir si ce sentiment de compétences ne serait pas une caractéristique spécifique associée à l'entrepreneur ? En nous appuyant sur la littérature, nous pouvons apporter quelques éléments allant dans ce sens :

- Une étude de Markman, Balkin et Baron (2002) démontre que les dirigeants ont un sentiment d'efficacité personnelle supérieur aux salariés.
- Bradley et Robert (2004) démontrent que les entrepreneurs qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé ressentent davantage de satisfaction au travail.

Ce sentiment de compétence contribue au développement de la motivation et ce, de plusieurs manières : les personnes persévèrent face aux difficultés rencontrées, facilite l'assimilation des échecs et déterminent les buts que les personnes se fixent (Zimmerman, 1995). En effet, c'est par exemple le cas de Monsieur R., qui en rencontrant des obstacles importants cela remet en cause l'atteinte des objectifs fixés et lui permet de provoquer des changements dans la manière de percevoir son organisation. Si l'on s'appuie toujours sur l'étude quantitative, le score le plus faible était obtenu sur l'item de l'ÉÉPMT questionnant les relations sociales positives : « Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes ». Le score moyen était à 5.52 (écart-type 1.30). Nous pensons que le terme de « soutien » dans un questionnaire n'est probablement pas le plus approprié pour cette population de travailleurs. En effet, comme nous avons pu le dire au préalable, l'une des causes du mal-être du dirigeant est le manque de considération émanant des médias, de la société mais aussi parfois de certains de leurs collaborateurs.

Aussi, l'ensemble des dirigeants interviewés sont engagés dans leur activité mais aussi auprès de leurs salariés, ce qui se réfère au sentiment d'attachement et de loyauté. Ils valorisent leur métier en montrant ce qu'il leur apporte (développement des compétences, de la créativité) et ce que, eux peuvent apporter (transmission, contribution au bien-être d'autrui).

Grâce à cette étude, nous obtenons des éléments pour justifier qu'un dirigeant épanoui dans son travail, sera plus en capacité d'analyser les situations auxquelles il doit faire face, et il sera plus attentif au bien-être de ses salariés. Ainsi, grâce à l'enrichissement des discours des participants, l'épanouissement psychologique en milieu de travail peut se traduire en deux grandes catégories : les caractéristiques liées à la personnalité et celles liées à l'interaction individu/environnement professionnel

Liées à la personnalité	Liées à l'interaction individu/environnement professionnel
L'estime de soi	Le sentiment de compétence
L'acceptation de soi	La contribution au bien-être d'autrui
Détachement psychologique	Les relations sociales positives
La satisfaction de vie	L'équilibre vie privée-professionnelle
L'optimisme	L'engagement
Le but	Passion au travail
La créativité	

Ces thèmes sont ainsi récurrents sur les études portant sur le bien-être, le bonheur ou encore l'épanouissement. Néanmoins, nous pensons qu'il faut davantage prendre en compte les représentations des travailleurs car leurs sources de plaisir au travail peuvent varier d'une catégorie socio-professionnelle à une autre ou d'un individu à un autre mais cela semble essentiel pour identifier les facettes de l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Cette méthode est, certes, coûteuse mais elle pourrait permettre une meilleure compréhension des spécificités de terrain.

4.3. Limites de cette étude

De ses neuf entretiens, nous avons présenté les grandes tendances concernant les causes de tensions dans le travail et ses manifestations, d'une part, et les caractéristiques conduisant à l'épanouissement en milieu de travail, d'autre part. Les résultats apportent un éclairage sur ce concept d'épanouissement psychologique contextualisé, cependant certaines limites sont à expliciter. En effet, le nombre de participants est faible, il est donc impossible de généraliser les résultats obtenus. Il est par exemple impossible d'analyser les résultats au regard du genre des dirigeants afin d'y distinguer d'éventuels points divergents ou communs. Aussi, un plus grand nombre de participants auraient potentiellement permis de valider davantage la présence de certains facteurs prégnants de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et d'en faire ressortir d'autres. Enfin, nous avons fait le choix de ne pas présenter l'ensemble des entretiens dans ce travail de thèse afin de maintenir une cohérence dans l'analyse. Néanmoins, ces données seront traitées par la suite.

Concernant, les outils en santé au travail, nous pouvons poser une limite sur les questionnaires que nous avons utilisés dans le cadre de l'étude quantitative auprès de 143 dirigeants : ils ne sont pas conçus pour appréhender la santé des dirigeants. Par exemple, l'engagement patrimonial n'est pas intégré dans ces outils. Or cet aspect est important et c'est ce qui d'ailleurs différencie un patron d'un manager ou d'un directeur salarié. Pour le chef d'entreprise, bien souvent les biens personnels sont engagés dans l'exercice de son entreprise. Il semble donc nécessaire d'adapter les outils de mesure si l'on souhaite évaluer la santé au travail des dirigeants.

4.4. Quelles préconisations proposées ?

Pour certains, malgré le bien-être ressenti dans leur quotidien de travail, certains dirigeants indiquent privilégier leur réussite au détriment de leur santé ou de leur vie personnelle. Ainsi, certains mettent de côté la gestion de leur santé au nom de leur entreprise. Mais est-ce véritablement pour le bien de l'entreprise ? Les motivations qui animent le dirigeant d'entreprise restent assez personnelles mais il s'agit pour eux de se réaliser en tant que personne et de devenir leur propre chef. Au travers de l'analyse, nous constatons que certains dirigeants se perçoivent comme étant au service de leur entreprise alors que cela, sans doute, devrait être le contraire.

Le choix d'interroger cette population sur cette question de la santé psychologique est donc parti d'un constat de terrain : le Code du Travail impose que le dirigeant préserve la santé de ses salariés, mais qui se soucie de la sienne ? Dans un second temps, une santé défaillante du chef d'entreprise constitue un risque majeur pour l'entreprise. Nous nous sommes ainsi questionné sur les leviers à activer pour assurer l'épanouissement du dirigeant d'entreprise, condition *sine qua non* de la réussite collective.

Premièrement, le dirigeant doit être bien mieux sensibilisé qu'il ne l'est déjà. Il doit prendre conscience que sa santé (physique et mentale) est fondamentale tant pour sa vie privée que pour la réussite de son entreprise. Torres (2017) souligne que la santé [mentale et physique] du dirigeant devrait être une dimension à intégrer dans le bilan financier, au même titre que la prévention des risques psychosociaux dans le bilan social. Prendre soin de soi est un moment où l'individu se crée un espace pour prendre du recul et développer son potentiel. Concrètement, cela se traduit par une meilleure répartition des temps de vie, le droit à la déconnexion qui permet ainsi de stimuler sa créativité et de contribuer à l'épanouissement. Pour rompre avec l'isolement, il peut s'autoriser à rejoindre des clubs de dirigeants afin de développer ses compétences ou encore faire appel à des professionnels pour être accompagné sur le terrain.

Sur cette question de l'accompagnement, il est évoqué par l'ensemble des participants l'accès au service de santé au travail et à la visite médicale avec un médecin du travail. Selon leurs propos, le médecin du travail qui est un spécialiste des conditions de travail, serait donc plus à même pour comprendre leur ressenti. À noter que dans de nombreux services de santé au travail, le chef d'entreprise peut demander à être consulté, à sa demande, par le médecin du travail. Cependant, nombreux dirigeants n'ont pas connaissance de cette possibilité ou bien ne s'autorisent pas à faire une demande. Il n'existe donc pas de services de santé au travail pour les travailleurs non-salariés. Aussi, les différentes lois sur la médecine du travail délimitent leur cadre d'exercice uniquement aux salariés. Ce manquement institutionnel est un réel frein pour mener une politique de prévention des risques professionnels des chefs d'entreprise en France. Une étude de 2017 d'OpinionWay a interrogé 1054 dirigeants et 59% des dirigeants indiquent le souhait de bénéficier d'un accompagnement pour gérer son stress et améliorer leur bien-être. Par conséquent, le médecin du travail en collaboration avec les psychologues du travail pourrait accompagner le dirigeant à repérer les sources de stress pour les réduire et parvenir à une meilleure gestion émotionnelle.

Aussi, la Sécurité Sociale des Indépendants (SSI) propose depuis 2014 un bilan de santé accessible aux travailleurs non-salariés. Cet examen de santé a pour objectif d'évaluer l'état de santé de la personne et en cas de maladie de proposer une prise en charge précoce. Ce bilan s'effectue par le médecin traitant de la personne demandeuse. En effet, c'est au travailleur indépendant de faire la demande auprès de la CPAM, une fois la demande prise en compte la personne recevra une convocation²⁵. À noter qu'aucun de nos participants n'a fait écho de ce dispositif.

²⁵ Source : <https://www.previsima.fr/question-pratique/le-bilan-de-sante-des-travailleurs-independants.html>

De plus, le réseau APESA²⁶ (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aigüe) a créé un dispositif en 2013 afin de signaler les chefs d'entreprise en détresse psychologique pour qu'une aide leur soit proposée. Les fondateurs de ce dispositif sont Marc Binné, Greffier au Tribunal de Commerce de Saintes et Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien. Ce dispositif propose ainsi au dirigeant l'accès à un suivi psychologique lorsqu'ils se retrouvent en situation de procédures collectives (liquidation, redressement judiciaire). En effet, le dépôt de bilan peut engendrer un fort traumatisme psychique (Jenkins, Wiklund et Brundlin, 2014).

En outre, il n'existe pas de formation à proprement parlé pour devenir chef d'entreprise. Dans cette logique de prévention des risques et de promotion du bien-être au travail auprès des dirigeants d'entreprises et les conséquences positives que cela peut avoir sur l'entreprise mais aussi les salariés, cinq points seraient selon nous à promouvoir auprès de cette population :

- S'humaniser auprès de ses collaborateurs : reconnaître que l'on a des failles, les reconnaître auprès de ses collaborateurs en échangeant permet d'apprendre de ses erreurs et de remettre du lien entre dirigeants et collaborateurs. Il faut que les relations soient fondées sur la confiance et l'autonomie et moins sur la prescription et le contrôle. Il faut privilégier le dialogue.
- Apprendre à déléguer : inclure ses collaborateurs dans la prise de décision permet de croiser les visions de chacun et de prendre du recul.
- Rompre avec cette solitude au travers de réseau professionnel et personnel : échanger sur que le dirigeant vit au quotidien permet de rompre avec cet isolement

²⁶ Source : <https://www.apesa-france.com/>

- Trouver une activité hors de la vie professionnelle : ce conseil est classique mais nous constatons que les dirigeants qui ne prennent pas le temps d'extérioriser et de se dépenser sont ceux dont la gestion émotionnelle est plus difficile. Il semble donc important de rappeler ces bienfaits.
- S'autoriser à déconnecter, à lâcher prise avec son entreprise permet de se rendre compte que l'entreprise continue de fonctionner.

Ainsi, nous pensons que le dirigeant qui est à l'écoute de ses maux peut sans doute engager ce travail de reconstruction du management de l'entreprise et de remobilisation de l'intelligence collective. Dans cette vision managériale, chacun a la possibilité de s'exprimer et de s'accomplir.

Ainsi, l'intérêt de cette étude était d'approfondir les éléments contribuant à l'épanouissement psychologique en milieu de travail mais aussi de sensibiliser davantage les dirigeants sur cette question de la santé psychologique et du fonctionnement psychologique optimal. En effet, Carpentier et Bachelard (2012) indiquent que la santé au travail est généralement peu prise en compte par les dirigeants. Nous pensons qu'en sensibilisant les dirigeants à l'importance de leur santé au travail ils pourront eux aussi modifier leur regard porté sur la santé au travail de leurs propres salariés. Ce travail n'est qu'aux prémises et invite les chercheurs à approfondir ce sujet de la santé au travail des dirigeants TPE-PME.

Chapitre 3 : Discussion générale

Dans ce dernier chapitre, nous allons revenir sur notre problématique initiale et faire une synthèse de nos résultats. Puis, nous reviendrons sur les enjeux et les recommandations qui émergent suite à nos cinq études. Pour terminer, nous aborderons les limites de cette recherche et les perspectives de recherches futures.

I. Synthèse des résultats

Notre travail de recherche a abordé les problématiques de santé au travail sous l'angle de l'épanouissement psychologique afin de promouvoir une dimension positive des questions de santé au travail. Cette approche a fait émerger différents questionnements : Quels sont les prédicteurs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail ? Pourquoi parler d'épanouissement psychologique en milieu de travail plutôt que de bien-être ou de qualité au travail ou encore de satisfaction au travail ? Évalue-t-on les mêmes éléments psychologiques ? Est-il lié à un profil de personnalité ? Comment développer l'épanouissement psychologique en milieu de travail ? La science de l'épanouissement est encore à ses débuts. Notre souhait est de contribuer à la compréhension de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et d'examiner les facteurs associés, les déterminants et ses effets.

1. La proposition d'un outil pour mesurer l'épanouissement psychologique en milieu de travail

L'objectif de notre première étude était d'élaborer une échelle d'épanouissement psychologique contextualisée au monde professionnel (ÉÉPMT) et de vérifier ses qualités psychométriques auprès de salariés français. Grâce aux résultats, nous pouvons soutenir que l'ÉÉPMT présente une bonne stabilité temporelle de l'échelle.

La structure factorielle de l'ÉÉPMT a été vérifiée grâce à plusieurs analyses factorielles (AFE et ACP) qui ont démontré l'unidimensionnalité de l'échelle. Cependant, le test NEST (Achim, 2017) réalisé met à jour une possible structure tri-factorielle. Il nous semble nécessaire de continuer à tester l'ÉÉPMT auprès d'autres échantillons afin de mettre à l'épreuve l'éventuelle structure en facette du concept d'épanouissement psychologique professionnel. À ce titre, notre dernière étude interrogeant une population spécifique, les dirigeants d'entreprises TPE-PME nous amènent à nous demander si une construction différente ne pourrait pas être envisagée. En effet, au travers des discours des participants, nous avons pu identifier deux grandes caractéristiques, que nous pourrions traduire en deux facteurs : celui lié à l'interaction individu – environnement professionnel et celui lié davantage à des variables personnelles. De plus, au travers de cette étude qualitative des facettes supplémentaires ont été mis en exergue tel que la passion et la créativité. Ces facettes mériteraient d'être évaluées via l'ajout d'autres groupes d'énoncés notamment.

Concernant l'examen de la validité convergente de l'ÉÉPMT, nous obtenons un résultat qui permet de montrer que ce concept avec celui de la satisfaction de vie professionnelle sont, comme attendus, théoriquement assez proches mais pour autant, ces deux concepts ne sont pas superposables puisque leur part de variance commune se cantonne à 56%. L'échelle l'ÉÉPMT reflète des notions évoquées précédemment telles que l'engagement au travail, les relations à autrui qui sont complémentaires pour favoriser la satisfaction de vie professionnelle. Nous présenterons ci-après les distinctions sur le plan théorique entre qualité de vie au travail ; satisfaction de vie professionnelle et épanouissement psychologique en milieu de travail.

Ainsi, les résultats issus de notre première étude démontrent que les qualités psychométriques de notre échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail sont satisfaisantes et renforcent cette hypothèse selon laquelle ce concept serait un construit à part entière et qu'il nécessite l'utilisation d'outils de mesure spécifiques.

2. Les concepts connexes

L'un des reproches qui peuvent être émis lorsque l'on travaille dans le champ du bien-être concerne la multiplicité des termes faisant référence au bien-être. Nous allons présenter les notions de qualité de vie au travail et de satisfaction au travail. Ces concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable cependant ce sont des concepts proches mais distincts. Voyer et Boyer (2001) concluent que ces concepts sont proches néanmoins, ils n'expliquent pas les mêmes phénomènes et ne sont pas des concepts compétiteurs. Nous terminerons cette partie sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

2.1. *La qualité de vie au travail*

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) est apparu en Europe dans les années 1960 à la suite des importants efforts de recherche sur les mutations du travail et les changements organisationnels qui s'ensuivent (Dupuis, Martel, Voirol, Bibeau & Hébert-Bonneville, 2009). Les premiers dispositifs mis en place avaient pour objectif d'évaluer le niveau de satisfaction des employés afin de développer la productivité des salariés. C'est dans ce cadre que le terme « Quality of work life » est utilisé. En septembre 1972 est organisée à New York, la première conférence internationale sur la qualité de vie au travail où émerge le besoin de coordonner les efforts des organismes et des chercheurs afin de composer un corpus théorique autour de la qualité de vie au travail. En 1973, est créé le Conseil International de Qualité de Vie au Travail où l'intérêt est de promouvoir la recherche, le partage de connaissance dans le domaine de la santé mentale au travail et la qualité de vie au travail (Dupuis & al., 2009).

Malgré ces initiatives, les définitions sur la qualité de vie au travail ne font toujours pas consensus et il y a une certaine confusion entre ce terme et les risques psychosociaux. Lawler (1975) explique cela par le fait que certaines définitions sont orientées sur la sécurité des postes de travail tandis que d'autres s'orientent sur la motivation des travailleurs et l'augmentation de la productivité.

L'auteur propose alors une définition de la qualité de vie au travail en considérant la satisfaction au travail comme déterminant primordial et en incluant des mesures de stress et de tensions présentes sur le lieu de travail. Seashore et Taber (1975) incluent les conditions environnementales et temporelles dans la mesure de la satisfaction au travail. Il prend en compte aussi l'efficacité des rôles de chacun au sein du monde du travail. En effet, du point de vue de l'employeur, la qualité de vie au travail se réfère à la productivité, à l'efficacité tandis que pour le salarié la qualité de vie au travail se traduit par la sécurité et le sentiment subjectif de satisfaction.

Dans les années 1980 apparaît un certain consensus autour de trois points : la qualité de vie au travail est un construit subjectif, elle se doit d'intégrer des aspects individuels, sociaux et organisationnels et l'activité de travail a une influence dans d'autres domaines de vie (Dupuis & al., 2009). Ainsi, ce construit est rattaché au concept de la qualité de vie en général puisque le travail fait partie intégrante de celle-ci et influence les autres domaines de vie (Loscocco & Roschelle, 1991). Avec ce constat, le concept de qualité de vie au travail est donc distinct du bien-être au travail.

2.2. *La satisfaction au travail*

Pour évoquer le terme de satisfaction au travail, le modèle de Herzberg (1960 cité par Ewen, 1964) reste une référence. Dans son modèle, il prend en considération les facteurs d'insatisfaction et de satisfaction. Selon Herzberg (1960), la satisfaction au travail dépendrait uniquement de facteurs intrinsèques. Il distingue les facteurs d'insatisfaction et de satisfaction car ils seraient indépendants entre eux. Selon l'auteur, l'insatisfaction est l'absence de satisfaction et non pas le contraire de la satisfaction.

Larouche et Delorme (1972) apportent des éléments complémentaires sur ce concept. Selon les auteurs, la satisfaction au travail serait issue d'une comparaison, réalisée par la personne elle-même, entre des situations passées et des situations actuelles. Ils mettent en avant le rôle de l'équilibre entre les sollicitations du travail et les besoins de l'individu (Larouche et al., 1972).

Selon Locke (1976 cité par Tietjen & Myers, 1998), la satisfaction au travail serait dépendante du désir principal de l'individu, ce qu'il considère comme important pour lui et ce qu'il pense obtenir de son travail. Ensuite, Dawis et Lofquist (1978) se sont concentrés sur les différentes sources de satisfaction au travail et ils proposent trois catégories : la relation entre l'activité et soi-même, le milieu social et l'environnement matériel. Ils nomment cette théorie : l'ajustement au travail où la satisfaction serait le résultat de l'interaction entre le salarié et son environnement de travail (Dawis & Lofquist, 1978). Dans le prolongement de ces travaux, Foucher (1980, cité par Tremblay, 1990) perçoit la satisfaction au travail comme un état et indique le lien entre ce concept et celui du bien-être au travail. Diener et al. (1985) s'inscriront dans ce constat et proposeront de comprendre la satisfaction comme une composante du bien-être. Dans le cadre de notre travail, nous nous inscrivons dans cette continuité de pensée.

Par conséquent, la satisfaction au travail pourrait se définir comme la manière dont les individus perçoivent leur vie professionnelle et comment cette dernière peut influencer leur vie en général (Ilies et al., 2015). En outre, c'est la façon dont un individu va être satisfait de son travail et aura tendance à éprouver davantage d'émotions positives que négatives au travail (Bakker & Oerlemans, 2011). Ilies et al. (2015) montrent qu'un employé heureux est un individu qui sera moins contre-productif, prendra moins de jours pour s'absenter de son lieu de travail et sera plus impliqué. Il réalisera aussi plus souvent des actes dans le but de développer le bien-être des autres (Schwartz & Bilsky, 1990 cité par Shankland, 2014). La satisfaction professionnelle est donc un indicateur psychologique qui peut varier au cours du temps, en fonction de divers déterminants, même si elle dispose d'une certaine stabilité (Ilies & al., 2015).

2.3. *L'épanouissement psychologique en milieu de travail*

Pour Waterman (1993), le but ultime du bonheur n'est pas toujours la réalisation de soi a contrario de l'épanouissement où la réalisation de soi est essentielle. Aussi, nous pouvons indiquer que l'épanouissement psychologique en milieu de travail serait donc un état où les personnes vont éprouver des émotions positives la plupart du temps et avoir un fonctionnement psychologique positif. Les personnes ont la possibilité de développer leur plein potentiel au travers des tâches et missions à réaliser. Dans cette perspective, les individus évoluent dans un contexte de travail bienveillant où les personnes sont engagées, motivées, ressentent de la satisfaction, ont la possibilité de s'exprimer et de faire appel à leur créativité. Notre vision de l'épanouissement comprend à la fois des aspects hédoniques (émotion positive, satisfaction au travail) et eudémoniques (engagement, créativité, etc.). Ce concept regroupe de multiples facettes et chacune de ces facettes ne sont pas toujours déterminantes chez l'ensemble des personnes. Certaines auraient davantage de poids que d'autres en fonction des représentations que l'individu a de sa propre conception de l'épanouissement.

Grâce à l'ensemble de nos résultats et en appui avec la littérature scientifique nous pouvons proposer ce récapitulatif des facettes de l'épanouissement psychologique en milieu de travail :

Facettes	Références
Affects positifs	Emotions positives : de bonne humeur, heureux, etc. (Diener & al., 2002)
Equilibre vie privée – personnelle	Satisfaction de sa vie ou dans certains domaines – avoir une vie équilibrée (Sirgy Wu, 2009)
Acceptation de soi	Avoir une attitude positive en soi-même et les autres (Ryff & Keyes, 1995)
Contribution au bien-être d'autrui	Se voit comme utile aux autres, à la société (Keyes, 1998)
Relations sociales positives	Démontrer de l'empathie, avoir des relations satisfaisantes et de confiances (Ryff & Keyes, 1995)

Optimisme	Etre confiant en l'avenir (Seligman, 2011)
Créativité	Faire preuve d'inventivité pour surmonter les obstacles et atteindre ses objectifs (Oberlé, 1989)
Détachement psychologique	Implique de vivre dans le présent, accepter les situations rencontrées, faire confiance à son potentiel (Lundberg & Lindfors, 2002)
Engagement	Intérêt élevé dans les tâches menées, permet de le développement des compétences Csikszentmihalyi, 1990)
Estime de soi	Attitude favorable envers soi-même qui peut évoluer en fonction des situations ou des rencontres (Rosenberg, 1965)
But	Permet de donner du sens dans les actions entrepris (Ryff, 1989)
Compétences	Sentiment d'efficacité, de contrôle, sur les situations et stimule la curiosité (Ryan & Deci, 2000)
Passion	Investir du temps et de l'énergie dans une activité que la personne apprécie (Vallerand, 2010)

Ainsi, dans notre travail de recherche, nous avons interrogé des facettes ou composantes issues de l'approche eudémonique et hédonique. Néanmoins, selon les courants une même notion peut être utilisée dans le sens eudémonique ou hédonique.

3. Les déterminants de l'épanouissement psychologique en milieu de travail

À ce jour, peu de recherches se sont intéressées aux prédicteurs de l'épanouissement psychologique et nous disposons de peu d'études sur les prédicteurs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Notre deuxième étude portait donc sur cette thématique puisque notre objectif est de comprendre les éléments favorisant l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Nous nous attendions à relation plus forte entre épanouissement psychologique en milieu de travail et les traits de personnalité « Extraversion », « Névrosisme » et « Consciencieux » puisque des études montrent ce lien fort entre traits de personnalité et épanouissement psychologique (Villieux & al., 2016). Avec le modèle HEXACO, nos résultats concordent dans le même sens. En effet, l' « Extraversion » a un lien positif modéré, la « Conscienciosité » est liée faiblement et le « Névrosisme » a une relation négative faible avec l'épanouissement psychologique général. En revanche, pour ce qui concerne l'épanouissement psychologique en milieu de travail, seules l' « Extraversion » et la « Conscienciosité » montrent un lien faible positif avec cette variable. Ce sont les deux seuls traits reconnus comme prédicteurs (respectivement $\beta = .24 ; .17 ; p < .05$). Nous nous attendions à un lien plus fort avec le « Caractère consciencieux ». En effet, les individus consciencieux se caractérisent par leur rigueur de travail dans l'objectif d'atteindre les buts fixés. Il semble que cette caractéristique de la conscience soit pertinente pour tendre vers l'épanouissement au travail puisque la plupart des tâches menées contiennent une composante d'engagement (Hone et al., 2014). Néanmoins, l'étude des traits de personnalité en lien avec l'épanouissement au travail ne doit pas se résumer au fait que certaines caractéristiques de la personnalité semblent plus adaptées pour travailler ensemble et prédire l'épanouissement au travail. En effet, des recherches montrent qu'avoir un niveau d' « Extraversion » élevé en équipe est associé à la cohésion sociale (Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998) mais l' « Extraversion » est aussi associée à la performance (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999). Ces éléments peuvent sembler en contradiction car être dans la recherche de la performance peut sembler en décalage avec la recherche de la cohésion sociale et de la contribution au bien-être d'autrui.

Aussi, tout comme Rothman (2013) nous n'incluons pas explicitement la performance au travail comme déterminant de l'épanouissement au travail car nous pensons qu'il peut y avoir des cas où la recherche de performance peut être anxiogène. Néanmoins, il est possible que l'épanouissement entraîne de meilleures performances au travail et puisse être source de satisfaction et de sens. Ce questionnement est à approfondir dans une recherche future.

Un autre élément intéressant dans ce travail de recherche concerne le soutien organisationnel perçu qui est reconnu comme la variable ayant le pouvoir prédictif le plus fort puisqu'il explique à lui seul 18.8% de la variance totale de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Fredrickson et Losada (2005) ont montré qu'un comportement organisationnel positif (soutien verbal de la part de la hiérarchie par exemple) l'emporte sur un comportement organisationnel négatif. Les salariés se sentent plus épanouis, créatifs, engagés et investissent plus d'effort dans leur travail (Bakker & Derks, 2010).

4. La question des profils de personnalité associés à un niveau d'épanouissement psychologique en milieu de travail

Dans cette étude, nous identifions trois groupes distincts que nous nommons au regard de la répartition : « Modéré négatif », « Modéré positif », « Réservé ». Plus spécifiquement, le groupe des sujets modérés positifs et réservés présente un niveau similaire et significativement supérieur à celui du groupe des sujets modérés négatifs. Nous avons fait ce choix d'analyser par profils puisque des études récentes ont démontré la pertinence d'utiliser des typologies de personnalité plutôt que d'analyser indépendamment le rôle de chaque trait de personnalité (Ferguson & Hull, 2018). Dans cette étude, l'ensemble des traits de personnalité explique 20.8% de la variance de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Cameron, Dutton et Quinn (2003) soutiennent que les environnements de travail bienveillant et faisant preuve de soutien envers leurs employés contribuent à favoriser le bien-être au travail.

Dans ce contexte, il peut sembler étonnant de s'intéresser à la personnalité mais nous pensons que certaines personnes ont plus de facilité pour exprimer des émotions positives, pour aller au contact d'autrui et demander de l'aide. En outre, certains individus sont plus susceptibles de s'épanouir alors qu'ils partagent les mêmes conditions de travail car leur personnalité les conduit à adopter certains comportements, à poursuivre des objectifs spécifiques (Bono & al., 2012). Par conséquent, identifier les facteurs individuels et organisationnels qui contribuent à l'épanouissement au travail aiderait à développer et promouvoir des milieux de travail favorisant la bienveillance.

5. Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu

Dans le but de combler le manque de preuves concernant la relation entre épanouissement et facteur organisationnel, nous avons exploré la question du soutien organisationnel comme modérateur entre traits de personnalité et épanouissement psychologique en milieu de travail. L'analyse de modération montre que le soutien organisationnel perçu est vu comme un modérateur de la relation extraversion – épanouissement psychologique en milieu de travail ($R^2 = .496$; $p < .05$). Une raison qui peut expliquer ce résultat est la variable « relation sociale ». En effet, si l'on s'appuie sur la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000), l'un des besoins humains fondamentaux est le sentiment d'appartenance. La tendance des extravertis à développer et à maintenir des relations sociales répond ainsi à un besoin fondamental et leur permettent de tendre vers un épanouissement tant dans la vie personnelle que professionnelle. En appui de cette idée, Watson et Clark (1997), montrent que les extravertis ont plus d'amis ($r = .30$) et sont plus actifs dans le développement des réseaux sociaux ($r = .34$). En outre, les extravertis sont plus susceptibles de recevoir un soutien social des autres comparativement aux introvertis (Bono et al., 2012).

Une conclusion intéressante est que l'association entre l'« Extraversion » et recevoir un soutien social a été médiatisé par le soutien social accordé aux autres (Bowling, Beehr & Swader, 2005). En d'autres termes, les extravertis ont plus de chances de soutenir autrui (que les introvertis), ce qui les rend plus susceptibles de recevoir un soutien. Cet élément pourrait expliquer pourquoi ils ont tendance à être plus satisfaits de leurs relations sociales que les personnes qui sont moins extraverties (Lopes, Salovey & Straus, 2003).

2. La question de l'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès d'une population spécifique

L'utilisation d'une méthodologie uniquement quantitative pose la question de l'exhaustivité du questionnaire. Aussi, les composantes de l'épanouissement identifiées dans la littérature sont nombreuses ; c'est pourquoi nous avons souhaité approfondir cette question de la santé psychologique et plus particulièrement de l'épanouissement psychologique en milieu de travail auprès d'une population spécifique et peu étudiée en psychologie du travail : les dirigeants d'entreprises TPE-PME. Par ce biais, nous avons pu mettre en exergue quatre autres dimensions non évoquées dans le modèle de Diener et collaborateurs (2010) : la créativité, la passion au travail, le détachement psychologique et l'équilibre vie privée-professionnelle. Nous pouvons noter que la créativité est une facette du facteur Ouverture dans le modèle HEXACO (Ashton et al., 2004).

En s'appuyant sur l'approche de la psychodynamique du travail développé en France par Christophe Dejours, l'organisation du travail peut donc être perçue par les travailleurs comme source de plaisir et d'épanouissement mais aussi comme lieu où s'exprime la souffrance et le mal-être au travail. C'est ainsi, que les dirigeants vont mettre en place des stratégies afin de demeurer en santé. Au travers de cette étude, nous percevons que ces deux notions ne sont pas opposées et qu'elles peuvent d'ailleurs se côtoyer.

Ce travail a permis de mettre en exergue les sources communes de mal-être au travail et de plaisir qui conduisent à l'atteinte de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Le prochain travail sera d'identifier les stratégies défensives (Dejours, 1987) afin de préserver leur équilibre psychique. Aussi, selon Vezina et Carpentier (2000) dans l'approche de la psychodynamique du travail, les personnes sont en quête d'accomplissement. Ainsi, tout individu s'inscrirait dans cette quête d'identité et le travail est le moyen d'accéder à cela.

III. Enjeux et recommandations

L'épanouissement psychologique en milieu de travail s'évalue à tous les niveaux. En effet, un salarié qui se sent bien dans son travail et davantage productif, nous pouvons supposer que cet effet est aussi similaire pour les travailleurs non-salariés. À ce titre, nous supposons aussi que plus l'employeur est épanoui dans son travail, plus il y a de chance que ce dernier soit à l'écoute de ses collaborateurs et construise un environnement de travail bienveillant.

Ci-dessous, nous résumons les enjeux de l'épanouissement psychologique en milieu de travail selon trois axes :



En fonction des membres d'une organisation de travail, chacun contribue de façon directe ou indirecte à la promotion de la santé au travail. En effet, la direction d'une entreprise a ce pouvoir décisionnel pour faciliter ou non la mise en place d'aménagements ou de programmes d'accompagnement afin de contribuer à la promotion du bien-être et de l'épanouissement au travail. Si l'employeur ne prend pas la décision de créer un environnement favorable, il semblera difficile de motiver les salariés sur le long terme. Ainsi, le dirigeant ne peut pas tout faire, il doit apprendre à déléguer afin que ses salariés se sentent impliqués dans l'entreprise mais il semble qu'il doit d'abord se faire confiance avant de faire confiance à son équipe. Notons que lorsqu'il y a un manager (autre que le chef d'entreprise), il a ce rôle central dans la mise en application des décisions qui favorisent la promotion de santé au travail. Il a ce rôle pivot entre le dirigeant et les collaborateurs. Dans les plus grandes entreprises, lorsqu'il y a un service RH, il a ce rôle d'identification des risques de mal-être au travail, il peut rencontrer les salariés et informer le dirigeant et le service de santé au travail. Enfin, le salarié et son savoir-être (variable selon chaque individu) contribue aussi à l'amélioration de ses conditions de travail.

Ensuite, en développant cet outil l'ÉÉPMT permettant d'évaluer l'épanouissement psychologique en milieu de travail nous espérons que ce dernier puisse permettre aux professionnels de santé de considérer davantage l'épanouissement psychologique en milieu de travail comme indicateur d'une bonne santé psychologique. À titre d'exemple, les infirmier(e)s exerçant en service de santé au travail ont ce rôle lors des Visite d'Information et de Prévention (VIP) auprès des salariés, d'identifier les difficultés tant sur le plan physique que psychologique. Ce type d'outil, rapide en passation, peut permettre de répondre à ce besoin. Enfin, de plus en plus d'entreprises souhaitent évaluer le bien-être au travail de leurs collaborateurs. L'ÉÉPMT pourrait être utilisée à une fin de diagnostic mais aussi permettre de mieux identifier les facteurs de risque et de protection pour la santé psychologique des travailleurs.

Nous pensons que le niveau d'épanouissement au travail dans certaines entreprises pourrait aussi devenir un moyen de différenciation en apportant une valeur ajoutée tant pour l'employeur que pour les salariés.

IV. Limites et perspectives

Pour terminer sur cette partie, nous évoquerons les limites et les perspectives de recherches futures concernant ce sujet.

Dans son outil, Diener et al. (2010) propose une mesure unidimensionnelle. Au regard de nos résultats issus de l'étude 1 et de notre cheminement de pensée nous pensons davantage que l'épanouissement psychologique en milieu de travail est un concept multidimensionnel dont le nombre de facteurs à intégrer peut varier selon la population de travailleurs ciblée et les attentes de la personne. Nous recommandons aux chercheurs et praticiens d'utiliser des mesures de bien-être hédonique et eudémonique afin d'offrir une mesure plus complète.

Aussi, d'autres aspects doivent également être pris en compte dans l'épanouissement psychologique en milieu de travail, à savoir l'ergonomie, la sécurité au travail ou en encore l'ambiance de travail. Les mesures psychométriques restent une aide au diagnostic et à la standardisation des recherches. Les outils portant sur le fonctionnement psychologique positif ou le sentiment positif nécessitent davantage d'études pour confirmer leur validité (Shankland & Martin-Krumm, 2012). En effet, les questionnaires auto-administrés comportent certains biais tels que celui de la désirabilité sociale ou encore le risque d'être influencé par une situation récente ayant une influence sur la perception de soi. Il serait intéressant d'utiliser des mesures dynamiques (méthodes d'échantillonnage d'expériences, Csikszentmihalyi et Larson, 1987) et comportementales afin d'observer le lien entre un comportement particulier (par exemple soutenir autrui) et une disposition particulière (Shankland & Martin-Krumm, 2012).

Pour améliorer cet outil, nous pensons à la méthode décrite par Steckler, McLeroy, Goodman, Bird et McCormick (1992) dont l'objectif est de mener une phase qualitative afin d'éprouver la construction d'un outil quantitatif. En explorant les expériences de travail par le biais de focus groups ou d'entretiens individuels cela permettrait de mettre en avant les composantes centrales de l'épanouissement psychologique en milieu de travail. L'ensemble des personnes ayant participé à l'étude qualitative ont donné leur accord pour participer à cette deuxième phase de l'étude. Cette étude doit permettre de produire des résultats supplémentaires pour proposer un outil adapté à cette population des dirigeants d'entreprises. Après l'ajout d'items supplémentaires et le recueil des données, l'analyse via une stratégie de modélisation bi-factorielle ou tri-factorielle pourrait apporter davantage de lisibilité sur les propriétés psychométriques de l'ÉÉPMT.

Aussi, nombreuses études ne prennent pas en compte le point de vue du dirigeant ou du supérieur hiérarchique or il semble que la personne qui a ce rôle est un maillon essentiel pour contribuer au développement d'un environnement bienveillant. Une étude qui mériterait d'être effectuée est celle concernant le lien qui pourrait exister entre un dirigeant épanoui et ses salariés. Quel impact ce niveau d'épanouissement peut avoir sur ses collaborateurs et comment cela se traduit-il ?

Ensuite, dans la littérature scientifique, la santé est bien souvent absente des notions contribuant à l'épanouissement. Cependant, la santé est essentielle au sentiment de bien-être et d'intégrité d'une personne. Ce qui peut potentiellement expliquer cette absence est la difficulté d'examiner les relations entre santé physique et état psychologique positif. Nous pensons qu'utiliser des mesures d'épanouissement psychologique pourraient offrir de meilleur prédicteur de la santé plutôt que d'utiliser uniquement la satisfaction de vie. Il n'existe pas de mesure parfaite mais combiner différents outils permettrait d'obtenir une vision plus globale.

Enfin, les recherches en psychologie positive se concentrent sur les caractéristiques des individus qui connaissent un fonctionnement optimal dans la vie et moins sur l'épanouissement dans le domaine du travail. Les récentes recherches sur les forces et les vertus du caractère associées à l'épanouissement (Peterson & Seligman, 2004) n'ont pas été directement appliquées à l'épanouissement au travail. Il serait pertinent d'approfondir ces éléments dans le contexte professionnel.

Un autre sujet de recherche à investiguer est de savoir comment créer, valoriser les environnements de travail bienveillants afin que les personnes puissent s'épanouir dans leur travail. Il semble difficile d'avoir une seule et unique recette à appliquer pour l'ensemble des employés et c'est bien là que se trouve la difficulté pour le dirigeant. Certains individus ont besoin de réussir des défis, de développer des compétences (les extravertis) et certains ont moins confiance en eux, sont moins à la recherche d'opportunité – souvent par crainte – (les introvertis). La question est donc de savoir quel degré de liberté le dirigeant dispose pour adapter sa manière de manager afin de ressortir le meilleur de ses employés. La question sous-jacente est donc de savoir comment soutenir et gérer les personnes qui ont des scores élevés sur ces traits pour les conduire vers l'épanouissement. Ainsi, comment créer un environnement collaboratif dans lequel les personnes trouvent un état de concentration qui les conduit à mieux performer. Comment développer le bien-être dans la durée et l'épanouissement psychologique en milieu de travail ? Nous pensons que le concept de pratique organisationnelle positive découle de l'organisation positive et vise à mettre en exergue les entreprises qui pourraient initier un épanouissement dans les contextes organisationnels (Cameron, Dutton & Quinn, 2003 ; Rautenbach, 2015). Les pratiques font référence à des comportements ou des activités préconisées pour promouvoir une organisation de travail saine (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011).

Six dimensions de pratiques positives sont mises en exergue par Cameron et al. (2011) :

Tableau 29 : pratiques positives préconisées dans les organisations (Cameron et al., 2011)	
Dimension	Descriptions
Prendre soin	Intérêt et responsabilité les uns envers les autres
Soutien compatissant	Aide, bienveillance, compassion envers ceux qui sont en difficulté
Pardon	Eviter de blâmer, pardonner les erreurs et éviter d'être rancunier
Inspiration	Donner des exemples positifs et s'inspirer de ce qui fonctionne bien dans l'organisation du travail
La signification / le but	Mettre l'accent sur l'importance du travail, se recentrer sur le travail là où les personnes vivent des expériences positives
Respect, intégrité et reconnaissance	Respect et appréciation des uns envers les autres. Faire preuve de confiance et maintenir l'intégrité

Dès lors que ses pratiques positives dictent l'environnement organisationnel, les salariés seront plus enclins à ressentir de la satisfaction au travail, à avoir un comportement positif (par exemple, à être engagé), ce qui contribuera de manière significative à la rentabilité et à la performance de l'organisation (Cameron et al., 2011 ; Lyubomirsky et al., 2005). Ainsi, un environnement de travail positif joue un rôle décisif dans l'épanouissement des travailleurs sur le lieu de travail. Il semble pertinent dans une recherche future, d'évaluer ses pratiques positives en rapport avec l'épanouissement au travail dans les entreprises françaises. À noter qu'en Afrique du Sud, Rautenbach (2015) indique que trois pratiques positives sont associées à l'épanouissement en milieu de travail : le soutien, l'inspiration et les émotions positives. Nous pouvons nous questionner pour savoir si ces pratiques positives seront similaires en France.

Conclusion générale

Au travers de la littérature scientifique, nous constatons que la santé au travail est bien souvent abordée dans sa dimension dégradée (Molinier, 2007). Nombreuses recherches mettent en avant la nécessité de mettre en place des démarches de prévention autour de cette thématique des risques psychosociaux. Cependant, cette dimension du mal-être au travail, nous amène à nous questionner sur un autre volet de la santé au travail : la santé psychologique (Achille, 2003 ; Keyes, 2005) et plus particulièrement l'épanouissement psychologique en milieu de travail. Ce concept est encore aujourd'hui peu exploité en France. Nous entendons - peut-être - davantage le terme de bien-être au travail que celui d'épanouissement au travail. Nous nous sommes ainsi appuyés sur la littérature anglo-saxonne pour développer et appréhender ce concept dans le contexte organisationnel.

Parler d'épanouissement au travail ou même de bien-être au travail peut paraître utopique dans un contexte socio-économique difficile et complexe. Ce type de remarque nous a d'ailleurs été formulé lors de participations à des colloques. Pour certains chercheurs, le thème du mal-être au travail semble plus pragmatique et proche de la réalité de terrain. Nous pensons que l'épanouissement et le mal-être ne sont pas des termes opposés. En revanche, l'épanouissement semble s'opposer au sentiment d'enfermement et à la routine. Ainsi, la compréhension de chacun de ces deux termes s'alimente de l'autre. Aussi, travailler sur une perspective salutogénique centrée sur la santé au travail semble essentiel. L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail est à ce titre l'un des exemples allant dans ce sens.

Grâce au développement de la psychologie positive depuis les années 2000, des travaux s'orientent sur la compréhension du fonctionnement optimal et l'approfondissement des forces individuelles et collectives avec l'intérêt d'en favoriser l'épanouissement (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 ; Shankland, 2014). L'objectif de cette thèse est d'apporter des éléments réflexifs et compréhensifs de l'épanouissement psychologique en milieu de travail et d'identifier ses déterminants et effets potentiels. Il s'agit pour nous de définir ce concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail dont la tâche n'est pas simple car il fait appel à plusieurs théories récentes du bien-être. Son utilisation et son articulation avec d'autres concepts sont aujourd'hui encore peu étudiées. Nous espérons par ce travail, contribuer aux recherches sur l'épanouissement afin de fournir une base pour les personnes engagées dans la promotion de la santé au travail.

Aborder les problématiques de santé au travail sous l'angle de l'épanouissement psychologique permet de promouvoir une dimension positive des questions de santé au travail. Par conséquent, nous avons étudié la manière dont l'épanouissement psychologique en milieu de travail peut se manifester au travers de composantes personnelles et organisationnelles en lien avec les expériences professionnelles vécues. Au-delà de l'intérêt des résultats présentés dans la discussion générale, cette recherche contribue modestement à l'enrichissement des savoirs théoriques, méthodologiques et pratiques sur l'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Sur le plan théorique : Des auteurs de référence sur ce sujet (Keyes, 2002 ; Fredricson & Losada, 2005 ; Diener et al., 2010 ; Seligman, 2011) ont permis de définir ce concept d'épanouissement psychologique dans le contexte global. Cependant, peu de chercheurs se sont intéressés à l'épanouissement au travail dans le contexte professionnel, à ses déterminants et à ses effets (Rothmann, 2013). Cette recherche a permis de délimiter le concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail d'une part et développer l'élaboration d'un instrument de mesure d'autre part.

Sur le plan méthodologique : Ce travail de recherche a permis de proposer à la communauté scientifique et aux professionnels de santé un outil de détection de l'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT). Ce travail s'appuie sur les huit notions issues de l'approche de Diener et al. (2010) et de l'outil validé en français par Villieux et al. (2016). Les données psychométriques que nous avons recueillies sont ainsi encourageantes, mais d'autres étapes sont nécessaires afin d'obtenir une représentation la plus fidèle et valide du concept d'épanouissement psychologique en milieu de travail. Notre dernière étude a permis de mettre en exergue quatre notions supplémentaires : la créativité, le détachement psychologique, la passion et l'équilibre vie privée-professionnelle. Des études supplémentaires sont nécessaires pour confirmer ou infirmer la pertinence de ces notions dans le construit d'épanouissement psychologique en milieu de travail.

Sur le plan pratique : Les démarches de prévention s'intéressent généralement à la souffrance au travail, aux accidents de travail, au stress mais peu ont une approche plus globale incluant la recherche de ce qui génère des attitudes positives au travail (Grosjean et al., 2016). Nous constatons, qu'aborder uniquement les dysfonctionnements dans l'organisation peut générer des résistances et des blocages de la part de l'employeur mais aussi de la part de certains salariés. Aussi, aborder cette question sous l'angle de la dimension positive permet d'éviter d'heurter les sensibilités. Dans ce sens, il est plus facile d'obtenir l'adhésion des salariés et des employeurs concernés afin de mettre en place des actions visant à maintenir ou à développer l'épanouissement dans l'entreprise. Ce qui nous semble important c'est de s'intéresser davantage aux causes et interventions qui contribuent à l'épanouissement (VanderWeele, 2017) plutôt qu'uniquement sur le soulagement des symptômes lorsque l'on évoque le mal-être au travail.

Ainsi, pour développer un modèle d'épanouissement au travail, les dimensions doivent être considérées comme des états, dont une partie peut être influencée par le contexte professionnel et les relations sociales et une seconde partie peut être appréciée par les dispositions.

Par conséquent, nombreuses études montrent l'intérêt de promouvoir le bien-être au travail pour les entreprises. Et, les employeurs sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à ce sujet voyant les bénéfices que cela peut apporter à leur entreprise. La littérature met en exergue la complexité du métier de dirigeant et notamment du « petit patron » (Torrès, 2010 ; Lechat, 2014). En psychologie, nous disposons de peu de données a contrario des sciences de gestion qui s'intéressent depuis quelques années à la santé des dirigeants et à son impact sur l'entreprise. Très souvent, le dirigeant est le seul à avoir cette responsabilité (sur le plan légal) d'adapter l'environnement et les conditions de travail. Or, dans cette logique, le dirigeant aurait cette tendance à se confondre avec l'entreprise, à s'oublier en tant que personne et à réfléchir à la place des salariés. Dans ce paradigme, il en résulte une situation pathogène tant pour le chef d'entreprise que pour les salariés :

- Le dirigeant se retrouve seul responsable de la santé des salariés, seul décideur. Dans ce cadre la charge mentale est intense
- Les salariés ne peuvent apporter leur contribution et sont dans l'impossibilité de s'exprimer dans leur travail. Le désengagement et la démotivation apparaissent.

Par conséquent, le mal-être du dirigeant semble être indissociable de celui des salariés. D'après notre étude qualitative, nous pouvons aussi estimer qu'un dirigeant épanoui a des répercussions positives sur l'entreprise et sur ses collaborateurs pouvant contribuer à une meilleure attractivité de l'entreprise. La situation d'un dirigeant reste dynamique, il peut donc rejoindre la zone d'équilibre ou au contraire tomber dans la zone d'alerte. Aussi, nous avons pu confirmer que l'épanouissement psychologique en milieu de travail peut être présent malgré la dimension prégnante du mal-être au travail.

L'exploitation des données issues de cette dernière étude permet de mettre en exergue deux types de caractéristiques de l'épanouissement psychologique en milieu de travail :

- Les caractéristiques liées à la personnalité/ à la personne : l'estime de soi, l'acceptation de soi, le détachement psychologique, la satisfaction de vie, l'optimisme, le but et la créativité
- Les caractéristiques liées à l'interaction individu/environnement professionnel : le sentiment de compétence, la contribution au bien-être d'autrui, les relations sociales positives, l'équilibre vie privée-professionnelle, l'engagement et la passion au travail.

Ce travail a pour souhait de contribuer à nourrir le débat sur ces questions de santé au travail en apportant des éléments de compréhension et des pistes de réflexions.

Références bibliographiques

- Abaidi, J. (2015). Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure [thèse de doctorat, Université de la Rochelle]. <http://www.theses.fr/2015LAROD005>
- Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 4, 249, 53-71.
- Achille, M.A. (2003). Définir la santé au travail. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie & L. Brunet (Éds.). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. (p. 65-90). Éditions nouvelles.
- Achim, A. (2017). Testing the number of required dimensions in exploratory factor analysis. *The Quantitative Methods for Psychology*, 13, 64-74. <http://dx.doi.org/10.20982/tqmp.13.1p064>
- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129.
- Affleck, G., Tennen, H., Croog, S., & Levine, S. (1987). Causal attribution, perceived benefits, and morbidity after a heart attack: An 8-year study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(1), 29–35. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.55.1.29>
- Aghababaei, N., & Arji, A. (2014). Well-being and the HEXACO model of personality. *Personality and Individual Differences*, 56, 139-142.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
- Amado, G., Bouilloud, J. P., Lhuilier, D., & Ulmann, A. L. (2017). *La créativité au travail*. Erès.
- Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, 8(2), 127-155.

- Antonovsky, A. (1987). *The salutogenic perspective: Toward a new view of health and illness*.
Advances
- Arnaudo, B., Floury, M.C., & Vinck, L. (2008). Les ouvriers du bâtiment et des travaux publics : des contraintes physiques et des expositions aux produits chimiques importantes, une autonomie assez élevée dans le travail. *Dares*, 7(3), 1-8.
- Arendt, H. (1988). *Condition de l'homme moderne*. Pocket.
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2nd ed.). Routledge
- Ashton, M.C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology* 86, 356 – 366.
- Ashton, M.C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150-166.
- Ashton, M.C., Lee, K. & De Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18, 139-152.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Grignon, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé*. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- Aubert N., & Gaulejac de V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Seuil.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of management Journal*, 40(5), 1208-1227.

- Bah, T. & Gaillon, D. (2016). Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : état des lieux et mesures de prévention. *Management & Avenir*, 85(3), 79-105.
<https://doi.org/10.3917/mav.085.0079>
- Baker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.
- Bakker, A.B., & Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. In S. Leka & J. Loudmoth (Eds.), *Occupational health psychology* (p. 194-224). Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (p. 178-189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Banyasz, L. (1998). Approche psycho-ergonomique du stress au travail – Modèles conceptuels du stress en psychologie : apports et limites. *INRS*, 173, 1-35.
- Barbaranelli, C. (2002). Evaluating cluster analysis solutions: An application to the Italian NEO Personality Inventory. *European Journal of Personality*, 16(1), 43-55.
- Baron, R.M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Barrera, M. (1981). Social support in the adjustment of pregnant adolescents : assessment issues. *Social Networks and Social Support*, 69-96.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.
- Barry, M.M. (2009). Addressing the determinants of positive mental health : concepts, evidence and practice. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11(3), 4-17.
- Baudelot, C., & Gollac, M. (2002). *Travailler pour être heureux ? : le bonheur et le travail en France*. Fayard.
- Baujat, J.P. (1964). *Votre capital santé : petit guide médical à l'usage de l'homme d'affaires*. Broché.
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. La Découverte.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Beaulieu-Prévost, D. (2002). Analyse de classification hiérarchique et typologie des rêveurs.
- Becker, S. O., & Hvide, H. K. (2013). *Do entrepreneurs matter?*. University of Aberdeen.
- Béland, S., Cousineau, D., & Loye, N. (2017). Utiliser le coefficient de McDonald à la place de l'alpha de Cronbach. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 52, 791-804.
- Ben tahar, Y., & Rossi, M. (2017). Le burnout patronal. Dans O. Torrès (Éd.), *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (2^e ed., p. 29-40). De Boeck supérieur.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin. *Psychological Bulletin*, 112, 400-404.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588-606.

- Bernaudo, J.L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2016). *Psychologie de la bienveillance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01>
- Berscheid, E. (2003). The human's greatest strength: Other humans. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. American Psychological Association. 37–47.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 23-41. doi.org/10.3917/grhu.087.0023
- Billiard, I. (2011). *Santé mentale et travail: l'émergence de la psychopathologie du travail*. La Dispute.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). The satisfaction scale: French-Canadian Validation of the Satisfaction with Life Scale. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 21(2), 210 – 223.
- Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire : l'entretien*. Armand Colin.
- Boies, K., Yoo, T.Y., Ebacher, A., Lee, K., & Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the French and Korean versions of the HEXACO Personality Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 992-1006.
- Bodier, M., Nouël de Buzonnière, C., & Vidalenc, J. (2010). Des spécificités socioprofessionnelles régionales. *INRS*, 1-4.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229.
- Bono, J. E., Davies, S. E., & Rasch, R. L. (2012). Some traits associated with flourishing at work. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.). *The Oxford handbook of positive*

- organizational scholarship* (p. 125–137). New York Oxford. DOI : 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0010
- Bonnot, V., Neuville, E., & Rastoul-Migne, C. (2012). Stéréotypes d'incompétence: Les conséquences professionnelles d'une menace sociale. *Orientation scolaire et professionnelle*, 41(1), 77–97.
- Bosisio, F., & Santiago-Delefosse, M. (2014). Intérêts et limites de l'utilisation d'une méthodologie mixte: à propos d'une recherche en psychologie de la santé. *Pratiques psychologiques*, 20(1), 39-53.
- Bouterfas, N. (2014). Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement. [Thèse de doctorat, Université Lille III]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01199389>
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Swader, W. M. (2005). Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 476–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.004>
- Bradley D.E., & Roberts J.A. (2004). Self-Employment and job satisfaction : Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A., Bollen & J.S. Long, (Eds.) *Testing structural equation models*. Sage, 136–162.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé. Concepts, méthodes et modèles* (2e éd.) Paris: Dunod.

- Burkley, M., & Blanton, H. (2009). The positive (and negative) consequences of endorsing negative self-stereotypes. *Self and Identity*, 8(2-3), 286-299.
- Burtaverde, V. (2015). Psychometric properties of the HEXACO PI-R on a romanian sample. The relationship with work outcomes and general outcomes. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 6, 31 – 58.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Cadario, R., Butori, R., & Parguel, B. (2017). Méthode expérimentale : analyses de modération et médiation. De Boeck Supérieur.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3(13), 2-21.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M.M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
DOI: 10.1177/0021886310395514
- Carpentier, S., & Bachelard, O. (2012). Les difficultés d’appréhension du management de la SST en PME : une nécessaire instrumentation de gestion. Dans E. Abord de Chatillon, O. Bachelard et S. Carpentier (Éds.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale* (p. 339-348). Vuibert.
- Caron, J., & Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15–41.
<https://doi.org/10.7202/012137ar>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. In Chang, C. Edward (Ed), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice*. (pp. 31-52). American Psychological Association.

- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Cattell, R. B. (1957). The conceptual and test distinction of neuroticism and anxiety. *Journal of Clinical Psychology*, 13(3), 221-233.
- Chaignot, N. (2012). *La servitude volontaire aujourd'hui: Esclavages et modernité*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.chaig.2012.01>
- Chakor T. (2014). Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques. *GRH*, 1(10), 37-58.
- Chang, E. C. (2001). *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10385-000>
- Chao, L. W., Szrek, H., Pereira, N. S., & Pauly, M. V. (2010). Too sick to start : entrepreneur's health and business entry in townships around durban, south africa. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(2), 231–242. <https://doi.org/10.1142/s108494671000152x>
- Chiang-Hanisko, L., Newman, D., Dyess, S., Piyakong, D., & Liehr, P. (2016). Guidance for using mixed methods design in nursing practice research. *Applied Nursing Research*, 31, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.12.006>
- Chouanière, D. (2006). Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention. *INRS*, 106, 169-186.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 24(4), 385-396.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Cooper, G. L., & Mumford, E. (1979). *Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. Associated Business Press.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist, 38*(2), 118-127.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*(4), 668 – 678.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders, 4*(4), 362-371.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(2), 227-232.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1999). *A five-factor theory of personality. Handbook of personality, (2^e ed., pp. 139-153)*. Guilford Press. URL : <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/The-Five-Factor-Theory-of-Personality-Costa-McCrae.pdf>
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology, 22*(2), 149-179.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2^e ed.)*. Sage.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson III, L. (2005). Organizational justice. *Handbook of Work Stress, 6*, 63-87.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : The Psychologie of Optimal Experience*. Harper Collins Publisher.

- Csikszentmihalyi, M. & Larson, R. (1987). Validity and reliability of the experience-sampling method. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175(9), 526-536.
- Cultiaux, J. (2014). Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 13-25. <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0013>
- Dagenais-Desmarais, V. (2008). Bien-être psychologique au travail: Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail. In N. Pettersen, J. S. Boudrias, & A. Savoie (Eds.), 15th conference of industrial-organisational psychology. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? 3, 1–12.
- Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3916/Dagenais-Desmarais_Veronique_2010_these.pdf
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659–684. doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Dawis, R., & Lofquist, L. H. (1978). A note on the dynamics of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 76-79.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and well-being: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22(1), 17-22.
- De Fruyt, F., Mervielde, I., & Van Leeuwen, K. (2002). The consistency of personality type classification across samples and five-factor measures. *European Journal of Personality*, 16, 57–S72.
- Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M. (2011). Hedonism and eudaimonism in positive psychology In A, Delle Fave (Eds.), *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment through Personal Growth*. (pp. 3-18).
- Dejours, C. (1980). *Travail : usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*. Le Centurion.
- Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. AOCIP.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Collection : Que sais-je ?. Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2010). Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation. *Le sujet dans la cité*, 1(1), 59-72. doi:10.3917/lhdlc.001.0059.
- Dejours, C. (2015). La clinique et la psychodynamique du travail. *Le Carnet PSY*, 193(8), 1-1. <https://doi.org/10.3917/lcp.193.0001>
- Dejours, C. (2016). Chapitre IV. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail (1990). Dans C. Dejours. *Situations du travail* (p. 71-107). Presses universitaires de France.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127-149.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4), 279-286.
- DeNeve, K.M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.

- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement: De la survie au bien-être. *Le Journal des psychologues*, 283(10), 26-30.
<https://doi.org/10.3917/jdp.283.0026>
- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2014). Flourishing of information technology professionals: Effects on individual and organisational outcomes. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 27-41.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542 – 575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71 – 75.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahnemann, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 213-229). Russell Sage.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.
- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9(1), 33–37.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.

- Dolan, S. L., & Arsenault, A. (2009). *Stress, estime de soi, santé et travail*. Presses de l'Université du Québec.
- Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2010). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled personality types: Issues and controversies. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(11), 1070–1083.
- Ducharme, F., Stevens, B., & Rowat, K. (1994). Social support: conceptual and methodological issues for research in mental health nursing. *Mental Health Nursing*, 15(4), 373–392. <https://doi.org/10.3109/01612849409006915>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?. *Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47-58.
- Dupuis, G., Martel, J-P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hebert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail: bilan de connaissances. L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail. *CLIPP*.
- Dutton, J.E., Roberts, L.M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work : four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N. K., & Gerber, H. (2002). Time control, catecholamines and back pain among young nurses. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(6), 386-393.
- Emeriat, A. M. (2012). De la souffrance au bien-être psychologique au travail : compréhension du bien-être psychologique des soignants à l'hôpital [Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2]. http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2012/emeriata_m#p=0&a=top

- Estry-Behar, M., Chaumon, E., Garcia, F., Milanini-Magny, G., Fry, C., Bitot, T., ... & Deslandes, H. (2013). La souffrance au travail en gériatrie. Comprendre et agir. *La revue francophone de gériatrie et de gérontologie*, 20(191), 6-27.
- Estry-Behar, M., Leimdorfer, F., & Picot, G. (2010). Comment des médecins hospitaliers apprécient leurs conditions de travail: Réponses aux questions ouvertes d'une enquête nationale. *Revue française des affaires sociales*. DOI : 1. 27. 10.3917/rfas.104.0027.
- Eysenck, H. J. (1967). Personality and extra-sensory perception. *Journal of the Society for Psychical Research*, 44(732), 55–71.
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161–163. <https://doi.org/10.1037/h0048383>
- Felder, A., Duemmler, K. & Caprani, I. (2017). La créativité productrice de sens : Apprenties en alternance dans le domaine de la vente. Dans G. Amado (éd.). *La créativité au travail* (279-294). ERES. DOI :10.3917/eres.amado.2017.01.0279.
- Ferguson, S. L., & Hull, D. M. (2018). Personality profiles: Using latent profile analysis to model personality typologies. *Personality and Individual Differences*, 122(2), 177–183.
- Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>
- Fisher, G.N. (1999). Le concept de relation en psychologie sociale. *Recherche en soins infirmiers*, 56, 4-11.
- Fouquereau, É., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française : Une démarche exploratoire. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 34, 210-215. DOI : doi.org/10.1037/h0087173

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218 – 226.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.
- Friedman Georges, F. J. (1957). Le travail en miettes. *Population*, 1, 167-168.
- Froh, J. J., Fives, C. J., Fuller, J. R., Jacofsky, M. D., Terjesen, M. D., & Yurkewicz, C. (2007). Interpersonal relationships and irrationality as predictors of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(1), 29-39.
- Gabardo-Martins, L. M. D., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2017). Family resources and flourishing at work: The role of core self-evaluations. *Paidéia (Ribeirao Preto)*, 27(68), 331–338.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Gaudreau, P., Sanchez, X., & Blondin, J.-P. (2006). Positive and negative affective states in a performance-related setting. Testing the factorial structure of the PANAS across two samples of French-Canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(4), 240–249.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3, 4-17.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (2008). Understanding the Vital Human Quest for Self-Esteem. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 48-55.
- Grosjean V., Kop J. L., Nogues-Chollet F., & Velut P. (2009). Le bien-être au travail chez les conducteurs de travaux. Résultat d'une enquête menée en Languedoc-Roussillon. *INRS*, 41-51.
- Grosjean, V., Kop, J. L., Formet-Robert, N., & Althaus, V. (2016). SATIN version 3.0 : un questionnaire d'évaluation de la santé et du bien-être au travail pour la prévention, le diagnostic et l'intervention. *INRS*, 1-44.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 105-117.
- Guilford, J. P., & Zimmerman, W. S. (1956). Fourteen dimensions of temperament. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(10), 1–26. <https://doi.org/10.1037/h0093719>
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press, 85-101.
- Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 564–584. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.564>
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.H. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.

- Henderson, L. W., & Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196 – 221.
- Hone, L., Jarden, A., & Schofield, G. (2014). Psychometric properties of the Flourishing Scale in a New Zealand sample. *Social Indicators Research*, 119, 1031–1045. doi.org/10.1177/0163278717703446
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Houliort, N. (2011). La passion envers le travail : cause de l'épuisement professionnel ou solution ?. *La lettre du psychiatre*, 7, 22-24,
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6, 1-55.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137-164.
- Huppert, F. A., & So, T. (2009, July). What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them. (conference). OECD/ISQOLS meeting “Measuring subjective well-being: an opportunity for NSOs ? <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.550.8290&rep=rep1&type=pdf>
- Huppert, F., & So, T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110, 837 – 861.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6), 869-879.

- Ilie, R., Aw, S.S.Y., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.
- Jahoda, M. (1958). Joint commission on mental health and illness monograph series: Vol. 1. *Current concepts of positive mental health*. Basic Books. <https://doi.org/10.1037/11258-000>
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Janse van Rensburg, C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2017). Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*, 27, 412-419. DOI : 10.1080/14330237.2017.1379661.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundlin, E. (2014). Individual responses to firm failure : appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33.
- Joly, A. (2002). Stress et traumatisme : approche psychologique de l'expérience d'enseignants victimes de violence. [Thèse de doctorat, Université de Reims]. <http://www.theses.fr/2002REIML006>
- Jose, P.E. (2013). *Doing statistical mediation and moderation*. The Guilford Press.
- Jovenin, J., Villieux, A., & Sovet, L. (2015, septembre). *Rôle prédictif des traits de personnalité sur l'épanouissement psychologique général et professionnel*. [Conférence]. Tours et Détours sur les Cinq Grandes Dimensions de la Personnalité autour du Big Five Inventory", Tours.
- Jovenin, J., Villieux, A., & Sovet, L. (2016, juin). *Influence des traits de personnalité et du soutien organisationnel perçu sur l'épanouissement psychologique au travail*. [Conférence]. 22^e Journées de psychologie différentielle, Chambéry.

- Jovenin, J. & Villieux, A. (2017, mai). *The moderating role of perceived organizational support in the relationship between personality traits and psychological flourishing at work*. [Conférence]. EAWOP, Dublin.
- Jovenin, J, Villieux, A., Sovet, L., & Govindama, Y. (2018, juillet). Profils personologiques et épanouissement psychologique professionnel. [Conférence]. 23^e Journées de psychologie différentielle, Luxembourg.
- Jovenin, J., Villieux, A., Govindama, Y., & Guédon, D. (2020). Élaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique en milieu de travail (ÉÉPMT) et examen de ses qualités psychométriques. *Revue canadienne des sciences du comportement*.
<https://doi.org/10.1037/cbs0000194>
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computer to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141 – 151. doi.org/10.1177/001316446002000116
- Kahn, W., & Heaphy, E. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. In C. Truss, & al. (Eds). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge, pp. 82-96.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. DOI : 10.2307/2392498
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction, of Working Life*. Basic Books Inc
- Keyes, C.L.M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 207-222.

- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73*(3), 539–548.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62*, 95-108. DOI : 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Keyes, C.L.M. (2016). Why flourishing? Dans D. W. Harvard (Ed.) *Well-being and higher education: A strategy for change and the realization of education's greater purposes*. 99-107. Bringing Theory to Practices.
- Keyes, C. L. M., & Annas, J. (2009). Feeling good and functioning well: Distinctive concepts in ancient philosophy and contemporary science. *The journal of positive psychology, 4*(3), 197-201.
- Keyes, C. L. M., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 45–59). Oxford University Press.
- Keyes, C. L. M., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 411–425). American Psychological Association.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007–1022.
- Kim, J. Y., Campbell, T. H., Shepherd, S., & Kay, A. C. (2020). Understanding contemporary forms of exploitation: Attributions of passion serve to legitimize the poor treatment of workers. *Journal of Personality and Social Psychology, 118*(1), 121–148. <https://doi.org/10.1037/pspi0000190>

- Labelle, R., Alain, M., Bastin, É., Bouffard, L., Dubé, M., & Lapierre, S. (2001). Bien-être et détresse psychologique: Vers un modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale. *Revue Québécoise de Psychologie*, 22(1), 71–87.
- Lakey, B., & Cassady, P. B. (1990). Cognitive processes in perceived social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 337-343.
- Larguardia, J.G., & Ryan, R.M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Larouche, V., & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail: reformulation théorique. *Relations industrielles*, 27(4), 567-602.
- Lavarde, A. (2008). Guide méthodologique de la recherche en psychologie. De Boeck Supérieur.
<https://doi.org/10.3917/dbu.lavar.2008.01>
- Lawler, J. (1975). Dialectical philosophy and developmental psychology: Hegel and Piaget on contradiction. *Human Development*, 18(1-2), 1-17.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGrawHill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- 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, Université de Montpellier 1].
URL : <http://www.theses.fr/2014MON10056>
- Lechat, T. et Torrès, O. (2016). Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity : an event-based, mixed methods study predicting small business owners' health. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Légeron, P. (2018). Rapport Nasse-Légeron: Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail (mars 2008) (Philippe Nasse et Patrick Légeron).

- Dans F. Chapelle (Éd.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (p. 83-90). Paris: Dunod.
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482–509.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill. URL :
<https://psycnet.apa.org/record/1962-05581-000>
- Lindström, B., & Eriksson, M. (2010). A salutogenic approach to tackling health inequalities. In *Health assets in a global context* (p. 17-39). Springer.
- Lundberg, U., & Lindfors, P. (2002). Psychophysiological reactions to telework in female and male white-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(4), 354–364.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.4.354>
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences, 35*(3), 641-658.
- Lorr, M. (1983). *Cluster analysis for social scientists*. Jossey-Bass.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of vocational behavior, 39*(2), 182-225.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin, 131*(6), 803-855.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *The Academy of Management Review, 26*, 548-565. DOI :10.2307/3560241.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research, 5*, 44-54.

- Marc, J., Grosjean, V., & Marsella, M. C. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux: isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 74(2), 107-130.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2015). Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : l'effet modérateur de l'affectivité négative. *Le travail humain*, 78(3), 193-216. <https://doi.org/10.3917/th.783.0193>
- Marchesnay M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206, 11-17. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4231>
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 144(3), 107-118. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.107-118>
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 149-165.
- Marrero Quevedo, R. J., & Carballeira Abella, M. (2011). Well-being and personality : facet-level analyses. *Personality and Individual Differences*, 50, 206-211.
- Marshall, T.C., Lefringhausen, K., & Ferenczi, N. (2015). The Big Five, self-esteem, and narcissism as predictors of the topics people write about in facebook status updates. *Personality and Individual Differences*, 85, 35-40.
- Martin-Krumm, C., & Tarquinio, C. (2011). *Traité de psychologie positive*. De Boeck.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard Educational Review*, 38(4), 685-696.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89, 352-357.

- Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyze your data right: Do's don'ts, and how-to's. *International Journal of Psychological Research*, 3, 97-110
- McCrae, R. R., Kurtz, J. E., Yamagata, S., & Terracciano, A. (2011). Internal consistency, retest reliability, and their implications for personality scale validity. *Personality and Social Psychology Review*, 15(1), 28–50. <https://doi.org/10.1177/1088868310366253>
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494–512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.494>
- Méda, D. (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?*. Flammarion.
- Memmi, S., Rosankis, E., Sandret, N., Duprat, P., Léonard, M., Morand, S., & Tassy, V. (2019). Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017. *Dares Analyses*, 1-14.
- Molinier, P. (2007). Une souffrance qui ne passe pas: Mutations du corps féminin et création d'imaginaire dans une industrie pharmaceutique. *Actuel Marx*, 41(1), 40-54. <https://doi.org/10.3917/amx.041.0040>
- Morey, L. C., Blashfield, R. K. & Skinner, H. A. (1983). A comparison of cluster analysis techniques within a sequential validation framework. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 309-329.
- Morin, E.M. (2004, Août). The meaning of work in modern times. Paper presented at the 10th World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil.
- Mouzaoui, H., & L'Horty, Y. (2007). Quels emplois pour les PME ? Etude sur les PME et l'emploi en France. Regards sur les PME. *OSEO*, 15, 1-189.

- Mroczek, D. K., & Spiro, A. (2005). Change in Life Satisfaction During Adulthood: Findings From the Veterans Affairs Normative Aging Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 189–202. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.189>
- Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 374 –391). Russell Sage Foundation.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Sociologies pratiques*, 1, 1-21.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Oberlé, D. (1989). *Créativité et jeu dramatique*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Omodei, M. M., & Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward an integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), 762–769. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.4.762>
- Organisation Mondiale de la Santé (1994). *Health promotion. A discussion Document on the Concepts and Principles*. Copenhagen, OMS.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441-458.
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2010). Une étude sur le rôle modérateur des traits de personnalité sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et la détresse psychologique. *Psychologie du travail et des organisations*, 16(1), 79-99.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

- Piaget J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Gallimard.
- Pinto, V., Cartron, D., & Burnod, G. (2000). Étudiants en fast-food: Les usages sociaux d'un "petit boulot". *Travail et Emploi*, 83, 137-156.
- Pinquart, M., & Sörensen, S. (2000). Influences of socioeconomic status, social network, and competence on subjective well-being in later life: a meta-analysis. *Psychology and aging*, 15(2), 187-224.
- Plano Clark, V., & Ivankova, N. V. (2016). How to use mixed methods research?: Understanding the basic mixed methods designs. In *Mixed methods research: A guide to the field* (p. 105-134). SAGE Publications.
- Poilpot-Rocaboy, G., & Kergoat, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 30-40.
- Quintard, B. (1994). Du stress objectif au stress perçu. In M. Bruchon-Schweitzer, & R. Dantzer, *Introduction à la psychologie de la santé* (eds.) (p. 43-66). Presses Universitaires de France
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Rapkin, B.D. & Luke, D.A. (1993). Cluster analysis in community research : Epistemology and practice. *American Journal of Community Research*, 21, 247-277
- Rautenbach, C. (2015). Flourishing of employees in a fast-moving consumable goods environment. [Thèse de doctorat, Université de Vanderbijlpark, South Africa]
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). Antecedents of flourishing at work in a fast-moving consumer goods company. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 227-234.
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). Psychometric validation of the Flourishing-at-Work Scale–Short Form (FWS-SF): Results and implications of a South African study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(4), 303-309.

- Redelinghuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2019). Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. *Psychological Reports, 122*(2), 609–631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>
- Reis, H.T., & Gable, S.L. (2003). Toward a positive psychology of relationships. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.). *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 129–159). Washington, DC: American Psychological Association
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 500 – 507.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714. doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rietveld, C. A., van Kippersluis, H., & Thurik, A. R. (2015). Self-employment and health: Barriers or benefits?. *Health economics, 24*(10), 1302-1313.
- Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle. *INRS*, 1-36.
- Robins, R. W., John, O. P., & Caspi, A. (1998). The typological approach to studying personality. *Methods and models for studying the individual*, 135-160.
- Robitschek, C., & Keyes, C. L. M. (2009). Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Counseling Psychology, 56*(2), 321–329. <https://doi.org/10.1037/a0013954>
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations, 57*(9), 1205-1230.
- Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle, 33*(3), 475-476.
- Rogers, C. R. (1958). A process conception of psychotherapy. *American Psychologist, 13*(4), 142–149. <https://doi.org/10.1037/h0042129>

- Rojas, M., & Veenhoven, R. (2013). Contentment and affect in the estimation of happiness. *Social Indicators Research, 110*(2), 415-431.
- Rolland, J. P. (2000). Le bien-être subjectif: Revue de question. *Pratiques Psychologiques, 1*, 5-21.
- Rolland, J. P. (2004). *L'évaluation de la personnalité : Le modèle en cinq facteurs*. Liège : Mardaga.
- Ross, M. W., Iguchi, M. Y., & Panicker, S. (2018). Ethical aspects of data sharing and research participant protections. *American Psychologist, 73*(2), 138–145.
<https://doi.org/10.1037/amp0000240>
- Rothbard, N., & Patil, S. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. DOI : 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0005.
- Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. In M. P. Wissing (Ed.), Cross-cultural advancements in positive psychology. *Well-being research in South Africa, 4*, 123–151. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6368-5_7
- Rothmann, S., & Rothmann, S., (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–12.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Ruiller, C. (2011). Le talent des managers de proximité. *Revue internationale de psychosociologie, 41*, 223 - 246.
- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Éd), *Management des ressources humaines:*

- Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 245-276). De Boeck Supérieur.
- Ruph, F. (1997). Le sentiment de compétence et l'apprentissage chez l'adulte. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. <https://docplayer.fr/1891970-Universite-de-montreal-le-sentiment-de-competence-et-l-apprentissage-chez-l-adulte-question-de-synthese-n-1-par-francois-ruph.html>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- Ryff, C.D., & Singer, B. (2000). Interpersonal Flourishing: A Positive Health Agenda for the New Millennium. *Personality and Social Psychology Review*, 1(4), 30 – 44.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation*. Presses de Sciences Po.
- Santiago Delefosse, M., & Del Rio Carral, M. (2017). *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.santi.2017.01>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhil, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Scheibler, D., & Schneider, W. (1985). Monte Carlo tests of the accuracy of cluster analysis algorithms: A comparison of hierarchical and nonhierarchical methods. *Multivariate Behavioral Research*, 20(3), 283-304.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 16, 201–228.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8, 23-74.
- Schneck, S. (2013). Why the self-employed are happier: Evidence from 25 European countries. *Journal of Business Research*, 67(6), 1043-1048.
- Schweizer, A., Del Rio Carral, M., & Santiago-Delafosse, M. (2020). *Les méthodes mixtes en psychologie: De la théorie à la pratique*. Dunod.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333–368. <https://doi.org/10.1177/000276427501800303>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your Potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish : a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free press.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Selye, H. (1946). The General Adaptation Syndrom And The Diseases Of Adaptation. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 6, 2, 117-230.
- Shankland, S. (2014). *La psychologie positive* (2^e éd.). Dunod.
- Shankland, R., & Lamboy, B. (2011). Utilité des modèles théoriques pour la conception et l'évaluation de programmes en prévention et promotion de la santé. *Pratiques Psychologiques*, 17. DOI : 153-172. 10.1016/j.prps.2010.11.001.
- Shankland, R., & Martin-Krumm, C. (2012). Évaluer le fonctionnement optimal: échelles de psychologie positive validées en langue française. *Pratiques psychologiques*, 18(2), 171-187.
- Schotanus-Dijkstra, M., Pieterse, M. E., Drossaert, C. H. C., Westerhof, G. J., De Graaf, R., Ten Have, M., Walburg, A., & Bolmeijer, E. T. (2016). What Factors are Associated with Flourishing? Results from a Large Representative National Sample. *Journal of Happiness Studies*, 17, 1351–1370
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Silva, A. J., & Caetano, A. (2013). Validation of the Flourishing Scale and Scale of Positive and Negative Experience in Portugal. *Social Indicators Research*, 110, 469–478. doi.org/10.1371/journal.pone.0181616
- Sirgy, M. J., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. *Journal of Happiness Studies*, 10(2), 183-196.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204.

- Sovet, L., & Garnier (2019). L'évaluation de la personnalité. Dans P. Chartier, K. Terriot, & P. Vrignaud (Eds.), *L'évaluation en orientation*. Bruxelles : Mardaga.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 132-146.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Steckler, A., McLeroy, K. R., Goodman, R. M., Bird, S. T., & McCormick, L. (1992). Toward Integrating Qualitative and Quantitative Methods: An Introduction. *Health Education Quarterly*, 19(1), 1-8.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134, 138–161.
- Steger, M.F., Kashdan, T.B., Sullivan B.A., & Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life : personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personality*, 76(2), 199-228.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Stephan, U., & Roesler, U. (2010). Health of entrepreneurs versus employees in a national representative sample. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 717-738.

- Stones, M. J., & Kozma, A. (1980). Issues relating to the usage and conceptualization of mental health constructs employed by gerontologists. *International Journal of Aging and Human Development* 11, 269–282.
- Stout, W. (1987). A nonparametric approach for assessing latent trait unidimensionality. *Psychometrika*, 52, 589-617.
- Sumi, K. (2014). Reliability and validity of Japanese versions of the Flourishing Scale and the Scale of Positive and Negative Experience. *Social Indicators Research*, 118, 601–615. doi: 10.1007/s11205-013-0432-6
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64(5), 460-466.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Torrès, O. (2010). L’inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE. Dans G. Lecointre (Ed.), *Le grand livre de l'économie PME*, 115-131. Gualino/Lextenso éditions.
- Torrès, O. (2012). La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire. De Boeck.

- Torrès, O. (2017). La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre (2^e ed). De Boeck.
- Torrès, O., & Chabaud, D. (2013). La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé. Dans D. Chabaud (Ed.), Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME (p. 41-56). Editions EMS.
- Truchot D. (2004) *Épuisement professionnel et burnout*. Dunod.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- Vachon, M., Beaulieu-Prévost, D., Ouellette, A., & Achille, M. (2005). Analyse de classification hiérarchique et qualité de vie. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 1(1), 25-30. DOI : 1. 10.20982/tqmp.01.1.p025.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in experimental social psychology*, 29, 271-360.
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities : the dualistic model of passion. Dans M. P. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 97-193). Academic Press
- Valléry, G., & Leduc, S. (2017). *Les risques psychosociaux*. Presses Universitaires de France.
- Vallières, E. F., & Vallerand, R. J. (1990). Traduction et validation canadienne-française de l'échelle de l'estime de soi de Rosenberg. *International journal of psychology*, 25(2), 305-316.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. (1999). Determinants of perceived social support: interpersonal transactions, personal outlook, and transient affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1137-1145.

- Vanderhorst, R. K., & McLaren, S. (2005). Social relationships as predictors of depression and suicidal ideation in older adults. *Aging & mental health*, 9(6), 517–525.
<https://doi.org/10.1080/13607860500193062>
- VanderWeele, T. (2017). Religious Communities and Human Flourishing. *Current Directions in Psychological Science*, 26. DOI : 096372141772152. 10.1177/0963721417721526.
- Vaux, A., Phillips, J., Holly, L., Thomson, B., Williams, D., & Stewart, D. (1986). The social support appraisals (SS-A) scale: Studies of reliability and validity. *American Journal of Community Psychology*, 14(2), 195-218.
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of consulting and clinical psychology*, 51(5), 730.
- Vézina, M. et Carpentier-Roy, M.C. (2000). *Le travail et ses malentendus*. Toulouse : Octares.
- Vézina, M., Theorell, T., & Brisson, C. (2015). Le stress professionnel : approche épidémiologique. Dans A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, & S. Volkoff, *Les risques du travail: pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. La Découverte.
- Villieux, A., Sovet, L., Jung, S.-C., & Guilbert, L. (2016). Psychological flourishing: Validation of the French version of the Flourishing Scale and exploration of its relationships with personality traits. *Personality and Individual Differences*, 88(1), 1-5.
- Vinberg, S., Gundersen, K. T., Nordenmark, M., Larsson, J., & Landstad, B. J. (2012). Entrepreneurs' health - the importance of psychosocial working conditions and individual factors . *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(4), 374 -390.
- Viviers, S. (2017). Entre souffrance, défense et développement du métier : quelle place pour la créativité ?. Dans G. Amado (éd.). *La créativité au travail* (217-238). ERES. DOI : 10.3917/eres.amado.2017.01.0217.

- Volery, T., & Pullich, J. (2010). Healthy entrepreneurs for healthy businesses: An exploratory study of the perception of health and well-being by entrepreneurs. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35(1), 4-16.
- Voyer, P., & Boyer, R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26, 274-296.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-Being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210. DOI : 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x.
- Waterman, A. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 78- 691.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology*, pp. 767–793. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. <https://psycnet.apa.org/record/1974-22306-000>

- Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 516–527. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.516>
- Wolf-Ridgway, M. (2012). Application of work psychodynamics to the analysis of CEOs' « Presentation of Self »: Resorting to an 'astute' clinical methodology. *Journal of Research Practice, 8*(2), 1-17.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 2, p. 93-104.
- Yik, M. S., & Russell, J. A. (2001). Predicting the Big Two of affect from the Big Five of personality. *Journal of research in personality, 35*(3), 247-277.

Annexes

Annexe 1 : Communication affichée. Jovenin, J., Villieux, A., & Sovet, L. (2015, septembre). *Rôle prédictif des traits de personnalité sur l'épanouissement psychologique général et professionnel*. Tours et Détours sur les Cinq Grandes Dimensions de la Personnalité autour du Big Five Inventory", Tours.



Rôle prédictif des traits de personnalité sur l'épanouissement psychologique général et professionnel



Predictive role of personality traits on general and professional psychological flourishing



Julie Jovenin¹, Arnaud Villieux¹ et Laurent Sovet²

¹ Laboratoire de Psychologie et Neurosciences de la Cognition et de l'Affectivité (EA4700), Université de Rouen, Mont-Saint-Aignan

² Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (EA4132), Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Contact : julie.jovenin@etu.univ-rouen.fr

INTRODUCTION

- Ces dernières années, une littérature scientifique abondante a mis en avant des liens existants entre personnalité et bien-être (Costa et McCrae, 1980, 1991 ; Diener et Lucas 1999).
- Les deux principales conceptions du bien-être, bien-être psychologique (Ryff, 1989) versus bien-être subjectif (Diener, 1984, 1999), ont toujours fait l'objet de fortes oppositions. Récemment, une nouvelle conceptualisation du bien-être, intitulée épanouissement psychologique, propose de rassembler ces deux courants.
- L'épanouissement psychologique (Diener et al., 2010), a été développé en se basant principalement sur les théories issues du champ du bien-être psychologique. Ce construit offre ainsi de nouvelles perspectives sur le plan de la compréhension des ressentis et du fonctionnement positif de l'individu (Hone, Jarden, Schofield, & Duncan, 2014).

Bien-être et personnalité

- De nombreuses recherches se sont intéressées aux relations entre traits de personnalité et bien-être (Steel, Schmidt, & Schultz, 2008). Celles-ci ont également montré que les traits de personnalité peuvent corréler différemment selon le type de bien-être envisagé.

OBJECTIF

- L'objectif de cette étude est d'examiner le rôle prédictif des traits de personnalité (modèle HEXACO) sur l'épanouissement psychologique général et contextualisé au monde professionnel. À notre connaissance, aucune étude n'a encore testé de tels liens.

MÉTHODE

Participants

- Un questionnaire en version papier a été administré auprès de 137 salariés français. L'échantillon comprend 86 femmes (63%) et 51 hommes.
- 61% des participants sont des employés, principalement des cadres et professions intellectuelles supérieures et intermédiaires.
- 62% d'entre eux déclarent avoir moins de 10 ans d'ancienneté dans leur poste actuel.

Mesures

- Traits de personnalité :** HEXACO-60 (Ashton et Lee, 2009). Ce modèle a une particularité, celle d'ajouter une sixième dimension au modèle des cinq facteurs. Cet inventaire se compose de 60 items où l'individu doit répondre sur une échelle de Likert en 5 points.
- Épanouissement psychologique général :** Flourishing Scale (Diener et al., 2010). La version Française (Villieux et al., 2016) intègre 8 items qui mesurent le degré d'accord de la personne dans des domaines tels que les relations sociales, le respect de soi, l'optimisme... Les participants répondent sur une échelle de Likert en 7 points.
- Épanouissement psychologique professionnel :** Les 8 items sont identiques à ceux de la Flourishing Scale à ceci près qu'ils ont été contextualisés à l'environnement professionnel.

RÉSULTATS

Tableau 1. Analyse descriptive et matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexe	–											
2. Age	-.07	–										
3. Ancienneté	.00	.68**	–									
4. CSP	.06	-.00	.04	–								
5. Honnêteté	-.13	.26**	.12	-.05	–							
6. Émotivité	-.57**	-.00	-.00	.13	-.06	–						
7. Extraversion	.02	-.00	-.07	.08	-.01	-.22**	–					
8. Amabilité	-.05	.03	-.07	.07	.25**	-.09	.18*	–				
9. Conscientieux	-.10	.10	-.01	.02	.07	.13	.09	-.01	–			
10. Ouverture	.02	.10	-.07	.08	.08	-.18*	.26**	.22**	-.01	–		
11. Ep. Psycho. Général	-.01	-.04	-.10	-.16*	.03	-.20*	.48**	.04	.03	.16	–	
12. Ep. Psycho. Professionnel	-.10	-.00	-.10	-.10	-.07	.02	.30**	.01	.17*	.18*	.66**	–
Moyenne	.37	.40	.25	.34	3.70	3.24	3.42	3.05	3.65	3.43	5.17	4.98
Écart-type	.48	.49	.43	.47	.71	.81	.66	.55	.57	.69	.74	.99
Alpha de Cronbach					.72	.81	.74	.65	.63	.68	.78	.87

N = 137. *p < 0.05, **p < 0.01.

- Globalement, les participants ont un niveau d'épanouissement psychologique général (M = 5.17, ET = .74) et un niveau d'épanouissement psychologique professionnel (M = 4.98, ET = .99) élevés.
- Il existe un lien positif significatif entre la dimension Extraversion et l'épanouissement psychologique général (r = .48). L'Extraversion corrèle également positivement avec l'épanouissement psychologique professionnel (r = .30). Des corrélations plus faibles sont observées entre Émotivité et épanouissement psychologique général (r = -.20) ainsi qu'entre les dimensions caractère Conscientieux et Ouverture avec l'épanouissement psychologique professionnel (respectivement r = .17 et r = .18).

Tableau 2. Analyse de régression hiérarchique par bloc

	Modèle 1 : Épanouissement psychologique général				Modèle 2 : Épanouissement psychologique professionnel			
	β	t	p	ΔR²	β	t	p	ΔR²
Variables sociodémographiques				.02				.03
Sexe	-.13	-1.32	.19		-.84	-.80	.42	
Âge	.08	.80	.42		.11	1.09	.28	
Ancienneté	-.12	-1.30	.19		-.12	-1.15	.25	
Catégorie socioprofessionnelle	-.06	-.69	.49		.04	.44	.66	
Traits de personnalité				.23				.09
Honnêteté	.02	.20	.84		-.12	-1.39	.17	
Émotivité	-.14	-1.40	.16		.07	.60	.55	
Extraversion	.43	5.17	< .01		.22	2.46	.02	
Amabilité	-.03	-.40	.69		-.06	-.70	.48	
Conscientieux	-.71	-.90	.37		.05	.60	.55	
Ouverture	.06	.77	.44		.12	1.35	.18	
R²	.25				.12			
R² ajusté	.19				.05			

- Le premier modèle de régression porte sur l'épanouissement psychologique général. Le modèle retient 10 prédicteurs qui expliquent 25% de la variance totale. Le meilleur prédicteur est la dimension Extraversion (β = .43 ; p < .01).
- Le second modèle de régression porte sur l'épanouissement psychologique professionnel. Le modèle extrait 10 prédicteurs qui expliquent 12.1% de la variance totale. Le meilleur prédicteur est à nouveau la dimension Extraversion (β = .22 ; p = .02).
- Les résultats montrent que les traits de personnalité sont de bons prédicteurs de l'épanouissement psychologique général et en particulier la dimension Extraversion. Les traits de personnalité sont de meilleurs prédicteurs de l'épanouissement psychologique général que de l'épanouissement psychologique professionnel (.23% vs .09% de variance totale expliquée). Enfin, dans les deux modèles, aucune variable sociodémographique n'est significative.

RÉFÉRENCES

Ashton, M.C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340-345. doi:10.1080/0022389090293578

Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668-678. doi:10.1037/0022-3514.38.4.668

Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1991). The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227-232. doi:10.1177/014616729101700217

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., & Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahnemann, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 213-229). New York : Russell Sage

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., et al. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. DOI:10.1007/s11205-009-9493-y

Hone, L.C., Jarden, A., Schofield, G.M., & Duncan, S. (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of well-being. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62-90. doi:10.5502/ijw.v4i1.4

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134, 138-161. doi:10.1037/0033-2909.134.1.138

Villieux, A., Sovet, L., Jung, S.-C., & Guilbert, L. (2016). Psychological flourishing: Validation of the French version of the Flourishing Scale and exploration of its relationships with personality traits. *Personality and Individual Differences*, 88(1), 1-5. doi:10.1016/j.paid.2015.08.027

DISCUSSION

- Nos résultats montrent que les traits de personnalité sont de bons prédicteurs de l'épanouissement psychologique général.
- Le plus faible pourcentage de variance expliquée dans le cas de l'épanouissement psychologique professionnel peut signifier que des variables organisationnelles devraient être intégrées dans nos analyses. En effet, certains de nos travaux (résultats en cours d'analyse) semblent montrer l'intérêt de la prise en compte de telles variables comme par exemple le soutien organisationnel perçu.
- Enfin, des études soulignent que des mesures de traits de personnalité contextualisées au monde du travail sont de meilleures prédicteurs des comportements au travail que les mesures générales.

Perspectives

- Des travaux complémentaires sont nécessaires pour valider l'échelle d'épanouissement psychologique professionnel.
- L'échelle une fois validée permettrait d'évaluer le niveau d'épanouissement des salariés mais aussi de repérer quels aspects de l'épanouissement psychologique professionnel nécessitent des interventions.
- La prise en compte des caractéristiques personnelles permettrait de proposer des interventions, mieux ciblées et adaptées, visant à améliorer le bien-être des individus (McCrae, 2011).

CONCLUSION

- Cette étude permet d'apporter de nouveaux éléments de compréhension et d'enrichir les recherches menées sur l'étude des liens entre personnalité et bien-être.

REMERCIEMENTS

- Je remercie le laboratoire PSY-NCA de l'Université de Rouen pour son soutien scientifique et financier.

Annexe 2 : Communication affichée. Jovenin, J, Villieux, A., Sovet, L., & Govindama, Y. (2018, juillet). Profils personnologiques et épanouissement psychologique professionnel. 23^e Journées de psychologie différentielle, Luxembourg.



Profils personnologiques et épanouissement psychologique professionnel

Julie Jovenin¹, Arnaud Villieux¹, Laurent Sovet² et Yolande Govindama¹

¹ Centre de Recherches sur les Fonctionnements et Dysfonctionnements Psychologiques (EA7475), Université de Rouen Normandie, Mont-Saint-Aignan

² Laboratoire Adaptations Travail-Individu, Université Paris Descartes, Boulogne-Billancourt

Contact : julie.jovenin@etu.univ-rouen.fr

INTRODUCTION

Deux conceptions du bien-être au travail coexistent : l'approche hédoniste (ou bien-être subjectif au travail) et l'approche eudémoniste (bien-être psychologique au travail). Plusieurs auteurs ont cherché à rassembler ces deux approches en proposant un modèle inclusif du bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

L'épanouissement psychologique professionnel s'inscrit dans cette perspective intégrative en proposant un indicateur général basé sur la prise en compte de différents indicateurs de bien-être au travail (Jovenin, Villieux, Govindama & Guédon, *soumis*). Il se compose de huit composantes majeures : les relations sociales positives, l'engagement, le but, l'acceptation de soi, l'estime de soi, les compétences, l'optimisme et la contribution sociale au bien-être d'autrui (Diener et al., 2010 ; Villieux et al., 2016).

Epanouissement psychologique et traits de personnalité

Les travaux portant sur les liens entre « Big Five » et épanouissement ont montré que la conscience, l'extraversion et le névrosisme sont les traits les plus corrélés avec celui-ci (Keyes, Kendler, Myers & Martin, 2015; Villieux, et al., 2016). Une revue de la littérature menée par Bono et al. (2012) suggèrent que ces traits de personnalité présentent les mêmes relations avec l'épanouissement au travail.

Epanouissement psychologique et approche par profils

Plusieurs auteurs ont suggéré et démontré la pertinence d'utiliser des typologies plutôt que d'utiliser chaque dimension indépendamment (De Fruyt, Mervielde et Van Leeuwen, 2002). Celles-ci fournissent une vue plus complète de la dynamique complexe des traits et des différences individuelles.

Bien que plusieurs typologies aient été élaborées (pour une revue, voir Donnellan & Robins, 2010), trois types de personnalité ont souvent été trouvés et reconus dans des études antérieures utilisant le modèle des « Big Five » : résiliant, sur-contrôlé et sous-contrôlé. Les individus résiliants sont caractérisés par un faible névrosisme et des niveaux moyens à légèrement élevés sur les autres traits de personnalité. Les individus sur-contrôlés sont caractérisés par un faible névrosisme et une extraversion élevée combinée avec des niveaux moyens à légèrement élevés sur les autres traits. Les individus sous-contrôlés sont caractérisés par un haut niveau de névrosisme, une conscience et une agréabilité faibles.

OBJECTIF

Cette étude a pour objectif d'interroger la typologie selon trois profils en utilisant le modèle HEXACO. Puis, d'examiner les relations entre des profils de personnalité et l'épanouissement psychologique professionnel.

MÉTHODE

Participants

Un questionnaire en ligne a été administré auprès de 363 salarié.e.s français. L'échantillon comprend 271 femmes (75%) et 92 hommes (25%).

Les sujets sont âgés en moyenne de 36,8 ans ($\sigma = 13,0$) et ont une ancienneté professionnelle moyenne de 9,3 ans ($\sigma = 9,3$). Cet échantillon est constitué en majorité d'employé.e.s (45,7%) et de cadres et professions intellectuelles supérieures (28,4%).

Mesures

Traits de personnalité : HEXACO-60 (Ashton et Lee, 2004). Ce modèle présente la particularité d'ajouter une sixième dimension au modèle de référence en cinq facteurs. Cet inventaire se compose de 60 items. Le format de réponse est une échelle de Likert en 5 points.

Epanouissement psychologique professionnel : Les 8 items sont issus de la Flourishing Scale (Diener et al., 2010) à ceci près qu'ils ont été contextualisés à l'environnement professionnel (Jovenin, Villieux, Govindama & Guédon, *soumis*).

Tableau 1. Analyse descriptive et matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ouverture	—						
2. Conscientieux	-.05	—					
3. Agréabilité	.16 **	-.08	—				
4. Extraversion	.12 *	.06	.07	—			
5. Emotionnalité	-.17 **	.13 *	-.13 *	-.23 **	—		
6. Honnêteté-Humilité	.09	.17 **	.25 **	.09	-.02	—	
7. Epanouissement pro.	.06	.25 **	.00	.38 **	-.02	.13 *	—
Moyenne	3.45	3.61	3.07	3.33	3.29	3.72	5.19
Ecart-type	.62	.56	.56	.58	.73	.65	1.02
Alpha de Cronbach	.69	.70	.69	.74	.82	.73	.88

N = 363. *p < 0,05, **p < 0,01.

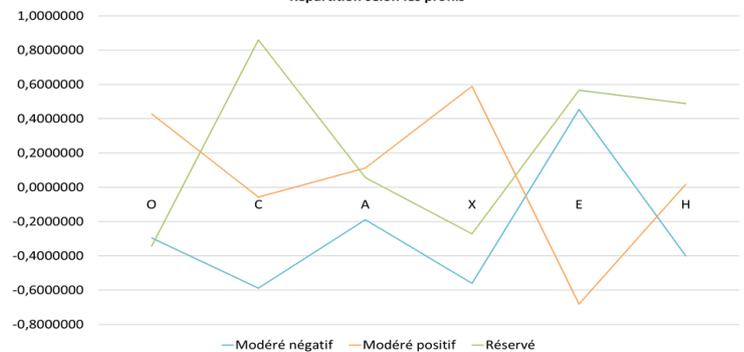
L'analyse démontre les liens suivants : le groupe « modéré négatif » obtient un score moyen 4,8 (ET = 1,14) et les groupes « modéré positif » et « réservé » obtiennent respectivement des scores moyens plus élevés (M = 5,38, 5,40 ; ET = 0,93, 0,85).

RÉSULTATS

L'épanouissement psychologique professionnel est significativement corrélé avec l'extraversion ($r = .38, p < .01$), le caractère consciencieux ($r = .25, p < .01$) et l'honnêteté-humilité ($r = .13, p < .05$).

Après le contrôle des caractéristiques sociodémographiques, l'ensemble des traits de personnalité explique 20.8% de la variance de l'épanouissement psychologique professionnel.

Répartition selon les profils



Des classifications hiérarchiques ascendantes basées sur les scores normalisés des traits de personnalité ont permis d'identifier trois groupes distincts.

- Le premier groupe « modéré négatif » représente 32.5% de l'échantillon et se caractérise par des scores légèrement inférieurs à la moyenne générale sur l'ensemble des six traits de personnalité.
- Le deuxième groupe « modéré positif » représente 42.4% de l'échantillon et se définit par des scores supérieurs à la moyenne d'ouverture à l'expérience, d'extraversion, d'émotionnalité et des scores moyens de caractère consciencieux, d'agréabilité et d'honnêteté-humilité.
- Le troisième groupe « réservé » représente 25.1% de l'échantillon et présente un profil marqué par des scores élevés de caractère consciencieux, d'émotionnalité et d'honnêteté-humilité et des scores moyens d'ouverture à l'expérience, d'extraversion et d'agréabilité.

La comparaison entre les trois profils sur les scores d'épanouissement psychologique professionnel met en évidence des différences significatives [$F(2, 360) = 14.36, p < .001, \eta^2 = .07$]. Le groupe des sujets modérés positifs et réservés présente un niveau similaire et significativement supérieur à celui du groupe des sujets modérés négatifs et le test post hoc de Tukey confirme ces tendances.

DISCUSSION

Des études récentes démontrent l'intérêt d'évaluer l'épanouissement dans les milieux de travail tant pour les employés que pour les employeurs (Gabardo-Martins, Ferreira et Valentin, 2017; Redelingshuys, Rothmann et Botha, 2018). Par conséquent, identifier les facteurs individuels et organisationnels qui contribuent à l'épanouissement au travail aiderait à développer et promouvoir des milieux de travail favorisant la bien-être.

Comme postulé par Bono et al. (2012), plusieurs traits de personnalité peuvent être des antécédents cruciaux. En ce qui concerne la complexité de la personnalité et l'interaction entre les traits, des études récentes ont démontré la pertinence d'utiliser des typologies de personnalité plutôt que d'analyser indépendamment le rôle de chaque trait de personnalité (Ferguson & Hull, 2018).

Enfin, les trois groupes obtenus diffèrent dans leur composition des profils précédemment identifiés dans la littérature scientifique (Ferguson & Hull, 2018). Cependant, cette étude permet d'apporter de nouveaux éléments de compréhension et d'enrichir les recherches menées sur les liens entre personnalité et épanouissement psychologique professionnel.

Limites

Notre échantillon n'est pas représentatif puisqu'il est assez restreint et les catégories socioprofessionnelles sont disparates. Par conséquent, nos résultats doivent être interprétés avec prudence.

Des études soulignent que des mesures de traits de personnalité contextualisées au monde du travail sont de meilleures prédictrices des comportements au travail que les mesures générales (Sovet & Garnier, sous presse).

Perspectives

L'identification d'un nombre consensuel de profils personnologiques représente un premier enjeu important pour pouvoir les étudier. De plus, l'intérêt de tester ces profils avec d'autres construits psychologiques est une piste à envisager.

RÉFÉRENCES

Ashott, M. C., Lee, R., Penning, M., Sarrota, F., De Vries, R. E., Di Blasi, L., ... De Raed, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholocal studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 356–366.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 37(1), 23–41.

Bono, E., Davies, E. E., & Rash, R. L. (2012). Some traits associated with flourishing at work. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 125–137). New York, NY: Oxford.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684.

De Fruyt, F., Mervielde, I., & Van Leeuwen, K. (2002). The consistency of personality type classification across samples and five-factor measures. *European Journal of Personality*, 16, 501–512.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., et al. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156.

Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2010). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled personality types: Issues and controversies. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(11), 1070–1083.

Ferguson, S. L., & Hull, D. M. (2018). Personality profiles: Using latent profile analysis to model personality typologies. *Personality and Individual Differences*, 122(2), 177–188.

Gabardo-Martins, L. M. D., Ferreira, M. C., & Valentin, F. (2017). Family resources and flourishing at work: The role of core self-evaluations. *Pasáde (P. Barros Press)*, 27(68), 333–338.

Jovenin, Villieux, Govindama & Guédon, (soumis). Elaboration d'une échelle d'épanouissement psychologique professionnel (EPP) et examen de ses qualités métrologiques.

Keyes, C. L. M., Kendler, K. S., Myers, J. M., & Martin, C. C. (2015). The genetic overlap and distinctiveness of flourishing and the Big Five personality traits. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 655–668.

Redelingshuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2018). Flourishing at work: The role of positive organizational practices. *Psychological Reports*.

Sovet, L., & Garnier (sous presse). L'évaluation de la personnalité: In F. Charrier, K. Tenet, & P. Vignaud (Eds.), *L'évaluation en orientation*. Bruxelles : Mardap.

Villieux, A., Sovet, L., Jung, S.-C., & Guilbert, L. (2016). Psychological flourishing: Validation of the French version of the Flourishing Scale and exploration of its relationships with personality traits. *Personality and Individual Differences*, 88(1), 1–5.

Annexe 3 : Communication écrite. Jovenin, J. & Villieux, A. (2017, mai). *The moderating role of perceived organizational support in the relationship between personality traits and psychological flourishing at work*. EAWOP, Dublin.

The moderating role of perceived organizational support in the relationship between personality traits and psychological flourishing at work

Julie Jovenin¹, Arnaud Villieux¹

¹ Centre de Recherche des Fonctionnements et Dysfonctionnements Psychologique (EA7475), Université de Rouen, Mont-Saint-Aignan



Contact : julie.jovenin@etu.univ-rouen.fr

EAWOP 2017 - Dublin

INTRODUCTION

- Studies focused on well-being and more recently on well-being at work are widely debated at a conceptual level (Biétry & Creusier, 2013). Two distinct conceptions emerged: psychological well-being (eudemonist approach) versus subjective well-being (hedonism approach).
- In order to integrate these two ways of thinking, the concept of psychological flourishing was proposed (Keyes, 2002). Thus, Diener et al. (2010), developed a brief scale of psychological flourishing based on eight items (derived mainly from the field of psychological well-being) and showed that individuals who feel positive emotions and have good psychological and social functioning tend to achieve this optimal psychological functioning.
- Therefore, which personal and organizational determinants can lead to this sense of well-being and more particularly to psychological flourishing at work? A previous study indicates that personality traits are better predictors of general psychological flourishing than professional psychological flourishing at work (Jovenin, Villieux & Sovet, 2016). On the other hand, studies tend to show that organizational variables - such as perceived organizational support - seem to have a direct beneficial effects on various aspects of well-being at work.

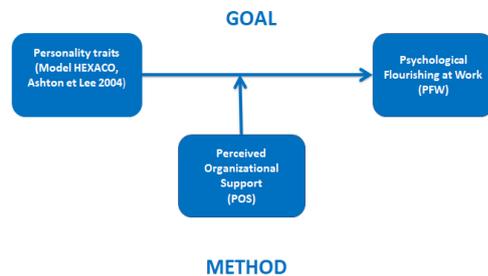
RESULTS

Table 1: Descriptive analysis and correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender	—											
2. Age	-.02	—										
3. Seniority	-.04	.73**	—									
4. SPG	-.00	.32**	.24**	—								
5. Honesty-Humility	-.07	.20*	.16	.10	—							
6. Emotionality	-.31**	-.19*	-.16	.08	-.02	—						
7. Extraversion	.05	.23**	.16	.18*	.19*	-.16*	—					
8. Agreeableness	.13	.02	.02	-.02	.21**	-.20*	.06	—				
9. Conscientiousness	-.00	-.02	-.05	.04	.12	.10	.05	-.19*	—			
10. Openness	.05	.24**	.13	.04	-.01	-.22**	.05	.07	-.09	—		
11. POS	.24**	.01	-.07	.05	.05	-.08	.26**	.09	.09	-.04	—	
12. PFW	.11	.16*	.11	.24**	.35**	-.06	.53**	-.01	.33**	-.03	.53**	—
Mean		36.73	8.77		3.82	3.38	3.34	3.07	3.67	3.57	2.79	5.35
Standard deviation		12.74	9.27		.64	.70	.59	.57	.56	.55	.87	.98
Cronbach's Alpha					.76	.82	.76	.75	.74	.65	.94	.90

N = 138. *p < .05, **p < .01.

- Overall, participants shown high levels of psychological flourishing at work (M = 5.35, SD = .98) and a fairly low perception of organizational support (M = 2.79, SD = .87).
- Results indicate that three dimensions of personality: Honesty-humility (r = .35, p < .01), Extraversion (r = .53, p < .01) and Conscientiousness (r = .33; p < .01) are related to psychological flourishing at work.



Participants

- Online questionnaire was administered to 138 French employees. The sample included 118 women (85.5%) and 20 men (14.5%). On average, respondents are 36.7 years old (SD = 12.7) with a seniority in the company of approximately 8.75 years (SD = 9.29). The sample is predominantly composed of executives and superior intellectual occupations (49.3%), employees (34.8%) and a lower proportion of intermediate professions (11.6%).

Measures

- Personality traits: HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009). The feature of this model is to add a sixth dimension to the model of five factors.
- Perceived Organizational Support (Rhoades & Eisenberger, 1986). This tool consists of eight items assessing the employee's perception regarding the organizational involvement.
- Psychological Flourishing at work: contextualization to the professional environment of the Flourishing Scale (Diener & al., 2010), french version (Villieux & al., 2016). This tool integrates 8 items which measure the person's degree of agreement in several areas such as social relationships, commitment, purpose, self-acceptance, being respected, optimism, competency, contribute to the well-being of others.

REFERENCES

Ashton, M.C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340-345.

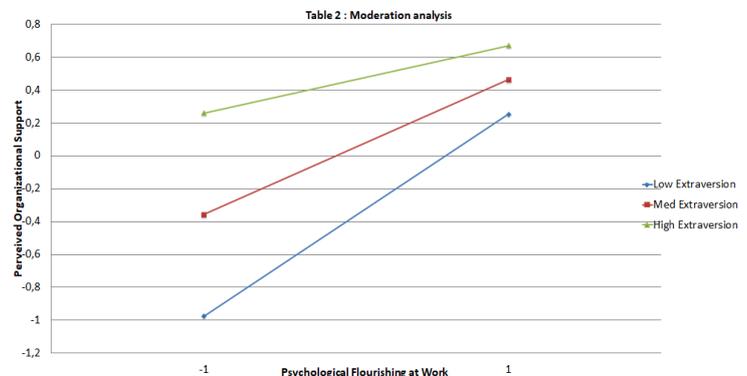
Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87(1), 23-41.

Diener, E., Wirtz, D., Tay, V.L., Kim-Prieto, C., Choi, D., Liem, S., et al. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156.

Jovenin, J., Villieux, A., & Sovet, L. (2015). *Rôle prédictif des traits de personnalité sur l'épanouissement psychologique général et professionnel. Communication affichée au colloque international "Tous en Dehors sur les Cinq" (Grandes Dimensions de la Personnalité autour du Big-Five Inventory)*, Tours, 18-19 Septembre 2015.

Keyes, C.L.M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *207-222*.

Rhoades, L., & Eisenberger, E. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology of Health and Social Research*, 43(ology), 87(4), 698-714.



- Moderation analysis shows that perceived organizational support is a moderator of the relation between Extraversion and Psychological flourishing at work (R² = .496; p < .05). These results suggest that the degree of perceived organizational support moderates the validity of Extraversion predictor.

DISCUSSION

- Only Extraversion personality trait allowed us to demonstrate that perceived organizational support is recognized as a moderator of the relationship between personality traits and psychological flourishing at work.
- Extraversion can be discussed regarding the advantages and disadvantages arising from a high or low level of this dimension. A person with a high level of Extraversion would tend to attract and keep people's attention, and would have facilities to make allies in these activities.
- Overall, work has beneficial effects on well-being, but these effects vary according to organizational context and the characteristics of work. Organizational support when inscribed and perceived as positive by individuals is considered as a protective factor.

Limits:

- Our sample is not representative since it is fairly small and socio-occupational categories are disparate.
- A complete examination of the psychometric qualities of the psychological flourishing at work scale is being finalized.

Perspectives:

- Psychological flourishing at work scale, once validated, would be useful to assess the level of employee development and to identify which aspects of vocational PFW require intervention.
- Therefore, interventions could focus on both aspects (personality traits and perceived organizational support) to increase their impact on the psychological flourishing of employees.

Questionnaire

Bien-être

Actuellement étudiante en 1^{ère} année de Doctorat de Psychologie spécialité Travail et Sociale à l'Université de Rouen, je mène une recherche qui porte sur le bien-être des individus dans le domaine professionnel et privé.

Remplir ce questionnaire vous prendra à peine plus de **15 minutes**. Les données collectées sont totalement **anonymes et confidentielles**. Compléter ce questionnaire implique votre libre consentement à participer à cette recherche.

Merci de répondre à toutes les questions posées. Ne passez pas trop de temps sur les questions. La bonne réponse sera toujours celle qui vous correspond le mieux.

Si vous êtes intéressé(e) par les résultats de cette recherche, n'hésitez pas à me contacter par e-mail : julie.jovenin@etu.univ-rouen.fr

Merci de votre participation

Annexe 4 : Questionnaire principal de l'étude 1

Votre satisfaction professionnelle

Ce questionnaire concerne **votre vie professionnelle dans son ensemble**. Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). Indiquez votre position (accord ou désaccord) en encerclant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue. Soyez spontané(e) et sincère dans vos réponses.

Fort désaccord	Désaccord	Plutôt désaccord	Ni accord Ni désaccord	Plutôt d'accord	Accord	Fortement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

1. Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens	1	2	3	4	5	6	7
7. Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes	1	2	3	4	5	6	7
8. Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
9. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres au travail	1	2	3	4	5	6	7
10. Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités professionnelles qui sont importantes pour moi	1	2	3	4	5	6	7
11. Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
12. Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel	1	2	3	4	5	6	7
13. Les gens me respectent dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7

Soutien organisationnel perçu

Consigne : Vous trouverez ci-dessous une série d'énoncés à propos desquels j'aimerais connaître votre opinion. Lisez chaque énoncé et jugez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non, en cochant la case appropriée : *

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1. Mon entreprise valorise ma contribution à son efficacité générale

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
2. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
3. Quand j'ai un problème, mon entreprise m'apporte son aide

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
4. Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
5. Mon entreprise essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
6. Mon entreprise cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
7. Mon entreprise tire une certaine fierté de mes réalisations au travail

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------
8. Mon entreprise cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Annexe 4 : Questionnaire principal de l'étude 1

Pour terminer...

Vous êtes :

Une femme

Un homme

Votre âge : ____ ans

Votre ancienneté dans votre poste actuel : ____ an(s)

Votre catégorie socioprofessionnelle : _____

Merci de votre Participation !

Questionnaire

« Bien-être au travail »

L'objectif de ce questionnaire est de mieux comprendre votre niveau de bien-être au travail et d'identifier certaines variables qui peuvent avoir un impact sur votre santé. Votre participation à cette recherche est importante et nous vous demandons de répondre le plus honnêtement possible. Remplir ce questionnaire vous prendra à peine plus de **5 minutes**. Les données collectées sont totalement **anonymes et confidentielles**. Compléter ce questionnaire implique votre libre consentement à participer à cette recherche. **Merci de répondre à toutes les questions posées**. Ne passez pas trop de temps sur les questions. La bonne réponse sera toujours celle qui vous correspond le mieux.

Cette recherche est menée en 2 temps. La 1^{ère} passation a lieu aujourd'hui, puis une seconde est prévue dans quelques semaines. Afin de nous permettre de relier vos réponses aux deux passations et de préserver votre anonymat, nous vous demandons de coder votre questionnaire de la manière suivante :

1^{ère} lettre de votre prénom

Dernière lettre de votre prénom

Votre mois de naissance
(de 1 à 12)

2 derniers chiffres de votre numéro de téléphone mobile

↓

↓

↓

↓

Par exemple :

Sophie est née en avril et son numéro de mobile est le 06 12 34 56 78.

Elle codera :

VOTRE CODE

1^{ère} lettre de votre prénom

Dernière lettre de votre prénom

Votre mois de naissance
(de 1 à 12)

2 derniers chiffres de votre numéro de téléphone mobile

↓

↓

↓

↓

Annexe 4 : Questionnaire principal de l'étude 1 (test retest)

Votre satisfaction professionnelle

Ce questionnaire concerne **votre vie professionnelle dans son ensemble**. Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). Indiquez votre position (accord ou désaccord) en encerclant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue. Soyez spontané(e) et sincère dans vos réponses.

Fort désaccord	Désaccord	Plutôt désaccord	Ni accord Ni désaccord	Plutôt d'accord	Accord	Fortement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

1. Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
4. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres au travail	1	2	3	4	5	6	7
5. Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités professionnelles qui sont importantes pour moi	1	2	3	4	5	6	7
6. Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
7. Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel	1	2	3	4	5	6	7
8. Les gens me respectent dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 4 : Questionnaire principal de l'étude 1 (test retest)

Pour terminer...

Vous êtes :

Une femme Un homme

Votre âge : ____ ans

Votre ancienneté dans votre poste actuel : ____ an(s)

Votre métier : _____

Votre type de contrat :

CDD CDI Intérim Autre : _____

Votre temps de travail : _____ heures / semaine

Merci de votre participation

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à nous contacter : arnaud.villieux@univ-rouen.fr

julie.jovenin1@univ-rouen.fr

Annexe 5 : Représentation de notre population interrogée pour l'étude 2

Données sociodémographiques constitutifs de l'échantillon

		N = 225	%
Genre	Femmes	153	68
	Hommes	72	32
Age	18 – 25 ans	77	34.2
	26 – 35 ans	46	20.4
	36 – 45 ans	32	14.2
	46 – 55 ans	35	15.6
	56 ans et plus	35	15.6
Ancienneté	Moins de 5 ans	93	41.3
	6 – 10 ans	69	30.7
	11 – 15 ans	23	10.2
	16 – 20 ans	8	3.6
	21 – 25 ans	6	2.7
	26 – 30 ans	11	4.9
	Supérieur à 31 ans	15	6.7
Catégorie socioprofessionnelle	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	7	3.1
	Cadres, professions intellectuelles supérieures	36	16
	Employés	118	52.4
	Ouvriers	9	4
	Professions intermédiaires	55	24.4

Nous n'avons obtenus aucun résultat concernant la catégorie socioprofessionnelle des agriculteurs

Questionnaire

Bien-être

Actuellement étudiante en 1^{ère} année de thèse en Psychologie à l'Université de Rouen, je mène une recherche qui porte sur le bien-être des individus dans le domaine professionnel et privé.

Remplir ce questionnaire vous prendra à peine plus de **15 minutes**. Les données collectées sont totalement **anonymes et confidentielles**. Compléter ce questionnaire implique votre libre consentement à participer à cette recherche.

Merci de répondre à toutes les questions posées. Ne passez pas trop de temps sur les questions. La bonne réponse sera toujours celle qui vous correspond le mieux.

Si vous êtes intéressé(e) par les résultats de cette recherche, n'hésitez pas à me contacter par e-mail : julie.jovenin@etu.univ-rouen.fr

Merci de votre participation

Votre personnalité

I. CONSIGNES

Dans les pages suivantes, vous trouverez une série d'énoncés qui vous décrivent. Veuillez lire chaque énoncé et décider à quel point vous êtes d'accord ou en désaccord avec son contenu. Ensuite, écrivez le chiffre approprié, en vous fondant sur l'échelle suivante :

- 1 = pas du tout d'accord
- 2 = pas d'accord
- 3 = neutre (ni d'accord, ni en désaccord)
- 4 = d'accord
- 5 = tout à fait d'accord

Veuillez répondre à tous les énoncés, même si vous n'êtes pas tout à fait certain(e) de votre réponse.

- 1 _____ Visiter une galerie d'art m'ennuierait.
- 2 _____ J'organise et je prévois à l'avance afin d'éviter de tout bousculer à la dernière minute.
- 3 _____ Je suis rarement rancunier(ère), même envers les personnes qui m'ont causé de graves préjudices.
- 4 _____ Je me sens raisonnablement satisfait de moi-même dans l'ensemble.
- 5 _____ J'ai peur de voyager en cas d'intempéries.
- 6 _____ Je n'aurais pas recours à la flatterie pour obtenir une augmentation de salaire ou une promotion, même si je crois que cela aurait d'excellentes chances de réussir.
- 7 _____ Apprendre l'histoire et les politiques d'autres pays m'intéresse.
- 8 _____ Je me donne au maximum afin d'atteindre un but.
- 9 _____ Les gens me disent parfois que je juge trop les autres.
- 10 _____ Je fais rarement part de mes opinions pendant des réunions de groupe.
- 11 _____ Parfois, je ne peux m'empêcher de m'inquiéter pour des incidents sans importance.
- 12 _____ Si j'avais la certitude de ne jamais me faire prendre, je volerais volontiers un million de dollars.
- 13 _____ J'aimerais bien créer une œuvre d'art comme un roman, une chanson ou une peinture.
- 14 _____ Lorsque je travaille, je me soucie peu des petits détails.
- 15 _____ Les gens disent parfois que je suis une personne têtue.

Annexe 6 : Questionnaire de l'étude 2

1 = pas du tout d'accord / 2 = pas d'accord / 3 = neutre (ni d'accord, ni en désaccord) /

4 = d'accord / 5 = tout à fait d'accord

- 16_____ Je préfère les emplois qui exigent une interaction sociale active à un emploi où il faut travailler seul.
- 17_____ Lorsqu'une expérience douloureuse m'afflige, j'ai besoin de quelqu'un pour me sentir mieux.
- 18_____ Avoir beaucoup d'argent n'est pas particulièrement important pour moi.
- 19_____ Porter attention aux idées radicales est une perte de temps.
- 20_____ Lorsque je prends des décisions, je me fie à mon intuition du moment plutôt que de prendre le temps d'évaluer rationnellement la question.
- 21_____ Les gens trouvent que je suis une personne qui se fâche facilement.
- 22_____ La plupart du temps, je suis jovial(e) et optimiste.
- 23_____ Voir quelqu'un pleurer me donne envie de pleurer moi-même.
- 24_____ Je crois mériter plus de respect qu'une personne moyenne.
- 25_____ Si j'en avais la chance, j'aimerais bien assister à un concert de musique classique.
- 26_____ Au travail, mon désordre me cause parfois des problèmes.
- 27_____ Mon attitude envers ceux qui m'ont traité injustement est de « pardonner et oublier ».
- 28_____ J'estime que je suis une personne peu populaire.
- 29_____ Les dangers physiques me font très peur.
- 30_____ Pour obtenir quelque chose de quelqu'un en particulier, je riais de ses blagues même si elles sont plates.
- 31_____ Je n'ai jamais vraiment aimé feuilleter une encyclopédie.
- 32_____ Je ne fais que le strict minimum de mon travail.
- 33_____ Je juge souvent les autres avec indulgence.
- 34_____ Dans des situations sociales, je suis la personne qui fait généralement les premiers pas.
- 35_____ J'ai tendance à beaucoup moins m'inquiéter que la plupart des gens.
- 36_____ Je n'accepterais jamais de pot-de-vin, aussi gros soit-il.
- 37_____ On me dit souvent que j'ai beaucoup d'imagination.
- 38_____ Je fais toujours mon travail avec minutie, même lorsque cela exige plus de temps.

Annexe 6 : Questionnaire de l'étude 2

1 = pas du tout d'accord / 2 = pas d'accord / 3 = neutre (ni d'accord, ni en désaccord) /

4 = d'accord / 5 = tout à fait d'accord

- 39_____ Je suis plutôt flexible dans mes opinions lorsque les gens ne sont pas d'accord avec moi.
- 40_____ Me faire des amis est ma priorité quand je suis dans un nouvel environnement.
- 41_____ Je peux gérer les situations difficiles sans le soutien moral de qui que ce soit.
- 42_____ Posséder des articles de luxe me ferait très plaisir.
- 43_____ J'aime bien les gens qui sont capables d'une vision non conventionnelle des choses.
- 44_____ Je fais beaucoup d'erreurs, parce que je ne pense pas avant d'agir.
- 45_____ La plupart des gens se fâchent plus rapidement que moi.
- 46_____ La plupart des gens sont plus optimistes et dynamiques que moi.
- 47_____ Je me sens très émotif(ve) quand une personne qui m'est proche s'en va pour une longue période.
- 48_____ Je veux que les gens sachent que je suis une personne importante et supérieure.
- 49_____ Je ne me considère pas comme une personne artistique ou créative.
- 50_____ On me qualifie souvent de perfectionniste.
- 51_____ Même lorsque les gens commettent de nombreuses erreurs, j'émets rarement des commentaires négatifs.
- 52_____ J'estime parfois que je suis une personne sans valeur.
- 53_____ Même en cas d'urgence, je ne panique pas.
- 54_____ Je ne ferais pas semblant d'aimer une personne dans le seul but d'obtenir une faveur d'elle.
- 55_____ Parler de philosophie m'ennuie.
- 56_____ Je préfère être spontané(e) que de m'en tenir à un plan.
- 57_____ Lorsqu'on me dit que j'ai tort, ma réaction première est de défendre mon point de vue.
- 58_____ Lorsque je suis en groupe, je suis souvent le ou la porte-parole.
- 59_____ Je reste impassible même dans des situations où la plupart des gens deviennent très émotifs.
- 60_____ Je serais tenté(e) d'utiliser de la fausse monnaie si j'étais certain(e) de ne jamais me faire prendre.

Votre satisfaction générale

Ce questionnaire concerne **votre vie dans son ensemble** . Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). Indiquez votre position (accord ou désaccord) en entourant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue. Soyez spontané(e) et sincère dans vos réponses.

Fort désaccord	Désaccord	Plutôt désaccord	Ni accord Ni désaccord	Plutôt d'accord	Accord	Fortement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

1. En général, ma vie correspond à mes idéaux	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de vie sont excellentes	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de ma vie	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de la vie	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien	1	2	3	4	5	6	7
6. Je mène une vie qui a un but et du sens	1	2	3	4	5	6	7
7. Mes relations sociales me soutiennent et sont enrichissantes	1	2	3	4	5	6	7
8. Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes	1	2	3	4	5	6	7
9. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres	1	2	3	4	5	6	7
10. Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités qui sont importantes pour moi	1	2	3	4	5	6	7
11. Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie	1	2	3	4	5	6	7
12. Je suis optimiste quant à mon avenir	1	2	3	4	5	6	7
13. Les gens me respectent	1	2	3	4	5	6	7

Question 1-5 : questions sur la satisfaction de vie

Question 6-13 : questions sur l'épanouissement psychologique

Ressenti émotionnel

Vous trouverez des adjectifs qui expriment différentes émotions. Indiquez dans quelle mesure vous vous êtes senti(e) de cette façon au cours de la **dernière semaine**.

Lisez bien ces adjectifs et entourez le chiffre approprié dans l'espace réservé.

Indiquez votre réponse en vous aidant de l'échelle suivante :

Très peu /

Pas du tout

Un peu

Modérément

Beaucoup

Très fortement

1

2

3

4

5

Intéressé(e)	1	2	3	4	5
Angoissé(e)/Stressé(e)	1	2	3	4	5
Excité(e)/Stimulé(e)	1	2	3	4	5
Bouleversé(e)/Troublé(e)	1	2	3	4	5
Solide/Fort(e)	1	2	3	4	5
Coupable	1	2	3	4	5
Affolé(e)/Terrorisé(e)	1	2	3	4	5
Hostile	1	2	3	4	5
Enthousiaste/Passionné(e)	1	2	3	4	5
Fier/fière	1	2	3	4	5
Irritable	1	2	3	4	5
Vigilant(e)	1	2	3	4	5
Honteux(se)	1	2	3	4	5
Inspiré(e)/Emballé(e)	1	2	3	4	5
Nerveux(se)	1	2	3	4	5
Déterminé(e)	1	2	3	4	5
Attentif(ve)	1	2	3	4	5
Agité(e)	1	2	3	4	5
Actif(ve)	1	2	3	4	5
Effrayé(e)	1	2	3	4	5

Votre satisfaction professionnelle

Ce questionnaire concerne **votre vie professionnelle dans son ensemble**. Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). Indiquez votre position (accord ou désaccord) en encerclant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue. Soyez spontané(e) et sincère dans vos réponses.

Fort désaccord	Désaccord	Plutôt désaccord	Ni accord Ni désaccord	Plutôt d'accord	Accord	Fortement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

1. Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens	1	2	3	4	5	6	7
7. Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes	1	2	3	4	5	6	7
8. Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités quotidiennes professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
9. Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres au travail	1	2	3	4	5	6	7
10. Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités professionnelles qui sont importantes pour moi	1	2	3	4	5	6	7
11. Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
12. Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel	1	2	3	4	5	6	7
13. Les gens me respectent dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7

Question 1-5 : questions sur la satisfaction de vie professionnelle

Question 6-13 : questions sur l'épanouissement psychologique contextualisé

Soutien organisationnel perçu

Consigne : Vous trouverez ci-dessous une série d'énoncés à propos desquels j'aimerais connaître votre opinion. Lisez chaque énoncé et jugez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non, en cochant la case appropriée : *

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

2. Mon entreprise valorise ma contribution à son efficacité générale

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

3. Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4. Quand j'ai un problème, mon entreprise m'apporte son aide

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5. Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6. Mon entreprise essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

7. Mon entreprise cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

8. Mon entreprise tire une certaine fierté de mes réalisations au travail

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

9. Mon entreprise cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Annexe 6 : Questionnaire de l'étude 2

Pour terminer...

Vous êtes :

Une femme

Un homme

Votre âge : ____ ans

Votre ancienneté dans votre poste actuel : ____ an(s)

Votre catégorie socioprofessionnelle : _____

Merci de votre Participation !

Annexe 7 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson pour l'étude 2

Matrice de corrélation de Bravais-Pearson (HEXACO – Variables sociodémographiques)

	Sexe	Age	Ancienneté	CSP
HONNÊTETE-HUMILITE	.10	.20**	.14*	-.04
Sincérité	.06	.12	.05	-.04
Equité	.15*	.31**	.23**	-.05
Evitement	-.07	.03	.03	-.01
Modestie	.08	-.08	-.05	.03
EMOTIONNALITE	.49**	-.08	-.05	.11
Inquiétude	.40**	-.00	-.00	.09
Anxiété	.39**	-.02	.04	.10
Dépendance	.26**	-.23**	-.14*	.09
Sentimentalité	.44**	-.04	-.06	.05
EXTRAVERSION	-.11	.01	-.00	-.06
Estime de soi	-.18**	.15*	.12	-.10
Audace sociale	-.08	.04	.01	.00
Sociabilité	-.00	-.18**	-.14*	-.00
Vivacité	-.03	-.03	-.06	-.07
AGREABILITE	.00	-.03	-.10	-.07
Douceur	-.00	-.02	-.07	.00
Tolérance	.05	-.04	-.12	.01
Flexibilité	.05	-.07	-.08	-.09
Patience	-.09	.06	.01	-.12
CONSCIENCIOSITE	.10	.12	.05	-.11
Sens de l'organisation	.03	.04	.03	.00
Assiduité	.12	.08	.04	-.16*
Perfectionnisme	.15*	.05	.06	-.12
Prudence	-.01	.14*	.01	-.02
OUVERTURE A L'EXPERIENCE	.00	.05	-.02	-.11
Sens de l'esthétique	.09	.08	-.00	-.17**
Curiosité	-.16**	.10	.01	-.10
Créativité	.03	-.08	-.08	-.00
Non-conventionnalisme	.00	.08	.04	-.04
Soutien Organisationnel Perçu	.21**	-.05	-.02	-.04

N = 225. **p* < 0.05, ***p* < 0.01.

Annexe 7 : Matrice de corrélation de Bravais-Pearson pour l'étude 2

Matrice de corrélation de Bravais-Pearson (Bien-être général – professionnel)

	1	2	3	4	5	6
1- Satisfaction de vie						
2 - Emotions positives	.28**					
3 - Emotions négatives	-.34**	.12				
4 -Epanouissement psychologique	.62**	.44**	-.31**			
5 - Epanouissement psychologique professionnel	.44**	.41**	-.02	.63**		
6 - Satisfaction de vie professionnelle	.56**	.33**	-.05	.51**	.77**	

** $p < .01$

Annexe 8 : Détail des analyses de régression par bloc (étude 2)

MODELE 1 : Variable dépendante : Satisfaction de vie générale

R = .483, $R^2 = .233$, R^2 ajusté = .209, Erreur standard = 4.902
 $F(217) = 9.431$, $p < 0.001$

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R^2	<i>t</i>	<i>p</i>
(constante)	8.58	3.22			2.66	.00
Evitement de l'avidité	.79	.36	.13	.017	2.18	.03
Dépendance	-.88	.31	-.17	.029	-2.77	.00
Estime de soi	1.39	.54	.18	.078	2.56	.01
Vivacité	1.16	.43	.18	.023	2.70	.00
Sens de l'organisation	1.00	.33	.18	.028	3.01	.00
Curiosité	-.52	.36	-.08	.015	-1.42	.15
SOP	.17	.04	.21	.043	3.47	.00

MODELE 2 : Variable dépendante : Ressenti émotionnel positif

R = .556, $R^2 = .309$, R^2 ajusté = .286, Erreur standard = 6.017
 $F(217) = 13.848$, $p < 0.001$

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R^2	<i>t</i>	<i>P</i>
(constante)	17.64	3.81			4.62	.00
Sens de l'équité	-1.26	.35	-.20	.021	-3.54	.00
Inquiétude	-2.17	.46	-.27	.096	-4.69	.00
Vivacité	1.80	.49	.22	.077	3.68	.00
Perfectionnisme	1.35	.51	.16	.053	2.62	.00
Assiduité	1.56	.64	.15	.014	2.43	.01
Créativité	1.07	.44	.13	.020	2.43	.01
SOP	.17	.05	.17	.028	2.97	.00

MODELE 3: Variable dépendante : Ressenti émotionnel négatif

R = .638, $R^2 = .407$, R^2 ajusté = .388, Erreur standard = 5.490
 $F(217) = 21.307$, $p < 0.001$

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R^2	<i>t</i>	<i>P</i>
(constante)	30.95	3.80			8.14	.00
Evitement de l'avidité	-.32	.41	-.04	.030	-.79	.43
Anxiété	.93	.40	.15	.126	2.29	.02
Dépendance	.97	.39	.14	.024	2.49	.01
Estime de soi	-3.40	.55	-.34	.123	-6.14	.00
Patience	-1.35	.38	-.19	.038	-3.47	.00
Prudence	-1.45	.51	-.15	.031	-2.84	.00
Créativité	1.44	.40	.18	.035	3.57	.00

Annexe 8 : Détail des analyses de régression par bloc (étude 2)

MODELE 4: Variable dépendante : Epanouissement psychologique général

R = .561, R² = .315, R² ajusté = .299, Erreur standard = 5.054
 F(219) = 20.100, p < 0.001

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R ²	t	P
(constante)	22.05	2.79			7.88	.00
Anxiété	-.44	.33	-.08	.039	-1.35	.17
Vivacité	1.91	.44	.27	.161	4.31	.00
Estime de soi	2.20	.57	.26	.054	3.83	.00
Perfectionnisme	.74	.41	.10	.016	1.79	.07
SOP	.18	.05	.21	.045	3.77	.00

MODELE 5: Variable dépendante : Satisfaction de vie professionnelle

R = .517, R² = .267, R² ajusté = .257, Erreur standard = 5.851
 F(221) = 26.808, p < 0.001

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R ²	t	P
(constante)	-2.80	3.00			-.93	.35
Estime de soi	1.51	.56	.15	.050	2.69	.00
Assiduité	1.94	.55	.20	.041	3.48	.00
SOP	.41	.05	.42	.176	7.28	.00

MODELE 6: Variable dépendante : Epanouissement psychologique professionnel

R = .556, R² = .309, R² ajusté = .296, Erreur standard = 6.709
 F(220) = 24.547, p < 0.001

	B	Erreur standard	Bêta	Variation de R ²	t	P
(constante)	12.93	3.24			3.99	.00
Vivacité	1.38	.58	.15	.055	2.34	.02
Estime de soi	1.50	.72	.13	.018	2.07	.03
Perfectionnisme	1.57	.53	.16	.047	2.93	.00
SOP	.51	.06	.43	.188	7.73	.00

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands



USD-Pro

Ce questionnaire a pour objectif de mieux connaître la diversité des situations vécues au travail chez la population dirigeante ainsi que les spécificités individuelles qui vous sont propres.

Remplir ce questionnaire vous prendra environ 20 minutes.

Les données collectées sont totalement anonymes et confidentielles. Il ne vous est demandé d'ailleurs aucune information de l'ordre de l'état civil. Compléter ce questionnaire implique ainsi votre libre consentement à participer à cette recherche.

Il est important de répondre à toutes les questions posées et cela le plus sincèrement possible. Les questionnaires exploités, dans cette étude, sont validés scientifiquement et ne peuvent être modifiés. Il se peut donc que certaines formulations, en termes de questions ou de réponses, vous gênent. **La bonne réponse sera toujours celle qui vous correspond le mieux.**

Ce questionnaire prendra fin le 04 mars 2018.

Si vous êtes intéressée par les résultats de cette enquête, sachez que les premiers résultats seront communiqués le 29 mars 2018 lors de l'assemblée générale de la CPME Normandie à l'Amirauté de Deauville. Une synthèse sera produite sur la fin du premier semestre 2018. A cette période, il vous suffira de vous connecter sur le site www.universsantedesdirigeants.com afin de télécharger cette synthèse.

Afin de répondre à d'éventuels questionnements ou besoins, vous pouvez nous solliciter à l'adresse univers.santedesdirigeants@gmail.com

Nous vous invitons maintenant à cliquer sur le lien ci-dessous pour débiter le renseignement de ce questionnaire.

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands

Questionnaire de Karasek

Indiquez votre degré d'accord avec chacune des affirmations listées ci-dessous. Sélectionnez la réponse qui décrit le mieux votre situation en vous aidant de l'échelle en 4 points allant de « Pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».					
1	Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
2	Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
3	Mon travail me demande d'être créatif	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
4	Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
5	Mon travail demande un haut niveau de compétence	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
6	Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
7	Dans mon travail, j'ai des activités variées	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
8	J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
9	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
10	Mon travail me demande de travailler très vite	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
11	Mon travail me demande de travailler intensément	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
12	On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
13	Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
14	Je reçois des ordres (orientations) contradictoires de la part d'autres personnes	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands

15	Mon travail demande de longues périodes de concentration intense	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
16	Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
17	Mon travail est très bousculé	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
18	Attendre le travail de collègues (collaborateurs) ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
19	Mon ou mes salariés se sent(ent) concerné(s) par le bien-être de leur dirigeant(e) ?	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
20	Mon ou mes salariés prête(nt) attention à ce que je dis	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
21	Mon ou mes salarié(s) m'aide(nt) à mener mon activité entrepreneuriale à bien	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
22	Je réussis facilement à faire collaborer mes subordonnés	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
23	Les collaborateurs avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
24	Les collaborateurs avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
25	Les collaborateurs avec qui je travaille sont amicaux	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
26	Les collaborateurs avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	Pas du tout d'accord	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands

PSS10	Pour chacune des 10 propositions ci-dessous, indiquez en choisissant une seule réponse par ligne, la fréquence à laquelle vous estimez avoir été dans la situation évoquée (jamais, presque jamais, quelquefois, assez souvent ou très souvent) :					
1	Au cours du mois dernier, avez-vous été déstabilisé(e) par des événements qui se sont produit de manière inattendue ?	Jamais (1)	Presque jamais (2)	Quelquefois (3)	Assez souvent (4)	Très souvent (5)
2	Au cours du mois dernier, avez-vous senti que vous étiez incapable de maîtriser des choses importantes dans votre vie ?	1	2	3	4	5
3	Au cours du mois dernier, vous êtes-vous senti(e) nerveux(-se) et stressé(e)	1		3	4	5
4	Au cours du mois dernier, avez-vous été confiant(e) dans votre capacité à gérer vos problèmes personnels ?	1	2	3	4	5
5	Au cours du mois dernier, avez-vous estimé que ce qui vous concerne allait dans le bon sens ?	1	2	3	4	5
6	Au cours du mois dernier, avez-vous constaté que vous n'avez pas pu faire face à toutes les choses que vous aviez à faire ?	1	2	3	4	5
7	Au cours du mois dernier, avez-vous été en mesure de gérer les énervements ressentis dans votre vie ?	1	2	3	4	5
8	Au cours du mois dernier, avez-vous senti que vous étiez détaché(e) des événements ?	1	2	3	4	5
9	Au cours du mois dernier, avez-vous été en colère parce que vous n'avez pas maîtrisé quelque chose ?	1	2	3	4	5
10	Au cours du mois dernier, avez-vous ressenti que les difficultés s'accumulaient tant que vous ne pouviez les surmonter ?	1	2	3	4	5

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands

EPMT	Ce questionnaire concerne votre vie professionnelle dans son ensemble. Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations avec lesquelles vous pouvez être plus ou moins en accord (ou en désaccord). Indiquez votre position (accord ou désaccord) en entourant la réponse qui exprime le mieux votre point de vue. Soyez spontané(e) et sincère dans vos réponses.							
1	Je mène une vie professionnelle qui a un but et du sens	Fort désaccord (1)	Désaccord (2)	Plutôt désaccord (3)	Ni accord, ni désaccord (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Fortement d'accord (7)
2	Mes relations sociales au travail me soutiennent et sont enrichissantes	1	2	3	4	5	6	7
3	Je suis impliqué(e) et intéressé(e) par mes activités professionnelles quotidiennes	1	2	3	4	5	6	7
4	Je contribue activement au bonheur et au bien-être des autres au travail	1	2	3	4	5	6	7
5	Je suis compétent(e) et appliqué(e) dans les activités professionnelles qui sont importantes pour moi	1	2	3	4	5	6	7
6	Je suis quelqu'un de « bien » qui a une « bonne » vie professionnelle	1	2	3	4	5	6	7
7	Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel	1	2	3	4	5	6	7
8	Les gens me respectent dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7

Annexe 9 : Questionnaire sur la santé des dirigeants Normands

Données sociodémographiques
Sexe :
Age :
Niveau de formation :
Depuis que vous êtes dirigeant(e), participez-vous à des formations ?
Ancienneté en tant que Dirigeant(e) par tranches d'années :
Statut de dirigeant(e) :
Exercice en tant que dirigeant :
Taille d'entreprise :
Secteur d'activité :
Département d'implantation du siège de l'entreprise :

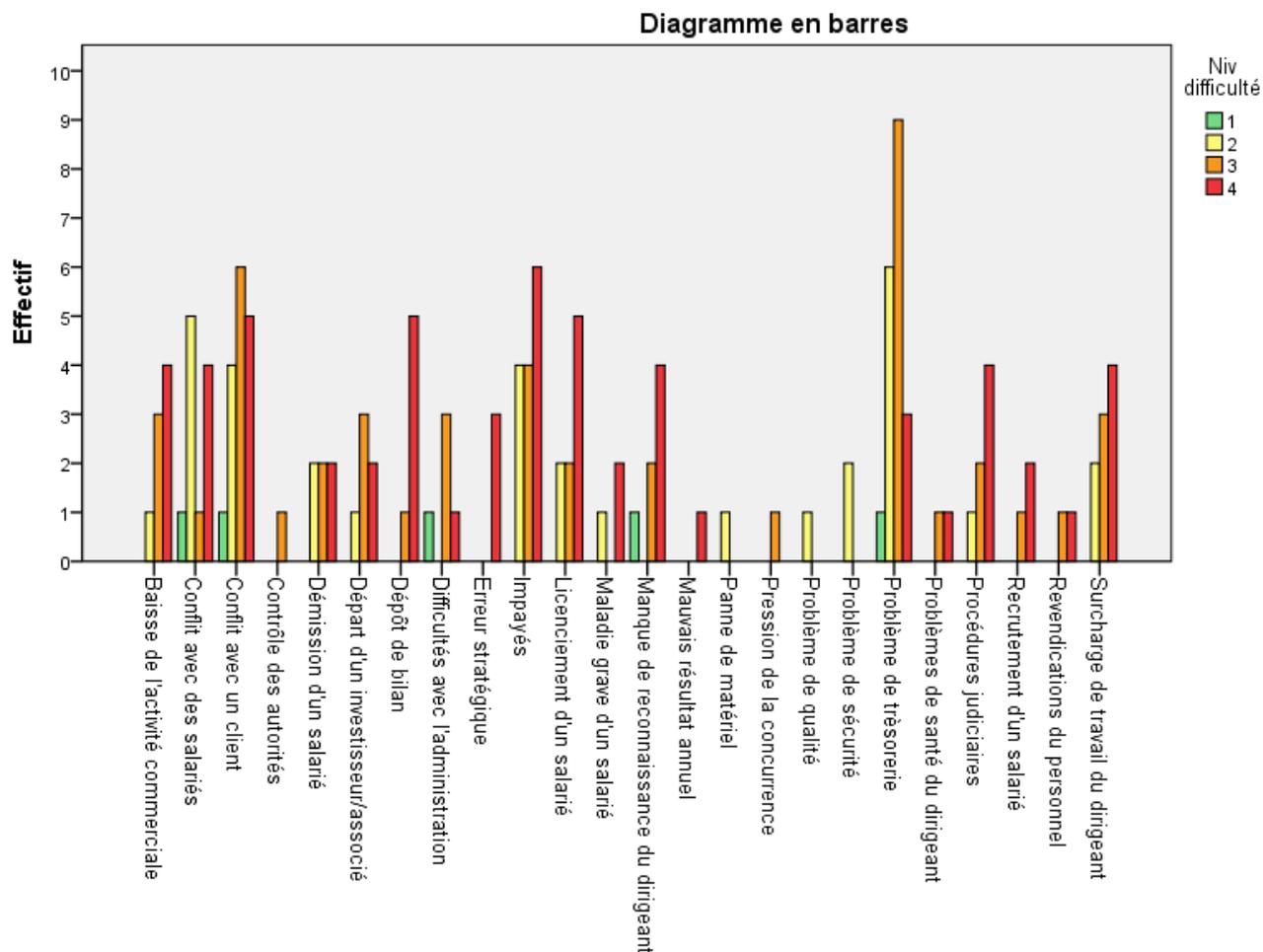
Merci pour votre participation et investissement sur cette étude.

Les résultats de cette enquête seront restitués sur la fin du premier semestre 2018, après traitement statistique.

Les organisations partenaires et diffusant cette étude seront en possession de ces derniers ou bien il vous suffira de vous connecter sur le site **www.universsantedesdirigeants.com**

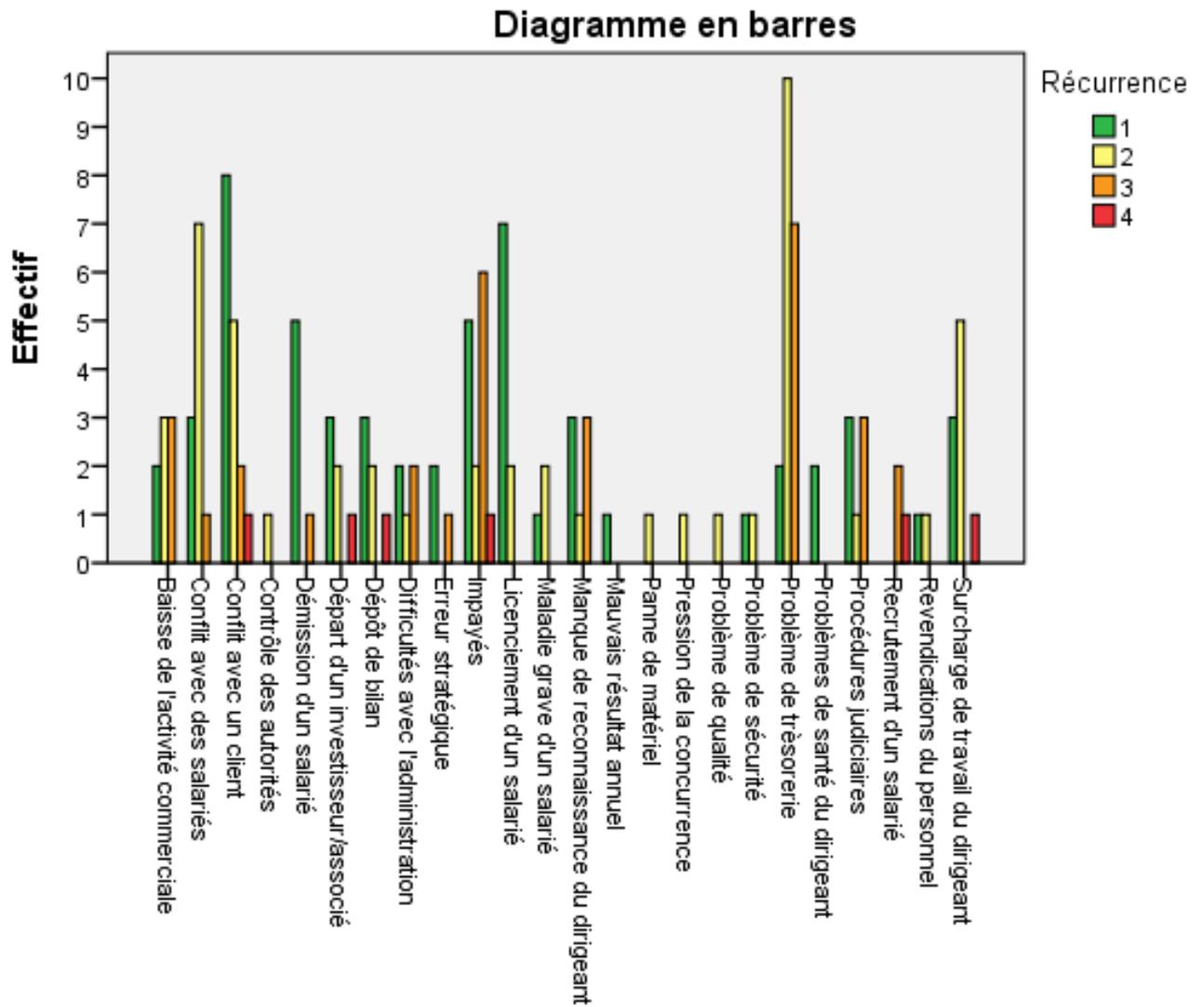
Vous pouvez maintenant fermer cette fenêtre

Annexe 10 : Evaluation du niveau de difficulté et sa récurrence selon les événements négatifs vécus par les dirigeants



Evaluation du niveau de difficulté perçu par les dirigeants ($n = 143$)

Annexe 10 : Evaluation du niveau de difficulté et sa récurrence selon les événements négatifs vécus par les dirigeants



Evaluation du niveau de récurrence perçu par les dirigeants ($n = 143$)



LETTRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet. Prenez donc le temps de la lire attentivement et n'hésitez pas à poser toute question que vous jugerez utiles.

Suite à la première étude menée en 2018, les premières analyses démontrent un niveau de stress élevé, une exposition élevée à des situations jugées potentiellement délétères par les dirigeants des TPE-PME (problèmes de trésorerie, dépôts de bilan, relation clients, salariés, etc.), couplés néanmoins à un niveau d'épanouissement satisfaisant. En s'appuyant sur ses données, nous souhaitons approfondir cette recherche préalable et donner davantage de sens à nos résultats.

L'objectif de cette recherche est d'obtenir des éléments de compréhension concernant votre vie quotidienne en tant que dirigeant et votre conception de ce qu'est une vie équilibrée. C'est pourquoi nous sollicitons votre participation à cette étude.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à au moins un entretien d'une durée d'une heure. Le lieu reste à définir ainsi que la ou les dates de ces échanges.

Votre participation repose sur la base du volontariat. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer à tout moment sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Dans ce cas, les données vous concernant seront retirées de l'étude et ne pourront plus être utilisées par les chercheurs.

Les données recueillies par cette étude sont anonymes et confidentielles. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles ou de communications, ne permettront pas d'identifier les participants.

Votre collaboration nous est précieuse. Nous vous remercions sincèrement de votre intérêt pour cette étude et de votre participation.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Consentement du participant

Je, soussigné(e) _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet de ce projet de recherche.

Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans avoir à donner de justification et sans aucun préjudice.

Je comprends que ces données sont strictement confidentielles et non nominatives, à l'usage exclusif des chercheurs concernés.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Date

Signature

Annexe 11 : Lettre de consentement

Autorisation d'enregistrement

Cette recherche nécessite l'enregistrement vocal afin de faciliter la retranscription de l'entretien. En acceptant de participer, j'accepte d'être enregistré(e) sachant que ces audio seront utilisés uniquement dans le cadre de cette étude dans le respect des règles éthiques dont celle de la confidentialité.

- J'accepte que l'entretien soit enregistré.*
- Je ne souhaite pas que l'entretien soit enregistré.*

Autorisation d'être recontacté(e)

- J'accepte d'être recontacté(e) dans l'éventualité de la poursuite de cette étude.*
- J'accepte d'être recontacté(e) par l'un des membres de l'équipe pour me proposer de participer à une autre étude.*

Coordonnées :

Portable :

Courriel :

Présentation de l'étude & du cadre

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente...

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? *Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.*

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Le dernier temps d'échange porte sur des questions fermées plutôt de l'ordre de l'Etat civil.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Premièrement, je souhaite vous poser des questions relatives à votre situation personnelle. Elles me permettront de faire connaissance avec vous. Dans un second temps, nous aborderons différentes thématiques.

Acceptez-vous que nous commençons ? (*consentement*)

1. Vous et votre entreprise

Si vous en êtes d'accord, je vous propose de commencer par la présentation de votre parcours entrepreneurial et votre entreprise. Comment êtes-vous devenu-e dirigeant-e ?

2. Votre vision de la santé

- Merci pour cet éclairage sur votre parcours. Avant d'échanger sur le thème de la santé, comment vous sentez-vous aujourd'hui ? Qu'est-ce qui peut expliquer votre ressenti ?
- De façon générale, quelle définition donneriez-vous de la santé ?
- Selon vous, Qu'est qu'une personne en bonne santé ? Un-e dirigeant-e en bonne santé ?
- On entend beaucoup parler de la qualité de vie, de la qualité de vie au travail, qu'en pensez-vous ?

3. Votre santé

- Que pensez-vous de cette phrase : « le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale ?
- Question assez volontaire ! Vous accordez-vous la possibilité d'être malade ? Pourquoi ?
- Percevez-vous les troubles associés à un stress chronique ? Quand vous les identifiez, tentez-vous d'agir dessus ? Comment travaillez-vous dessus ?
- En général, diriez vous que votre santé est (excellente, très bonne, bonne, médiocre, mauvaise) ? Pourquoi ?
- Par comparaison avec il y a un an, que diriez vous sur votre santé aujourd'hui ? Est-elle la même ? Pouvez-vous expliquer ce ressenti ? Comment cela peut s'expliquer ?
- Nous évoquons votre santé. Pour vous, sur une échelle de 0 à 10, votre santé est prioritaire de quelle manière ? 0 pas du tout prioritaire à 10 totalement prioritaire. Pourquoi ce score ?
- Est ce que votre état de santé vous impose des limites dans vos diverses activités ? Si oui, dans quelle mesure ? Quelles conséquences cela engendre sur votre activité ?

4. **Votre activité entrepreneuriale (exigences et ressources)**

- Selon vous, et si c'est le cas, quel niveau de sacrifice nécessite votre activité entrepreneuriale ? (Santé individuelle, famille, etc... *mais ne pas orienter*)
- Pensez-vous qu'il existe un lien entre votre état de santé et l'activité de votre entreprise ?
Pouvez-vous nous donner un exemple ?
 - Êtes-vous satisfait·e sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités quotidiennes ?
Pourquoi ?
 - Êtes-vous satisfait·e de votre capacité à répondre aux exigences de votre activité ?
Pourquoi ?
 - Avez-vous le sentiment d'être assez accompagné·e pour faire face à la vie de tous les jours ? Que retenez-vous ? Quels sont les moyens les plus adaptés pour vous ?
 - Selon vous, comment peut-on définir une vie en déséquilibre ?
 - A votre niveau, quelles peuvent être les conséquences d'une vie en déséquilibre ? Et sur votre entreprise ?
 - Avez-vous la possibilité d'avoir des activités de loisirs, des temps pour faire une activité dans laquelle vous pouvez prendre plaisir ? Laquelle ou lesquelles ? Comment s'explique ce choix ?
 - C'est un véritable apport ?
 - Au travers de l'ensemble des éléments évoqués pouvez-vous parler d'épanouissement au travail ? Si oui, pouvez-vous expliciter cette notion ?
 - Pour terminer, quelles actions pourraient être proposées pour prendre davantage en compte la santé des dirigeants ?

Pensez-vous que nous aurions dû aborder d'autres aspects en lien avec la santé ? Votre santé ? Ces questions vous ont-elles gênées ? On ne parle pas souvent santé entre dirigeants ?

Pour finir sur ce temps d'échanges, il me reste quelques questions qui portent sur votre état civil, un peu plus formelles pour les besoins de cette enquête.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 1 : Madame M.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen et psychologue du travail.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- Alors, est ce que vous pouvez m'expliquer votre parcours, en tout cas comment vous êtes devenue gérante ?
- Alors euh... ce n'était pas mon projet initial. A la base, moi j'ai suivi un cursus de formation initiale pour devenir journaliste.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc j'ai un bac littéraire, j'ai un DEUG de musicologie et une licence d'anglais que je suis allée passer aux Etats-Unis. Quand je suis revenue en France, mon DEUG en fait je l'ai fait en deux fois, j'ai fait une première année, je suis partie aux Etats-Unis, je suis revenue et quand j'ai fait ma deuxième année, j'avais un peu de temps libre parce que j'avais passé beaucoup de modules aux Etats-Unis et euh... j'avais 15h de cours par semaine. Et donc mon père qui avait l'entreprise, qui était à l'époque sur une zone industrielle, euh... m'a demandé de venir travailler à temps partiel euh... mais vraiment dans le but d'un job d'étudiante parce qu'il avait besoin de renfort administratif.
- D'accord.
- Moi je connaissais bien l'entreprise, j'y avais déjà travaillé l'été, euh... puis moi la paperasserie ça m'a toujours plus en fait. Je trouve que c'est carré, c'est donc ça me plaisait bien et je ne suis jamais repartie.
- D'accord.
- Voilà. Mon petit frère Benoît donc qui a 6 ans de moins que moi, lui était destiné à reprendre l'entreprise familiale. On était une fratrie de 4 enfants, 2 gars 2 filles, 2 qui on finit à reprendre l'entreprise familiale et 2 qui sont dans la fonction publique. Et euh... donc mon frère et ma sœur ont eu un projet professionnel très pareil et pour le coup ils ont suivi la voie et donc voilà. Du coup on s'est dit avec Benoît que ça aurait du sens que... qu'on reprenne à deux en fait.
- D'accord.
- Mon père avait bien senti que il n'était pas totalement seul parce que ma mère l'aidait dans l'entrepreneuriat mais elle assurait quand même l'intendance personnelle, la logistique familiale donc il était quand même le pilote majoritaire de cette entreprise même si ma mère était indéniablement un relais psychologique pour lui mais ce n'est quand même pas un homme qui va verbaliser ses difficultés donc il a quand même pris beaucoup sur ses épaules et je pense qu'il n'avait pas envie que ses enfants vivent ce qu'il a vécu.
- Hum.
- C'est un homme qui a toujours, qui s'est toujours attelé à ce que ses enfants vivent les difficultés que lui il a pu vivre. Donc euh... il s'est dit que reprendre à deux ce serait, moralement, financièrement, commercialement plus simple et je pense qu'il avait raison d'ailleurs. Et donc on a décidé de s'engager dans la reprise en 2002. Donc mon frère lui a suivi un cursus vraiment très technique pour euh..., il est chaudronnier de formation, meilleur ouvrier de France donc voilà, il est vraiment celui aujourd'hui qui assure toute la connaissance technique de l'entreprise et on fait plutôt un bon binôme, ça marche vraiment

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

bien. Donc euh... voilà comment je suis arrivée ici. Donc j'ai réorienté mes études forcément pour compléter mon cursus parce qu'avec un DEUG de musicologie et une licence d'anglais, reprendre une entreprise c'était light. Donc j'ai d'abord fait un BTS de conception technologique industrielle pour obtenir un versant technique, mon objectif n'étant pas de devenir ingénieur bourreau d'étude mais d'être au moins capable de montrer à mes clients que je sais de quoi je parle.

- C'était important pour vous de vous former, d'avoir une spécialité ?
- Oui, surtout pour une femme, je pense qu'être crédible c'est encore plus important que quand on est un homme et ensuite j'ai fait une licence commerce et vente pour vraiment avoir les clés du business.
- Hum.
- Je ne me suis pas embarquée dans une école de commerce parce que ça aurait été trop long, trop couteux, parce que mes parents avaient 4 enfants et même si mon père était chef d'entreprise, il n'avait pas 8 000 € à mettre par an dans une école de commerce et euh... donc voilà. J'ai suivi cette voie là qui était la plus directe, la moins couteuse et donc j'ai tout fait en apprentissage forcément pour toujours rester dans l'entreprise. Et donc je suis rentré dans l'entreprise officiellement en 2004.
- Et vous avez combien de salariés ?
- On est 27 aujourd'hui.
- D'accord. Je vous remercie de m'avoir détaillé votre parcours, avant d'aborder des thèmes plus spécifiques, pouvez-vous m'indiquer comment vous vous sentez aujourd'hui ?
- Aujourd'hui, très bien.
- Oui ?
- A l'aube de mes 40 ans, je ne me suis jamais sentie aussi bien ouais en réalité.
- Pour quelles raisons à votre avis ?
- Euh..., je pense épanouissement personnel, on prend un peu plus de hauteur et de détachement face à certaines choses, euh..., je suis plutôt bien dans mes baskets, je suis à l'aise avec mon image, je suis heureuse dans la vie personnelle, ça c'est central, euh..., je me rends compte que je surmonte les difficultés de l'entreprise avec plus de, plus de recul oui, ça m'angoisse un peu moins, je somatise un peu moins en fait.
- D'accord.
- Mon sommeil est de meilleure qualité, c'est un peu comme ça que j'évalue ma jauge de bien-être, c'est mon sommeil.
- C'est un indicateur en effet, vous dormez à peu près combien d'heures par nuit ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ah moi je dors bien, je dors 7/8h.
- Ah oui ?
- Ouais ouais, je ne manque pas de sommeil. Et puis, hein, c'est ce que l'OMS recommande.
(rire)
- (rire). Effectivement..
- Après je ne dis pas que je dors d'une traite, je ne connais pas beaucoup de femmes qui dorment d'une traite en réalité, enfin je pense que c'est féminin d'avoir le sommeil un peu entrecoupé.
- Et vous m'avais indiqué le fait de moins somatiser?
- Un peu moins ouais.
- Parce que avant ça se traduisait comment ?
- Dans les périodes difficiles, je pouvais pleurer tous les jours, des vraies larmes, pas des larmes de crocodile mais des larmes de trop-plein en fait, alors qui font du bien ceci dit parce que après on se sent un peu mieux, ça ne résout pas les problèmes mais euh..... ça aide... après... oui, on a fait des choix avec mon frère : quand on a repris l'entreprise, de modifier certaines choses, surtout sur le management et donc, quand on modifie le management, ça génère des modifications majeures : dans le comportement des gens, dans leur façon à adhérer aux valeurs de l'entreprise et euh... ce bouleversement il faut y faire face parce qu'il nous désorganise, parce qu'on fait face à des départs donc ça nous désorganise donc ces départs font qu'on remet en cause ces choix, « est ce que c'est la bonne décision ? », « est ce que le management d'avant n'était pas meilleur ? », donc on se remet en cause, parce qu'en plus on est plutôt jeunes, on a tendance à se dire « ben peut-être que ce que mon père faisait, était archi bien et qu'en fait c'est nous qui nous trompons », euh..... on remet une nouvelle équipe en place, on fait des erreurs de casting qui nous désorganise encore plus, voilà c'est un ensemble de choses qui font qu'on se dit « je ne suis pas à ma place, je fais que de la merde quoi », voilà.
- Hum.
- J'ai l'impression que quand on est chef d'entreprise, en réalité quand il y a un problème on a toujours le sentiment qu'on est le centre de l'erreur.
- Est-ce que cette impression n'est pas liée à votre rôle qui est inscrit, d'un point de vue légal, code du travail ?
- On nous a tellement appris à prendre toutes les responsabilités que la société nous dit toujours que quoiqu'il arrive dans l'entreprise, c'est toujours nous les responsables. Je pense que ça devient quelque chose de totalement acquis et on se dit, moi quand mes

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

salariés sont malades, je me dis « oh, je les fais peut-être trop fait travailler », j'en suis là quand même, je me sens coupable. Quand j'ai un salarié qui n'est pas bien, je me dis que j'ai manqué de vigilance, que je n'ai pas suffisamment accompagnée, je lui ai peut-être donné trop de travail, trop de charge morale, je n'ai peut-être pas mis les formes pour dire un truc.

- Vous prenez tout et vous vous remettez en question...
- Tout le temps, en permanence oui oui. Dès qu'il y a un problème quelque part, un délai en retard, j'ai une collaboratrice qui va me dire « on est un peu désorganisé au service ADV » depuis le départ en congé maternité là mon assistante donc là forcément sa remplaçante à beaucoup de choses à apprendre et je me dis « oh lala j'ai peut-être encore mal casté la personne » et en fait j'ai du mal à amener les gens sur la voie de l'amélioration parce que en réalité je considère que c'est moi qui dois les accompagner en permanence et j'ai du mal à les laisser faire par eux-mêmes, et ça je crois que c'est la plus grosse difficulté et je ne dois pas être la seule probablement. On a toujours tendance à prendre pour nous en fait. Moi, quand un client n'est pas content, je le prends pour moi et quelque part ce n'est pas faux ceci dit, euh..., si le client est mécontent parce que euh..., on n'a pas offert le service qu'il fallait, si mon entreprise n'a pas offert le service qu'il fallait, c'est que je n'ai pas mis la bonne organisation, pas mis la bonne personne au bon endroit, enfin les choix n'ont pas été les bons, voilà.
- Oui,, c'est finalement un ajustement permanent, analyser la situation, comprendre la situation pour avancer, être dans cette recherche d'efficacité.
- C'est ça, ouais.
- Et selon vous, c'est une charge à porter au quotidien cette responsabilité ? comment vous le vivez ?
- Oui c'est ça, c'est une charge mentale qui s'accumule à la charge mentale personnelle et euh..., les deux empilée euh..., des fois euh... Là typiquement je sens que j'ai besoin de vacances. Parce que, je pense que, cérébralement, je n'ai pas la capacité à faire face à tous ce qu'on me demande de faire là. Hier j'ai même été sèche avec un client parce que euh..., je suis revenue du Bourget j'ai 40 demandes de prix, 40, dossiers, 3 heures par dossiers, vous voyez... J'estimais que j'avais un mois de boulot à temps plein sauf que j'ai mes paies, j'ai mes charges, j'ai recruté 3 personnes dont tous ce que ça induit quand on accueille quelqu'un dans son entreprise, j'ai mon quotidien, je gère achats de matière, je veux faire ma révision fournisseur, il faut que je clôture, il faut que je fasse mes stocks, mon inventaire...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ceci relève de votre démarche commerciale, est-ce que cela est votre seule mission ?
- C'est ça, je n'aurais qu'elle, ça ne me stresserait pas. Le problème c'est que ma démarche commerciale, normalement elle ne doit pas occuper plus de 30 ou 40% de mon temps. là en l'occurrence elle occupe 100% de mon temps, et le reste sont des obligations avec des échéances aussi donc euh..., qu'est-ce qui est le plus important ? Donc on culpabilise en permanence donc hier j'ai été sec avec un client, je lui ai dit « écoute Laurent, euh..., tu m'as demandé 10 demandes de prix en 3 jours, il faut que tu comprennes, matériellement, je ne peux pas faire face à tout, sinon je dois faire l'impasse sur mon sommeil ». Bon, il a ri jaune parce qu'il commençait à devenir déplaisant en fait parce qu'il a appelé deux fois une de mes collaboratrices, j'étais en rendez-vous, « ah elle était en rendez-vous jeudi dernier, ah elle fait les paies, ah elle est toujours occupée Marie, c'est pénible hein », ouais enfin en même temps, si je ne foutais rien, c'est ça qui serait préoccupant en réalité et du coup j'ai un petit peu remis en place parce que ça m'a énervée quoi. Bon, il m'a renvoyé d'autres demandes de prix hier soir donc c'est que visiblement ça ne l'a pas vexé mais l'avantage des hommes c'est qu'en général, ils râlent sur le coup et puis ça passe. Voilà, donc euh..., mais c'est vrai que, et je me rends compte que là actuellement, ce trop-plein me stress et du coup, ce stress fait que du coup je perds du temps sur certaines choses parce que je veux faire ça, j'entame des trucs et je ne les finis pas dans les temps, euh..., du coup comme je ne me concentre pas sur une chose, je suis nettement moins efficace et puis j'ai été submergée là fin Juin par toutes les obligations associatives de mes enfants : il faut réinscrire le petit au foot, réinscrire ma fille à la gym, il a fallu que je prenne la carte de transport scolaire pour mes deux au collège et tout, et faut faire le chèque de la cantine pour le mois de septembre, remplir les papiers pour le CE2 de ma dernière enfin bref et euh..., à un moment, quand j'ai rendu les papiers j'ai failli dire à l'institut « mais foutez-moi la paix quoi ». ce matin, ma fille m'a donné encore un cahier à signer et j'ai encore râlé en disant « mais il me soule, qu'est-ce qu'il a besoin de faire signer le cahier le dernier jour de l'école ? » alors que ce n'est pas dans mes habitudes de réagir comme ça, j'aurais peut-être soupiré éventuellement.
- Hum. Finalement, une journée se termine dans l'entreprise et une seconde s'entame à la maison...
- Oui de nouvelles obligations. C'est ça et euh..., là tu vois je n'avais pas mis dans mon agenda ce midi notre rendez-vous, j'ai fait la même la semaine dernière, ça ne m'arrive jamais ce genre de truc et je me dis que je fais deux fois la même chose en deux semaines de temps, c'est que peut être parce que, c'est un signal qui veut me dire juste, là euh...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

souffle. Ce n'est pas mon genre, je n'oublie jamais un rendez-vous. D'ailleurs là c'est arrivé deux fois en deux semaines, en fait je crois que ça ne m'étais jamais arrivée d'oublier un rendez-vous. Je suis quelqu'un de très organisée, quand on m'envoie un mail et qu'on se cale une date et un horaire, même si l'horaire n'est pas bien fixée, je le mets dans mon agenda. Pourquoi je ne les pas fais à ce moment-là ? Parce que j'ai probablement été interrompue et que euh..... mes salariés doivent le ressentir parce que hier j'ai un salarié qui est venue me demander pour la troisième fois un truc, donc c'est qu'il m'avait déjà demandé avant et je ne l'ai toujours pas fait et que j'avais carrément zappé et heureusement qu'il me l'a rappelé. Et puis il a eu ce petit sourire qui voulait dire « pas grave, je comprends », limite j'ai cru qu'il allait me faire un câlin (*rire*).

- (*rire*). Alors, de manière générale, quelle définition vous pourriez me donner de la santé ?
- Pour moi, la santé elle a deux, j'ai deux cases : il y a la santé physique et il y a la santé psychologique.
- C'est-à-dire ?
- La santé physique je trouve que c'est simple à gérer, on en parle beaucoup, manger 5 fruits et légumes par jour, pas trop boire d'alcool, pas trop boire de café, faire du sport, palier à la sédentarité, pas de, moi j'ai décidé de ne plus manger de viande rouge, enfin, euh... des, des choses qui sont assez simples en réalité avoir un corps sain et puis après il y a la santé psychologique. Ça c'est plus difficile parce que sur le sujet, je pense que la société n'est pas au courant de façon claire déjà. Et euh..., nous-même on ne sait pas trop s'y retrouver parce que, on se dit que le psychologique ce n'est pas ça qui me fera mourir. Non mais c'est vrai, je peux mourir d'un cancer, d'une hépatite, d'un virus foudroyant, je peux mourir du foie par ce que je bois de trop, des poumons parce que je fume de trop mais je ne peux pas mourir parce que j'en ai trop dans la tête quoi.
- Hum.
- Une fois, ma femme de ménage m'a dit quelque chose qui m'a fait mourir de rire, elle a dit à ma toute petite qui était en grande section, qui commençait déjà à bien lire et écrire, elle lui dit « oh lala mais tu fais déjà tout ça, en apprend pas de trop, tu vas avoir mal à la tête et tu vas t'user le cerveau trop vite ».
- (*rire*).
- (*rire*), je lui ai dit « mais tu dis n'importe quoi Lydie, ça ne s'use pas le cerveau », ça peut vieillir éventuellement mais, elle à 5 ans, je pense qu'elle a de la marge. Mais en réalité je pense que oui, le cerveau il peut s'user, pas au sens capacités cérébrales.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et moi j'envisage d'aller voir une psychologue pour ma deuxième hein... qui pour des questions qu'on n'est pas censé se poser à 10 ans. Quand ta fille te dit « maman j'ai des idées noires », tu te dis « là il est peut-être temps qu'elle aille voir un spécialiste » parce que moi je ne suis pas spécialiste de ça.
- Vous êtes à l'écoute de votre enfant...
- Voilà c'était la petite parenthèse. Donc oui c'est un sujet sur lequel on est un peu plus négligent. Effectivement, ma fille est malade, je vais l'emmener chez le médecin.
- Et vous alors ?
- Moi si je suis malade ?
- Oui, que faites-vous ? Vous vous autorisez à être malade ?
- Je prends du doliprane.
- Automédication ?
- Oui je m'auto-médicame, en même temps, avec trois enfants, je peux vous garantir que je passe ma première année de médecine les doigts dans le nez. (*rire*).
- (*rire*).
- Après, en revanche je ne suis jamais malade, je suis physiquement quelqu'un d'assez robuste, je ne suis jamais malade. Le jour où tu m'entends dire « je suis malade », c'est que vraiment je suis au fond de mon lit et en phase imminente de mort mais (*rire*) non non je ne suis jamais malade. C'est rarissime et cet hiver d'ailleurs je l'ai encore passé, je ne sais même pas si j'ai eu un rhume en réalité.
- Oui, après vous m'avez notifié que vous preniez soin de vous justement pour conserver vos capacités physiques...
- J'ai une bonne hygiène de vie, j'ai senti que j'avais un petit coup de mou et comme j'ai des petits soucis à l'épaule, que j'ai laissé traîner pendant 1 an et demi, mais sauf que là je suis dans un état de douleur telle qu'il a fallu que j'aille voir un médecin qui m'a dit « pourquoi vous n'êtes pas venue me voir plus tôt ? », il m'a mis sous anti-inflammatoire, j'ai fait une mauvaise réaction à l'anti-inflammatoire donc il m'a fait un bilan sanguin complet, j'ai un bilan sanguin absolument merveilleux.
- Hum
- Aussi, je suis dure à la douleur, maintenant je suis dure à la douleur mais j'ai un système nerveux, je suis très sensible donc euh..., je pense que j'ai un niveau de sensation douleur qui est quand même élevé mais je suis capable de les endurer en revanche. Mais j'ai un niveau de douleur qui peut monter très vite. Là, quand j'ai dit au chirurgien, que j'ai vu la semaine dernière, que, il était vraiment temps qu'il fasse quelque chose pour mon épaule

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

parce que ça devenait insupportable. J'avais le sentiment qu'il ne prenait pas l'ampleur de mon niveau de douleur et je lui ai dit « écoutez, je vais être très claire avec vous, je ne suis pas douillette du tout, j'ai mis au monde trois enfants, la dernière faisait 4k100, je n'ai pas voulu de péridurale, je l'ai mise au monde sans aucune analgésie, j'ai souffert le martyr, vous m'avez opéré du genou, vous m'avez mis sous morphine parce que vous m'avez fait un trou dans le genou donc il faut que vous remettiez dans le contexte que quand je vous dis que j'ai mal, c'est que j'ai très très très mal », « Ah, bon ben je vais vous donner un truc un peu plus fort », alors je suis dit « oui oui là faut quelque chose de costaux », et il m'a donné quelque chose de très fort, j'ai encore mal, mais je serre les dents et, puis je vais attendre que, donc euh..., après ça créait de la force mentale d'endurer la douleur aussi.

- Hum, et pour revenir sur ce que vous avez dit sur euh..., le côté psychique, on ne peut pas en mourir, le cerveau ne s'use pas forcément, oui...
- Mais bien sûr oui, mais par rapport au cas de burnout par exemple.
- Exactement, c'est des cas extrêmes mais tout le monde peut être confronté à cela, ce n'est pas réservé à une catégorie de personnes, de professionnels...
- Ah mais j'ai un confrère qui a une entreprise et qui a fait un burnout, mais un vrai. c'est-à-dire que lui, il s'est écroulé de son bureau et il est devenu quasiment amnésique, il ne savait plus lire, plus écrire. il a du tout réapprendre, il a développé une phobie administrative, il a fait 6 mois de yoga intensif.
- Hum, oui il y a nécessité d'une prise en charge...
- Oui oui, puis il y a les gens qui se sont conduits au suicide aussi, je le garde ça l'esprit, maintenant il y a quand même un petit de moi qui dit « franchement le burnout... ». L'autre jour, la mère d'une copine d'une de mes filles qui me dit « ah oui j'ai été arrêtée 6 mois j'ai fait un burnout » et elle travaille chez (nom d'une entreprise) et au fond de moi je me suis dit « oh eh, je t'en prie, viens vivre une de mes semaines et puis on en reparle, tu reconsidéreras le burnout », après elle a peut-être fait réellement un burnout, je veux dire, je ne connais pas sa vie je ne sais pas ce qu'il s'est passé dans sa vie professionnelle et je m'en suis voulu d'avoir pensé ça parce que je me suis dit « tu es injuste, tu ne sais pas dans quel contexte elle a travaillé ». Même, dans les grandes entreprises, il y a des gens qui sont ultras impliqués, ultras responsables et qui foncent droit dans le mur parce qu'en plus ils ont la pression de la hiérarchie que moi je n'ai pas et je me suis vraiment trouvé moche d'avoir pensé ça mais je le pense quand même un peu.
- Hum, il est vrai que d'un point de vue scientifique quand on regarde d'un peu plus près ce qu'est le burnout, on retrouve cette variable d'investissement, d'implication au travail, ce

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

surinvestissement. Et ce surinvestissement, quand il y a un déséquilibre, une charge de travail intense, peu de reconnaissance, ect, ça peut conduire à un déséquilibre...

- Ouais mais ça je peux le comprendre, mais j'ai du mal à accepter les gens qui se plaignent tout le temps ça m'insupporte, je ne suis absolument pas tolérante avec ça. Quand j'entends quelqu'un me dire « oh j'ai un coup de froid » j'ai envie de lui dire « oh c'est bon c'est un rhume », c'est le truc qu'on a tous au moins une fois dans l'hiver...
- Sauf vous ? (*rire*).
- C'est peut-être pour ça. Non mais ça m'énerve quand les gens sont malades. Même avec mes enfants je ne suis pas patiente quand ils sont malades. Moi si mon mari est malade, il ne faut pas qu'il se plaigne. (*rire*) « 38 de fièvre, ça va tu n'es pas en train de mourir », voilà, je suis comme ça et je ne m'aime pas quand je suis comme ça mais euh..., je m'entends le dire et euh...
- Vous en avez conscience, c'est déjà...
- Non non c'est comme ça mais mon père est comme ça. J'ai toujours connu ça.
- Alors, selon vous, c'est quoi, ou c'est qui un dirigeant en bonne santé ?
- Ben moi.
- Oui ?
- Non, un dirigeant en bonne santé c'est quelqu'un qui a conscience qu'il faut une harmonie entre la sphère privée et la sphère pro, c'est essentiel. C'est un dirigeant qui, une fois de plus qui dirige les deux volets, qui ne se limite pas à la prise en compte de sa santé physique. parce que souvent j'en vois soit gens qui se disent qu'il faut qu'ils prennent des vacances mais par contre qu'ils ne font pas attention à leur corps et je trouve ça vraiment triste. Et d'autres qui vont vraiment faire attention à leur corps mais qui du coup vont trop loin, le pousse de trop, j'aurais plutôt tendance à être dans cette catégorie-là, et qu'il y a un moment c'est la rupture.
- C'est-à-dire que pendant vos vacances vous arrivez à couper du travail ou vous restez disponibles par rapport à votre fonction ?
- Alors, jusqu'à il y a 2 ans, je ne prenais 2 semaines de vacances l'été et 1 l'hiver et peut être 1 ou 2 ponts dans l'année, je trouvais que c'était suffisant. Et puis euh..., il y a 2 ans, après qu'on ferme l'entreprise 2 semaines, donc ça me permet quand même de couper mais en réalité, en revenant de vacances il y a 2 ans, je ne suis dis que je n'avais pas envie, ce n'est pas assez, il m'aurait fallu une semaine de plus et du coup, on a décidé avec mon frère qu'il fallait qu'on prenne 3 semaines chacun. Donc on s'est organisé pour pouvoir prendre 3 semaines. L'année dernière on l'a fait et ça m'a fait beaucoup de bien.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- On est parti 2 semaines et puis on a fait quelques jours avant et quelques jours après à la maison, histoire de ne pas partir à l'arrache, c'était vraiment très agréable et la cette année on part 3 semaines. On quitte notre maison, notre quotidien, nos habitudes et vraiment je pense que, ouais, ça va, quand je prends des vacances je ne reste pas chez moi, je pars, c'est essentiel en fait. Je romps mes habitudes, en plus nous quand on part en vacances, on fait du camping, on est vraiment dans une façon de vivre qui n'est plus celle de d'habitude et moi ça me fait le plus grand bien. Là je vais faire le tour du Mont Blanc avec mon père et mon mari une semaine.
- En tant que dirigeante, il y a ce besoin de déconnexion ?
- Complètement, là je sais qu'en termes de déconnexion, c'est bon. Je ne vais pas consulter mes mails sur les deux premières semaines puisque l'entreprise est fermée, c'est agréable. Je vais peut-être relire mes mails la dernière semaine, histoire de.
- La semaine d'hiver également ?
- La semaine d'hiver au ski oui je lis mes mails et j'y réponds et c'est un choix assumé. Mon frère lui par exemple il a décrété que non, il ne répond pas et il n'ouvre pas sa boîte mail mais moi oui parce qu'en fait je suis trop stressée à l'idée de revenir et d'avoir ma boîte mail ultra-chargée donc je préfère les traiter tous les jours avec mon petit café sur ma terrasse pénarde, sachant que 10 min après j'aurais enfilé mon maillot de bain pour aller faire du paddle donc en fait euh...
- Ce n'est pas une contrainte de faire cette tâche.
- Non du tout, répondre à mes mails n'est pas un sujet de contrariété, ce n'est pas quelque chose qui me stress. On me pose une question, j'y réponds et voilà. Je préfère m'astreindre à ça plutôt que d'avoir le stress au retour de vacances. Ça me stressait de trop et je sais que ça je suis capable de le gérer.
- Hum. Alors, on entend beaucoup parler de qualité de vie, de qualité de vie au travail, vous en pensez quoi vous ?
- J'en pense que c'est essentiel, c'est central pour les salariés et pour le dirigeant de l'entreprise. Nous on a fait le choix de s'implanter ici typiquement pour ces raisons-là. On a la chance d'avoir une activité qui nécessite pas de, d'être au bord d'une route... nous on a choisis ce lieu, on est à 15min du Havre mais euh..., on est proche de l'A29, de la nationale 15 donc pour assurer notre logistique de l'entreprise, on est très bien servi mais on est dans un petit écrin de verdure au bord de la forêt, on est à côté d'un château, enfin c'est juste un cadre de travail exceptionnel quoi. Je suis à 6 min de chez moi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui donc c'est confortable pour...
- C'est très confortable et du coup oui c'est essentiel et je suis attachée à ce que mes salariés se sentent bien dans leur lieu de travail aussi. C'est important pour moi. Je fais en sorte ouais.. d'avoir quelque chose de paisible, je veux dire, ça ne coûte pas cher d'acheter du mobilier sympa, on achète des machines à 100 000 €, on peut bien dépenser 3 ou 4000 € dans du mobilier qui est agréable quoi, des jolies peintures au mur. On y passe plus de temps que chez nous.
- Hum.
- Moi je suis très attaché à mon intérieur parce que je suis très feng shui, je considère que un intérieur agréable visuellement et propre dégage ma sérénité, et je suis quelqu'un qui est en quête de sérénité en permanence et donc j'essaie de reproduire ça au travail. C'est pour ça aussi que je suis très organisée, c'est parce que j'ai bien conscience que ça me permet d'être apaisée en fait. De savoir que j'ai su faire face, que j'ai répondu aux gens qui m'ont posé des questions, que je tiens mes échéances, bah, je me rends, je suis sereine. En ce moment pas de trop mais sinon c'est quelque chose d'important pour moi donc forcément, le cadre de vie est une composante centrale de ma façon d'envisager l'entreprise. Je ne pourrais jamais bosser dans un taudis, c'est impossible, ce serait contre ma nature et je pense que de toute façon de déprimerai.
- Alors, que pensez-vous de cette phrase « le dirigeant sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale » ?
- Oh bah ça c'est évident, ouais je suis d'accord à 100%. La priorité c'est de servir les autres et si on a un peu de temps on prend soin de soi. Donc, tout l'enjeu du dirigeant, c'est de se manager des moments pour lui tout en faisant face à ses échéances, répondre à tout le monde.
- Hum.
- Satisfaire tout le monde et se satisfaire soi-même.
- Donc ça aujourd'hui vous arrivez à le trouver ?
- Oui.
- Et quand vous avez démarré votre activité ?
- Non, je faisais que travailler.
- C'est-à-dire combien d'heures à peu près par semaine ? Vous arriviez à estimer ...
- C'est difficile à dire parce que, j'ai des enfants donc c'est très variable en réalité. Non, j'ai du mal à le dire. Je n'ai pas le sentiment de travailler moins aujourd'hui, mais mieux. Le café est important (*rire*)

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- La pause est importante ?
- Ah bah de toute façon nous oui, à 10h15 nous au bureau on s'arrête tous et on prend un café tous ensemble c'est...
- C'est un moment de convivialité...
- Oui et on ne parle pas nécessairement du boulot, du carnet de notes qu'on a reçu la veille qui nous a contrariés, ou pas d'ailleurs : des derniers jours d'école, du beau temps, de ce qu'on va faire ce week-end, du match du foot, enfin on parle de tout et de rien mais assez peu du boulot en réalité.
- Hum, alors auparavant nous parlions de santé et notamment santé psychologique. Est-ce que vous pouvez me citer les troubles qui sont associés à un stress ?
- Trouble du sommeil. Moi en général c'est le premier indicateur, je me réveille toutes les heures et en général je repense au sujet qui me chiffonne. Après je dirais euh..., moi je m'en rends compte quand je commence à mal me nourrir aussi. Je fais moins attention à moi euh..., après moi ça se traduit physiquement par des maux d'estomac. Je suis verrouillée, je suis crispée, je suis tendue.
- Et au niveau de votre comportement il y a des changements, des variations ?
- Je pense que je suis mal placée pour le dire mais je peux être désagréable parfois. Je suis plus impatiente, je m'énerve pour des trucs débiles, je m'en rends compte en plus hein. Je ne parle pas bien.
- Et du coup ça se répercute sur la vie professionnelle et/ou sur la vie personnelle ?
- Je fais plus d'effort sur ma vie pro que sur ma vie personnelle ouais probablement quand je suis stressée.
- Hum.
- Parce que si mon client il ne m'aime pas donc si je ne fais pas d'efforts et que je l'envoie bouler, il peut mal le prendre. Mes collaborateurs pareils, ils n'ont pas l'affect que ma famille, mes filles elles m'excuseront, je suis leur mère, je suis de toute façon merveilleuse et incroyable (*rire*). Après, c'est vrai à la maison, parfois c'est compliqué. Un jour, pour vous dire, j'ai péte un câble, juste parce qu'il y avait les serviettes qui trainaient dans la salle de bain et que la salle de bain était inondée et que je suis redescendu en bas et que j'ai eu un moment de trop plein et en fait on a une partie de notre salle à manger où on a une mezzanine qui va sur l'étage et je vois les filles passer et laisser tomber les serviettes là et juste je me suis assise par terre en tailleur j'ai hurlé. Je vois encore ma petite qui avait 4 ans, toute nue avec ses petites fesses toutes potelées, qui s'est figée dans l'instant, « qu'est

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

ce qui se passe, pourquoi maman elle est assise par terre, pourquoi elle pleure et pourquoi elle crie ». Je ne pouvais juste plus.

- Ce fameux trop-plein décrit plus tôt. Finalement, selon vous, vous gérez mieux votre stress au travail qu'à la maison ? Vous dissociez ?
- Ouais. Parce ici finalement il y a des obligations et puis oui mon image. Je dois assurer, contrôler mes émotions. Et tu te dis que si tu craques, les salariés, ça va les faire flipper donc il faut leur montrer qu'on est solide. Moi j'en suis arrivé que des fois je leur cache des trucs pour ne pas les stresser. Je vais minimiser les problèmes « non non ne vous inquiétez pas » parce que de toute façon c'est moi qui dois agir. Je ne peux pas minimiser un problème sur lequel je demande une action de leur part, parce que si je veux qu'ils réagissent, il faut qu'ils prennent toute la mesure du problème qu'ils ont à résoudre. Mais comme on l'a dit, l'essentiel des problèmes graves qui arrivent, je gère avec mon frère. Et puis comme moi je suis dans la partie administration financière, je traite forcément des sujets très importants. Donc si j'ai un souci de trésorerie, c'est des trucs que je prends pour moi, je suis la seule à le gérer. Et quand on sait qu'on a un souci de trésorerie et que la banque elle suit, bon c'est stressant mais ça va mais quand elle ne suit pas, ben on se dit « bon qui je paie demain comme fournisseur, alors lui il est un peu moins important je vais le payer plus tard », et on se dit « mon dieu quoi, le stress le stress ». mais on est obligé de faire face, pareil face au banquier il faut être solide, je ne peux pas lui dire que je suis inquiète. En fait j'ai l'impression que je passe mon temps à rassurer tout le monde. Et en rassurant les gens, je ne me rassure pas moi-même, parce que je me rends compte que personne n'est là pour me rassurer. Enfin si, mon père et ma mère, parce que eux ils savent.
- Votre père est toujours présent dans l'entreprise ? Vous avez du soutien ?
- Oui, en fait il est sous-traitant de notre entreprise. Il est à la retraite mais c'est quelqu'un qui ne supporte pas l'inactivité donc forcément euh..., ça passe par le fait qu'il a continué à travailler. Il se fait du bon temps, il se prend des plus petites journées, il arrive à 9h45, à 17h il est parti, et puis il nous aide sur pleins de sujets. il fait beaucoup de recherches et de développement pour le bureau d'étude, c'est ce qu'il aime en réalité. Mais c'est un soutien psychologique. Là, on ne fait pas une super année, je ne vais pas dire mais il a entendu 2/3 mots clés, il est venu me voir dans mon bureau lundi matin en me disant « ma puce, si tu veux on ira manger le midi avec ton frère, on discutera tout le trois de ce qu'on peut faire, je ne veux pas m'ingérer mais si vous avez besoin de soutien on est là. » Il me dit toujours « je suis là s'il y a besoin » et il s'est nous le rappeler au bon moment et ça c'est central ».

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est appréciable pour vous...
- Oui, on n'a pas encore parlé mais rien que le fait qu'il me l'ait dit, proposé, il y a déjà 90% du stress qui s'en va parce qu'on se dit « je suis soutenue ». parce que le simple fait de savoir qu'on est soutenu, c'est énorme. Et puis je suis beaucoup soutenue par mon mari aussi, parce qu'il sait, il me voit au quotidien, il le vit et le subit même des fois et euh... parce que lui c'est quelqu'un qui gère bien le stress et je ne sais pas comme il fait. Enfin il a beaucoup de détachement en général. On en parlait hier soir avec ma fille aînée parce que c'est mon alter-ego. Alors on ne se ressemble pas physiquement mais c'est mon alter-ego dans sa façon de fonctionner, dans sa façon d'appréhender la vie, elle est très soucieuse, soucieuse de son image, elle a besoin que les gens l'aiment, elle a toujours besoin de bien faire, elle est maniaque. On mangerait par terre dans sa chambre, mais depuis qu'elle est bébé. et donc on parlait d'elle avec ma grande parce que c'est le sosie psychologique de son père et je sens bien que les problèmes elle, elle glisse dessus. Elle est très détachée, elle prend beaucoup de recul, il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions. Alors que ma deuxième elle va bloquer sur le problème.
- Pourtant, vous disiez en introduction tout à l'heure qu'à l'aube de vos 40 ans, vous preniez de plus en plus de recul
- Oui, de plus en plus mais j'ai encore un travail énorme à faire, je pense que j'ai fais que 10% du chemin là mais je sais que je suis sur la voie de la progression.
- Hum.
- Je stress moins par rapport à certaines situations. Il y a un an, là on a un gros litige de paiement, 120 000 € dehors, il y a un an c'est un sujet qui m'empêchait totalement de dormir. Là, on est en plein combat avec mon avocat, ben limite je trouve ça simulant. J'ai quand même le stress de ne pas retrouver mon argent, dans ce cas se serait un vrai échec, en revanche, il y a le côté où on a mis en route le combat, on a des armes...
- Un défi ?
- Ouais c'est ça, un défi professionnel, j'en ai surmonté d'autres donc je ne m'avoue absolument pas vaincue, je suis très combative donc je pense que l'année dernière j'étais inquiète, pattes par terre et là je suis debout quoi et on va border les muscles.
- Selon vous, et si c'est le cas, quel niveau de sacrifice nécessite votre activité ?
- Mes enfants. Je ne les vois pas assez.
- En termes de temps ?
- Oui. Quand je les vois, forcément, je suis avec elles vraiment, le temps qu'on passe ensemble on le passe vraiment ensemble, mais c'est vrai que, parfois je vis certaines

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

frustrations, alors après, je me demande si c'est vraiment ce ne serait pas une frustration sociologique quand même. Moi je ne suis pas quelqu'un qui se serait épanouie si j'avais été une femme au foyer très clairement, j'ai besoin d'une activité cérébrale intense et euh... clairement j'ai eu un congé maternité pour ma première et ma deuxième et pas pour ma troisième puisqu'on était en phase de reprise à ce moment-là donc euh... je me suis arrêtée de travailler 11 jours. Vous savez, pour mes deux premières j'ai eu un congé maternité mais je trouvais le temps incroyablement long, je n'ai pas forcément trouvé un grand épanouissement à ça quoi, mais c'est personnel parce que il y a tout un tas de mamans qui elles se disent « oh, je ne veux pas reprendre le boulot », c'est très personnel. Je suis une fille qui fait du triathlon sur Facebook, Marion Andelas, c'est une sportive de haut niveau, je la suis parce que c'est quelqu'un qui a tout quitté du jour au lendemain. Elle a fait une grande école de commerce, elle a trouvé un job hyper bien payé dans Paris dans une grande boîte et puis elle a fait un burnout. Elle bossait 70h par semaine, pas de vie, elle a plaqué son mec, elle a vendu son appart, s'est achetée un vélo et elle fait le tour du monde. Quand elle est revenue, elle a fait un gros travail sur elle-même, elle savait ce qu'elle voulait faire donc elle s'est engagée dans une association sportive. Donc forcément, elle gagne 10 fois moins de ce qu'elle gagnait avant mais elle s'en fout, elle a rencontré l'amour et là elle vient d'avoir un petit garçon et elle a décidé du coup qu'elle arrêterait de travailler, elle ne sait pas combien de temps mais le temps qu'elle en aura envie pour pouvoir s'occuper de son petit garçon. Et puis sur le coup je me suis dit « oh ça m'énerve toutes ces bonnes femmes qui veulent arrêter de travailler » mais c'est que, quelque part, je culpabilise mais en réalité est-ce que moi j'en aurais eu envie ? Peut être pas, je ne crois pas. Moi être h24 avec mes enfants, ce n'est pas quelque chose que je souhaite en réalité, si pour les vacances. Mais même pendant les vacances j'apprécie qu'elles aillent jouer avec les copains copines pour pouvoir siroter mon coca et euh..., et lire un bouquin pénard.

- Après, chacun organise son temps, vous vous m'avez notifié passer aussi temps avec vos enfants.
- Ah mais oui, je discute énormément avec mes enfants, je m'occupe de leurs activités, je passe mes samedis sur la route à les emmener à droite à gauche, je vais aux matchs de foot de ma fille. Je n'ai pas de frustration et mes enfants ne me disent pas « maman, on ne te voit pas assez », donc visiblement je vois qu'on a le bon niveau de relation elles et moi mais je pense que je subis la pression de la société qui, elle, me dit que je ne vois pas assez mes enfants. J'ai aussi la pression de ma mère.
- C'est-à-dire ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ma mère a quitté l'entreprise en 2006 quand j'ai eu ma fille ainée euh..., parce que du coup elle avait envie de se consacrer à son job de grand-mère. Elle s'est beaucoup occupée de ma fille ainée, moins de ma deuxième et puis en plus il s'avère qu'elle vit juste à côté de chez ma sœur donc après elle s'est beaucoup plus occupée des enfants de ma sœur et euh..., nettement moins des miens du coup mais bon après... c'est la géographie qui fait ça, elles sont voisines donc ça avait plus de sens quoi. Et du coup euh..., elle me culpabilise pas mal. Alors, je lui dis de toute façon, « c'est ce que tu pense mais je ne suis pas d'accord avec toi ».
- Hum.
- Puis j'ai une relation très franche avec ma mère.
- Si je comprends bien, pour vous il y a une pression de la société.. à nouveau en tant que dirigeante, en tant que femme ?
- Oui en tant que femme on a beaucoup de pression, un homme il n'a pas cette pression là. Mon mari ne les voit pas plus que moi mais c'est pareil, quand il passe du temps avec elles c'est du temps de qualité, il est beaucoup dans la transmission. Moi je n'en ai pas le sentiment, je pense que la société me donne ce sentiment-là oui
- Alors, êtes-vous satisfaite sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités ?
- Ah totalement, alors là à 100%.
- Est-ce que, alors vous m'avez parlé du soutien de votre père, est ce que vous avez le sentiment d'être assez accompagnée pour faire face à ce qu'il se passe dans votre quotidien ?
- Oui.
- Oui ?
- Oui. Je ne ressens pas le besoin d'un accompagnement extérieur en fait. J'ai trouvé des relais psychologiques euh..., à travers des échanges avec d'autres dirigeants tout simplement. Le fait de parler entre dirigeants de nos problèmes, qui sont les mêmes en réalité, ça nous permet de dédramatiser.
- Hum.
- J'ai une consœur qui est dans le BTP, qui a 120 salariés. C'est une de mes meilleures amies et on s'est rencontrés quand elle a géré le chantier d'agrandissement de notre maison en fait, et on est devenues amies. Et une fois par mois on déjeune toutes les deux le midi et en fait on, on appelle ça notre déjeuner de thérapie. Puisqu'on se fait beaucoup de bien l'une à l'autre, elle m'explique les problèmes qu'elle a, pro et perso, je lui explique les miens et on se rend compte que c'est souvent convergent. Puis elle me dit « ben moi tu

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

vois je gère comme ça. » et le simple fait de savoir qu'elle aussi elle le vit, déjà ça me permet de dédramatiser et de me dire que je ne suis pas nulle. Et comme j'ai énormément de respect dans sa façon de gérer son entreprise, qui est hyper rigoureuse, elle est très carrée, elle a beaucoup de personnel, elle ne se laisse pas faire et euh..., forcément j'aime beaucoup entendre ses propos. Donc forcément, quand elle me rassure ça me fait beaucoup de bien

- Donc, le dirigeant doit s'ouvrir à son environnement, aux autres ...
- Ah ouais, il faut sortir de son bureau c'est essentiel. Tout à l'heure, je parlais d'un dirigeant qui a fait un burnout, bah lui il s'était replié sur lui-même..
- Et puis il y a des dirigeants qui n'osent pas parler justement aux autres collègues, aux autres compères. Parce que dans la peur du jugement, dans la peur de l'échec et puis que... on a peur de ses concurrents, et puis que ses clients apprennent les difficultés, etc.
- Alors que c'est bête parce qu'en réalité, quand les gens savent, ça rassure. Moi j'ai une petite anecdote qui est rigolote. J'ai participé à un regard croisé avec « Femmes et challenges » et à un moment on me demandait quelle a été la période la plus difficile, donc moi ça a été en 2014 quand on a eu tous ces soucis de management et euh..., je ne voulais pas pleurer devant mes enfants, parce que je ne voulais pas ramener mes problèmes à la maison de trop. Donc, ce que je pouvais éviter de ramener, je ne le ramenaient pas. Et en fait, à chaque fois que je montais dans ma voiture, je pleurais, je pleurais pendant 10min, puis alors je séchais mes larmes, je rentrais, je me redonnais un visage à peu près normal ni vu ni connu et euh..., ça je l'ai dit et il y a une femme euh..., du réseau, une adhérente qui m'a envoyé un message sur LinkedIn pour me dire « Marie, merci beaucoup pour votre témoignage, parce que je vous suis sur les réseaux sociaux et j'ai tellement l'image de vous d'une femme forte, qui gère tout, qui est bien organisée, qui hyper épanouie, pour qui tout va bien, et le fait que disiez que vous pleuriez dans votre voiture quand c'était trop dur, ça vous a rendu nettement plus humain à mes yeux et ça me rassure parce que moi aussi des fois je pleure et je me sens coupable. Et de savoir que vous aussi vous pleurez alors que vous êtes quelqu'un de très fort, eh bien ça m'a fait du bien donc je suis désolée de vous le dire mais, de savoir que vous pleurez, ben ça m'a rassurée » (*rire*).
- (*rire*).
- Et je lui ai répondu que ça ne me vexait absolument pas son propos et que au contraire, j'étais contente que le mien a été utile et que si je l'avais dit c'est que j'étais à l'aise par rapport à ça donc, et c'est assez marrant parce qu'en fait on se rend compte qu'on dégage une image qui n'est pas celle qu'on a de nous-mêmes.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- Moi je n'avais pas le sentiment de renvoyer cette image du tout. Je passe mon temps à remettre en cause mes choix, mes décisions, à être, avoir le sentiment d'être indécise, de ne pas toujours prendre les bonnes décisions aussi, je suis dans le doute permanent.
- Oui, on n'a pas toujours conscience de l'image que l'on peut renvoyer.
- C'est ça, ça ne se voit pas à l'extérieur.
- Et euh..., dernière question, qu'est ce qui pourrait être mis en place, c'est une question vraiment très ouverte, mais pour justement qu'on prenne plus en compte la santé des dirigeants ?
- Je pense que c'est un projet beaucoup plus global et social, je ne pense pas que ce soit par une action très concrète, enfin, ou locale, je crois qu'il faut qu'on communique mieux sur le métier de dirigeant en fait.
- Sensibiliser ?
- Ouais, c'est ça, ça passe par de la sensibilisation. Aujourd'hui, on le fait pour tout un tas de métiers de service, qu'on communique sur la souffrance des infirmières euh..., il y a tout un tas de métiers voilà, où il y a un déficit d'image, une mauvaise prise en compte de la pénibilité. Et le sujet en fait c'est ça, c'est la pénibilité du métier de dirigeant. Et euh..., j'aimerais surtout c'est que l'administration, parce que là moi c'est la plus grande souffrance. C'est que mes clients et mes fournisseurs on est dans des relations de donnant-donnant. Donc on est dans un rapport de forces qui est quand même relativement équilibré et qui fait que quand il y en a qui est un peu plus dans la difficulté, là j'ai une cliente qui m'a relancé deux fois pour une demande de prix, je lui ai dit « je suis désolée » et je dis toujours les choses très franchement, je croule sous les demandes de prix et je n'ai pas pour habitude d'avoir des retardements, en général je réponds dans les 12/24h elle le sait et donc je lui ai dit « écoute je suis désolée je croule sous les demandes, si vraiment c'est très urgent, je vais te mettre en priorité », elle me dit « non non, ça peut attendre demain, faites ce que vous avez de plus important à faire avant, je comprends bien, ce n'est pas dans vos habitudes, ne vous tracassez pas », parce que les femmes savent aussi être bienveillantes entre elles. Et du coup je me rends compte que client et fournisseur, quand je fais une boulette en passant une commande à un fournisseur, je suis la première à m'excuser. Là j'avais commandé des tables pour des hots d'aspiration qui nécessitaient d'être protégés en PVC. J'ai un de mes salariés qui est venue me voir en me disant « Marie, elles ne sont pas protégées, j'ai regardé dans le bon de commande, tu n'as pas demandé à ce qu'elles soient protégées », je lui ai dit « mais si, je suis sûr je l'ai fait », et en fait j'ai utilisé la mauvaise

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

mise en forme, mise en page de commande et du coup du dedans il n'y a pas le champ de protection donc du coup mon fournisseur il ne l'a jamais vu, donc c'est de ma faute. Et du coup j'ai appelé mon fournisseur pour lui dire « écoutez, je suis embêtée, je vais être obligée de vous renvoyer vos 10 taules parce que je ne peux pas les garder, on va les abîmer et je ne peux pas les utiliser, et puis les filmer ça va nous prendre un temps fou donc est ce que ça vous embête, je suis gênée... » et puis hyper indulgent pareil, il m'a dit qu'il n'y avait pas de soucis.

- Hum, il y échange, de la communication...
- Mais quand on est dans la bienveillance, on l'a forcément en contrepartie, sauf avec l'administration où là on est face à des gens blazés, qui en plus en général qui n'aiment pas trop leur métier, qui sont un peu agressifs et qui jouent du fait qu'ils ont toute autorité, et ça c'est plus difficile à vivre. Moi j'ai vécu des contrôles horribles, j'ai eu un contrôleur URSSAF qui m'a fait chier pour le café, qui voulait que je paie des charges et le café de nos salariés, qui m'a fais chier parce que j'ai un siège auto dans ma voiture, ce qui voulait dire qu'avec ma voiture d'entreprise, je déposais ma fille à la crèche, il est allé jusqu'à vérifier que je ne faisais pas plus d'1 km, enfin on est arrivé à ce niveau de persécution, parce que pour moi c'est de la persécution. Et euh..., je n'ai pas pu le traiter de connard mais tous les matins, quand il venait, je ne lui ai pas offert de café hein. Le dernier jour je lui ai dit « je vous aurai bien offert le café mais il faudrait que je paie des charges dessus ». et on a des situations comme ça ou des fois, face à l'administration, je trouve qu'il serait intéressant qu'on mette en place une charte pour qu'elle soit bienveillante à l'égard des entreprises et de leur dirigeant, parce que je me suis fais prendre de haut par un gestionnaire URSSAF parce que ma DSN déconne depuis le début de l'année. Je fais moi-même mes paies et mes charges et j'ai un problème de paramétrage avec mon éditeur de logiciels qui croule sous les demandes donc je n'arrive jamais à l'avoir au téléphone. Donc j'ai des petites erreurs, financièrement je ne leur dois rien, c'est juste sur la forme, c'est un problème de forme. Et le gars il m'envoie tous les mois des mises en demeure, des courriers, alors qu'il peut m'envoyer un mail pour me dire que j'ai un écart.
- Vous le vivez comment ?
- Mais c'est menaçant en fait hein. Il me dit « ouais c'est le robot ». On se déshumanise dans la relation avec l'administration et on fait face à des gens qui s'en foutent, « de toute façon vous devez payer pour telle date, et bah c'est telle date, vous avez 1min de retard », aucune bienveillance et ça je le déplore parce que c'est un sujet que les chefs d'entreprise remontent tout le temps.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est finalement pour vous cette non-prise en compte des difficultés que vous pouvez vivre dans le quotidien
- Et puis moi en permanence on me dit « quoi, ça vous ne le savez pas ? », je leur dis « mais attendez, vous me dites d'être parfaite en droit social, en réglementation de la paie des charges, en droit du commerce parce qu'il manque une petite ligne. Désolée je ne peux pas être spécialiste de tout quoi, ou alors il me faudrait un bac+5 sur 10 métiers différents » et dans une PME on n'a pas les moyens d'avoir une personne dédiée à chaque poste donc il y a un moment où il faut arrêter de nous matraquer. Et ça je crois que c'est ma plus grande source de vexation.
- Hum.
- Et je me dis même souvent « mince, moi qui suis, je me tiens quand même bien informée, je fais ma veille juridique, je suis au courant des réformes, je suis la première à savoir l'utiliser pour servir mon entreprise et je me dis mais comment ils font les autres chefs d'entreprises ? », des fois ils doivent être juste dans des emmerdes pas possibles.
- Oui, certains... malheureusement... Est-ce qu'il y a autre chose que vous souhaiteriez dire, remonter ou autres ?
- Non, je crois qu'on a fait le tour. Je crois qu'il y a des étapes dans la vie en fait, et on est obligé de passer par là. Et 30 ans, ce n'est pas simple, 40 c'est vachement mieux. Je me faisais tout un monde de mes 40 ans, et en réalité, je suis presque dans l'attente de les avoir parce que je me sens plus épanouie. J'assume vachement mieux mes défauts, limite je l'ai revendiqué même, et si, ouais, je prends les choses avec plus de légèreté, je les prends moins à cœur.
- Hum.
- L'autre jour, j'ai entendu notre coordinatrice de « Femmes et challenges » qui me disait « oh il y en a encore une qui râlait, on trouve qu'on parle trop de toi, pas assez d'elle, c'est toujours les mêmes qu'on met sur un piédestal », et bah il y aurait 3/4 ans ça m'aurait énervée et bah là je me suis juste dis « prrr, elle est jalouse » et franchement, ce ne me fait ni chaud ni froid en réalité.
- Peut-être parce que vous êtes plus à l'aise avec votre image, avec l'entreprise ?
- Oui, je me donne les moyens, je suis quelqu'un qui sait saisir les opportunités quand elles se présentent, si les autres ne le font pas, prrr, tant pis pour eux.
- Oui. Et selon vous est ce qu'il y a lien avec la notion de plaisir ? Vous évoquiez le terme d'épanouissement...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais bien sûr, évidemment, c'est exactement ça. Et tant que tu prends du plaisir, le reste ça suit quoi. C'est ça, de toute façon, l'entrepreneuriat il ne faut pas que ce soit subi, il faut que ce soit un choix. Il faut aimer ce qu'on fait parce que sinon... Mais je pense que c'est une réflexion personnelle. Le plaisir est au centre et il génère l'envie, clairement. C'est la motivation principale, si on ne l'a pas, le plaisir de faire, bah on a beau avoir le sens des responsabilités, si on n'aime pas ce qu'on fait, on ne peut pas et aujourd'hui on est dans une société où le plaisir devient un sujet facile à aborder, ce n'était pas le cas avant.
- Oui, et...
- On sort d'une société qui avait une grande notion de, où il fallait à tout prix, où il y avait beaucoup de contraintes et puis c'est comme ça et tu te tais quoi. Et aujourd'hui on nous prend beaucoup plus en compte. Mais aujourd'hui on est dans une société où on demande plus l'avis aux gens et il y a une meilleure prise en compte, même pour les enfants dans l'éducation, du bien-être. On est aussi sur le bien manger aussi, le bien-être, le sport. Mais, limite même je trouve qu'on communique un peu de trop parce que des fois on nous dit des trucs c'est du bon sens quoi. Là avec l'histoire de la canicule, franchement. Je trouve dommage qu'on en soit arrivé là, on infantilise beaucoup la société. C'est pourquoi ce sujet de prise en compte du bien-être, il ne faut pas non plus tomber dans l'excès, dans le ridicule au point que les gens vont manquer de bon sens. Parce que plus on assiste les gens sur des choses simples, et plus on s'expose au risque que les gens perdent toute notion de bon sens, parce que le bon sens c'est central hein.
- C'est-à-dire, vous avez des exemples ?
- Mais oui, il y a des tas de trucs qui me font bondir. Quand je vais dans une grande entreprise et que je vois le sticker sur la main courante « tenez la rampe », à chaque fois j'ai envie de hurler parce que je trouve le symbole, ce sticker c'est le symbole de notre société aujourd'hui. On t'assiste tellement que si on tombe dans l'escalier, on est ridicule, je regarde, je m'assure que personne ne m'a vu, mon égo a été plus amoché probablement que mes coudes et mes genoux (*rire*). Tu relèves tête et tu te dis personne ne m'a vu » voilà et je ne vais certainement pas aller porter plainte contre le propriétaire de l'escalier parce que, en l'occurrence si je me suis viandée dans l'escalier, c'est que soit je n'ai pas levé le pied assez haut, soit je l'ai lever trop bas, enfin bref il y a quelque chose que je n'ai pas bien fait mais je ne vais pas aller accuser le propriétaire de cet escalier parce que ce n'était pas indiqué qu'il fallait que je me tienne à la rampe. C'est pour ça qu'ici on n'a pas mis de rampe (*rire*).
- (*rire*).

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Non mais c'est insupportable c'est truc là parce qu'on déresponsabilise les gens et nous on a un métier à risques en production, clairement c'est un métier qui peut être dangereux, il y a des choses où, avec mon frère, on n'est pas derrière eux. Typiquement, le port des gants, on laisse leur libre arbitre quand ils les portent et quand ils ne les portent pas parce que, typiquement, moi quand je bricole chez moi ou que je jardine, il y a des fois où je mets des gants et des fois où je ne les mets pas et si je me blesse, c'est parce que j'ai fait un mauvais geste et parce que, en mon âme et conscience j'ai fait des mauvais choix personnels, avec ma capacité cognitive et la boulette je ne la réitère pas. Quand on se met un coup de marteau une fois sur le doigt, on ne le fait pas deux fois. Et c'est pareil dans les escaliers, quand on se vautre une fois, on ne le fait pas deux fois. Et donc pour moi on se prive de l'apprentissage de l'erreur et on n'a pas compris dans notre société qu'il faut se casser la goule. On a un vrai progrès à faire sur le droit à l'erreur, et aujourd'hui on est arrivé, nous on fait des outillages qui permettent de faire de l'ergonomie au poste de travail, on est dans la sur-assistance, ça en est ridicule, et pour tout quoi. Il ne faut pas porter de charge lourde, je suis désolée mais moi mes gamines à 1 ans elles ne marchaient pas encore et faisaient déjà 10 kilos, il n'y avait personne pour me dire « ne portez pas votre bébé », on a une société contradictoire sur plein de sujets. A titre personnel, on a le droit de faire toutes les conneries du monde, on a le droit de se blesser, de se vautrer dans nos escaliers, on a le droit de porter un bébé très lourd...
- Mais si cela arrive dans votre entreprise, il y a une responsabilité de l'employeur sur la prévention des risques, l'objectif étant de diminuer les accidents de travail...
- On nous renvoie tout mais moi j'estime que chacun à son libre arbitre quoi. Et on prive les gens de leur libre arbitre et on les déresponsabilise que du coup ils ne font plus preuve de bon sens. Vous savez, en 2008, on en a eu un qui a été très lourd à porter, c'était mon père qui était encore en gérance de l'entreprise, un jeune qui venait d'arriver dans l'entreprise, il était sous la supervision de notre chef d'atelier qui la laisser tout seul sur une tronçonneuse, ce qui était débile, et donc il a mis la main dans les taules de la tronçonneuse et avec son autre main il a refermé dessus, il a cette phalange là et cette phalange-là. Mon père a été attaqué pénalement parce qu'il a été mis en responsabilité, il aurait dû en fait licencier notre chef d'atelier de l'époque pour avoir laissé un jeune seul sur une machine dangereuse, « mais je ne peux pas me séparer d'un collaborateur qui a fait une erreur certes mais ce n'était pas volontaire » et puis il ne pensait pas qu'on puisse croire à une telle connerie, parce que pour faire ça il faut vraiment être...
- Il n'avait peut être pas conscience du risque ce jeune...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ouais il l'a refermé sur sa main quoi, c'est comme refermer sa portière sur sa main, c'est le même genre de connerie, mais pour autant on ne va pas aller accuser le prioritaire du véhicule quoi. Mais comme c'est une machine et comme il était sous la responsabilité de, et que nous on n'a pas licencié le salarié, du coup on a été appelé en responsabilité. Vous savez, c'est typiquement l'exemple de cette femme qui s'est brûlé dans un fast food. Vous voyez ?
- Non, vous pouvez détailler ?
- Bah elle porte plainte, parce que son café s'est renversé sur elle et elle sait brûler. C'est un café, on ne va pas le servir froid quoi. Donc on est dans une société qui déresponsabilise et au niveau sociologique il y a un gros travail à faire, il faut re-responsabiliser les gens. Et moi, quand j'entends des gens me dire « à bah oui il s'est passé ça dans l'entreprise ». Typiquement ce matin, j'entends aux infos, homme expulsé d'un appartement qu'il squattait avec sa femme et ses enfants et qui a fait une crise cardiaque et le voisin qui dit « ah oui mais le policier, quand ils sont allés le déloger, ils lui ont parlé un peu sévèrement, c'est peut-être à cause de ça qu'il a fait une crise cardiaque », et là je me suis dit « j'ai bien entendu là ou quoi ? », c'est une blague, le mec il avait une pathologie du cœur il fait une crise cardiaque parce que à ce moment-là effectivement il y a eu une montée émotionnelle mais... je veux dire, il se serait engueulé avec la caissière parce qu'elle n'a pas rendu la monnaie à Auchan, ça aurait été pareil, et on aurait accusé la caissière. Donc maintenant on va accuser les gens parce qu'ils ont parlé un petit peu méchamment.
- Hum...
- Attendez, je vais vous dire autre chose mais vous pouvez couper l'enregistrement ? Parce que c'est un peu sensible comme élément.
- Oui, bien entendu

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 2 : Monsieur P.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- Et comment vous êtes devenu dirigeant?
- Euh... donc ça fait, alors moi ça fait 14 ans que je suis chef d'entreprise. Hum, j'ai arrêté juste avant le bac, donc euh... donc après je suis parti de chez moi, j'ai bossé sur les marchés. Hum hum. Euh j'ai bossé sur les marchés, ensuite j'ai fait un BTS et une licence

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

de...en grande distribution chez (nom d'une entreprise) et là j'ai pris à 24 ans, euh...enfin début 2017 donc à ... oui 24 ans, euh j'ai pris un (nom d'une entreprise) en gérance.

- D'accord.
- Un (nom d'une entreprise) en gérance, euh donc que j'ai eu pendant 4 ans. Je suis vraiment passionné par l'entrepreneuriat, c'est vraiment un domaine qui me, qui me passionne. Donc j'ai... j'ai... j'ai eu ça en gérance pendant 4 ans. En parallèle, euh... j'ai créé une entreprise qui s'appelait (nom d'une entreprise).
- D'accord.
- Qui c'était une première expérience d'après moi qui n'a pas fonctionné pour plein de raisons et à la fin des 4 ans, enfin à la fin des 4 ans et demi passés chez chez (nom d'une entreprise), j'ai arrêté parce que je voulais vraiment être euh... j'avais plein d'idées je ne voulais plus être en franchise. La franchise c'est un peu du... du..., on est des salariés plus plus quoi.
- Hum.
- On n'est pas chez nous. On ne fait pas ce qu'on veut, euh enfin c'est un peu compliqué. Donc j'ai arrêté, euh j'ai... donc pas, donc pas de chômage. Et puis, j'ai trouvé un emploi pendant un an et demi qui était euh, qui était chef de rayon chez (nom d'une entreprise), il y avait eu un petit challenge, c'était vraiment le challenge qui me motive au quotidien.
- Hum hum.
- Euh donc qui avait failli être, failli être... il fallait retravailler, enfin il y avait un effet, il fallait refaire retravailler toute la partie univers forme et il y avait un vrai vrai potentiel. Je suis resté un an et demi et quand ça a fonctionné, je m'ennuyais, je suis parti. Donc je suis rentré euh, à l'époque c'était la prépa (nom d'une entreprise), c'était la même chose que (nom d'une entreprise) donc
- D'accord.
- J'étais directeur là-bas. Même chose, euh... une... une... une prépa qui était en déclin, il fallait la remonter, donc voilà. Je suis resté un an et demi. On a fait plus 30, plus 30% en un an et demi, au bout d'un an et demi, j'ai voulu renégocier mon salaire, chose qui ne s'est pas fait. Enfin, en plus il m'avait mis formateur national enfin voilà, donc ça avait été un peu, j'avais eu des fonctions supplémentaires mais pas de revenu supplémentaire.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Cela ne vous convenait plus ?
- Oui c'est ça et donc j'ai décidé comme l'entrepreneuriat me ...me rappelait, de recréer la même chose donc j'ai créé (nom de l'entreprise).
- D'accord.
- J'ai créé (nom d'une entreprise) en mars 2013, donc on... là on est vraiment sûr de la préparation au concours médecine et concours para-médicaux.
- Hum hum.
- Euh... ensuite, il y a deux ans, j'ai créé une autre structure qui s'appelle (nom de l'entreprise). Donc là qu'on va développer vraiment cette année-là qui est de la préparation pour 1ère année de droit. Et là le gros projet euh, enfin en parallèle du site tout ça, j'ai une autre application qui se développe pas mal qui s'appelle E. (nom de l'entreprise), qui est la même chose que (nom de l'entreprise) mais pour faire de la préparation des cours en ligne. C'est un système de réforme qui va être mis en place et le marché va vraiment muter là, donc faut prendre un virage.
- Oui, vous souhaitez innover ?
- Tout à fait, et euh (*inspiration*) j'ai eu des TOC pendant 20 ans donc...C'était euh d'ailleurs qui avait vraiment un lien avec le travail, euh c'est assez compliqué. Euh, je m'en suis, je touche du bois, je m'en suis sorti à 80-90% donc aujourd'hui ils sont encore un peu présents mais ils sont beaucoup moins, beaucoup plus restreints. Et donc là on a développé, euh je développe une autre entreprise qui s'appelle (nom d'une entreprise) qui est une application dont je vous parlais...
- Oui, tout à fait.
- Qui est une application pour accompagner des personnes atteintes de TOC au quotidien. Donc voilà. Et en parallèle de ça, euh je fais du mentoring pour les jeunes entreprises.
- D'accord.
- Euh, auprès de (nom d'une entreprise), de réseau « entreprendre » ou en initiative, où là j'interviens auprès de jeune start up ou d'entreprises qui ont des difficultés à trouver un positionnement et j'échange avec eux sur la stratégie euh... sur la stratégie de développement, la stratégie commerciale, euh... voilà, tout ce qui me plaît. Et d'ailleurs, le métier de mes rêves dans quelques années j'espère...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ah oui ?
- Ce serait de devenir manager de transition. Ce serait de rentrer au capital d'une entreprise en difficulté, d'y rester 2-3 ans, de les remonter et quand elles sont remontées de repartir vers une autre entreprise.
- Vers une autre entreprise, d'accord.
- Voilà rapidement. Donc des journées bien occupées.
- Et oui. Ca fait des journées de combien d'heures? Est-ce qu'on compte ou pas les heures ?
- Non en fait, je ne compte pas, parce que je n'ai pas l'impression de travailler en fait. C'est vraiment le côté, enfin c'est vraiment... je... j'insiste mais c'est vraiment une passion. Quand je viens ici, je n'ai pas l'impression de me dire faut que j'aille au travail. Euh après le sport, ça m'arrive des fois de rebosser chez moi, devant une série ou le dimanche, je n'ai rien à faire quand je n'ai pas les enfants, je vais travailler. C'est... (*Silence*)
- D'accord. Hum vous avez dit, euh, qu'il y a quelques années donc avant de créer cette entreprise, que vous aviez été gérant d'une entreprise et que ça n'avait pas fonctionné.
- Oui oui en fait le souci quand on crée une entreprise, c'est au-delà de la solitude des décisions à prendre au quotidien, c'est on est tout seul lorsqu'on lance une entreprise. Et s'il y a une chose que j'ai compris avec toutes ces années, c'est d'ailleurs j'ai un adage qui dit: "je ne suis pas très intelligent mais je le suis suffisamment pour savoir que je dois m'entourer de gens qu'ils le sont". Et ça veut dire que quand j'ai fait mes premières entreprises, j'ai voulu tout faire tout seul. Et c'est là où on va dans le mur. Parce qu'on ne peut pas être, on peut ne pas être et responsable RH et responsable commercial et responsable marketing, ce n'est pas possible. Donc il y a un moment, il y a pas mal de structures qui nous accompagnent notamment par exemple le juridique pour la rédaction des statuts.
- Hum hum.
- Souvent on a l'impression que c'est euh, que c'est euh, que c'est facultatif, on va sur internet, on récupère des statuts. En fait non, c'est loin d'être comme ça. Ça se fait, mais voilà, après quand il y a des soucis, c'est plus compliqué à en sortir et ça coûte beaucoup plus d'argent que de payer 1000 euros pour faire les statuts de par la création. Euh... et en fait, les sociétés que j'ai fait ont planté parce que, parce que je pense que j'ai... j'ai... j'étais

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

mal accompagné, j'étais tout seul, je ne savais pas où j'allais, je n'avais pas vraiment de ligne directrice, manque d'expérience.

- Hum hum.
- Et comme il n'y a pas d'école pour former les chefs d'entreprises, j'y suis allé mais c'était un peu compliqué. Mais j'ai appris pas mal de chose, donc c'était positif maintenant mais sur le moment un peu compliqué
- Oui. Et justement sur le moment, est-ce qu'il y avait ou eu des impacts sur votre santé.
- Euh...alors oui, comme je vous dis, je suis assez anxieux, assez angoissé. Maintenant je prends beaucoup de recul sur tout ça, j'arrive à canaliser un peu tout ça et puis, et puis je vois les choses différemment mais c'est vrai que oui le stress a augmenté, les TOC ont pas mal apparus, les angoisses ont pas mal apparus, les nuits étaient agitées, les aigreurs d'estomac. Ça c'est encore des choses que j'ai encore actuellement. Mais qui sont moins euh... qui sont moins présents parce que, bah parce que je gère mieux maintenant.
- Vous avez appris à les gérer ?
- Oui, mais au début oui ça était, oui ça été difficile.
- Et aujourd'hui, comment vous vous sentez?
- Optimiste.
- (*Rire*). Plutôt positif alors ?
- Euh, aujourd'hui, je suis passionné par ce que je fais et en fait ce qui m'intéresse c'est ça qui fait la différence entre tous les chefs d'entreprises c'est qu'aujourd'hui je ne me consacre pas à l'instant T en fait, ce qui m'intéresse c'est que je me projette dans 10 ans. Ce qui m'intéresse, c'est là où je veux arriver dans 10 ans, ce n'est pas ce que je fais aujourd'hui. Donc les décisions et les impacts ou les mauvaises décisions que j'ai aujourd'hui, elles m'affectent plus parce que je me dis "ok, très bien, il y a un mauvais moment, ça peut être un mauvais moment par rapport à un conflit avec un salarié ou par rapport voilà", mais parce qu'en fait, je ne me focalise plus sur ça.
- Hum.
- Je prends du recul, je le traite, j'essaie de faire en sorte de trouver une solution mais je me dis, mais ce n'est pas ça mon objectif de vie, ce n'est pas sur ça que je dois me focaliser. Je dois me focaliser sur "où est ce que je veux être dans 10 ans".

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui, vous êtes dans la projection, vers l'avenir ?
- C'est ça en fait. Et je pense que c'est vraiment cette capacité de projection que malheureusement aujourd'hui peu de chefs d'entreprise ont et c'est ça en fait qui moi me fait tenir. C'est de me dire que même si demain il y a une réforme et que je gagne moins ma vie, ce n'est pas grave, ce n'est pas ce que je gagne aujourd'hui, c'est ce que je vais gagner demain. C'est ce que je mets en place aujourd'hui pour gagner demain qui m'intéresse.
- Hum.
- Ouais. Et ça, ça me manque beaucoup. ça me manque beaucoup parce que comme les chefs d'entreprise sont vraiment vraiment seul euh, ils ont souvent la tête dans le guidon euh... et parfois avoir la tête dans le guidon bah on se focalise que sur la journée sauf que c'est ce que j'explique quand je fais un peu de monitoring, je leur dis aujourd'hui, l'objectif, l'achat d'entreprise c'est comme un marathon, il y a des moments où on sprint, des moments où on ralentit, des moments où on court doucement, des moments où on se repose. Ce qui est important c'est de se dire, dans combien de temps est la ligne d'arrivée. Et en fait il faut adapter son comportement et adapter ses décisions et son attitude en fonction de ça. Si aujourd'hui je me focalise sur tous les problèmes que j'ai au quotidien, c'est fini. Tous les soirs, je rentre chez moi, je suis anxieux, j'ai une boule au ventre, je pars en dépression. Ce qui est important, ce n'est pas ça. Ce qui est important c'est de se dire que ça se sont forcément une étape que je vais passer mais parce que j'ai un objectif qui est dans 10 ans euh ou dans 15 ans autres.
- Oui, et la comparaison est-elle bonne de comparer un dirigeant à un sportif de haut niveau ?
- C'est vraiment la même chose. Et euh, il y a une chose que peu de chefs d'entreprises font et c'est vraiment dommage, moi je m'y suis mis il y a 1 an, 2 ans, c'est vraiment aujourd'hui je consacre beaucoup de temps à développer mon personnel. Donc méditation pleine conscience, un peu de lecture, euh un peu de coaching de temps en temps euh. Enfin voilà, c'est vraiment vraiment important, enfin je trouve ça vraiment vraiment important.
- Hum.
- En fait on ne prend pas soin de soi quand on est chef d'entreprise. On a l'impression qu'on prend soin de son entreprise mais on ne prend pas soin de soi. C'est comme si aujourd'hui... J'ai beaucoup d'images, je fonctionne avec beaucoup d'images...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Non mais c'est très bien.
- C'est comme si aujourd'hui je vous disais, bah vous avez des kilomètres à faire et que vous prenez seul votre voiture et que vous ne prenez pas le temps de vous reposer alors que vous êtes le conducteur. Ok, la voiture peut aller très loin, mais finalement c'est le chauffeur qui l'amène, c'est pas la voiture. Et en fait c'est un peu ce qui se passe avec les chefs d'entreprises.
- Et pourquoi à votre avis, les chefs d'entreprise ne prennent pas soin d'eux?
- Pourquoi? Euh...
- Est ce qu'il y a des raisons?
- Parce qu'en fait c'est superflu déjà. Je pense qu'ils considèrent que ce n'est pas important.
- Hum...
- Et ils ne prennent pas le temps de s'écouter, ça s'est un peu dommage. Une autre raison c'est parce qu'en fait on vit dans une société où il faut faire plus seul pour être estimé. Et donc aujourd'hui un chef d'entreprise qui, qui, qui, expliquent qu'il a beaucoup de travail, qu'il est fatigué, en fait il aura l'impression qu'il est... du coup il passera pour bon un chef d'entreprise. Mais un chef d'entreprise qui dit "bah moi je prends un peu de temps pour moi, je fais du sport, je prends mes enfants", voilà des fois, ça m'arrive de partir à 3h30 pour récupérer mes enfants, euh bah ils ne comprennent pas. Il faut pas trop le dire parce qu'on passe pour quelqu'un qui est un fainéant, qui n'a pas envie de travailler ou qui va couler son entreprise parce qu'il n'est pas présent en fait. On est vraiment plus sur de la quantité que de la qualité. Et le travail vraiment effectif sur une journée d'un chef d'entreprise normal c'est une journée de 12h, parfois elle est de 5h.
- Hum.
- Mais il doit être présent parce que sinon... même vis-à-vis de ses salariés par exemple. Moi des fois, ça m'arrive de ne pas être là parce que comme j'ai d'autres structures je travaille dans d'autre bureau. Quand je reviens c'est : "ah ça va, vous n'étiez pas là, vous avez pris votre matinée". Donc non non ça va je n'ai pas de compte à leur rendre, mais quand vous avez, quand vous êtes chef d'entreprise, bah on n'aime pas ce sentiment-là. Donc du coup, on veut être là tout le temps, on veut arriver avant eux, on veut repartir après eux...
- Oui, ce besoin d'être présent ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais ce n'est pas ça, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne.
- Oui, finalement, il y a une image collée aux dirigeants, aux gérants et...
- C'est ça, c'est ça et c'est celui qui doit être là le matin pour ouvrir et celui qui doit être là à fermer le soir. Et aujourd'hui, les dirigeants ont l'impression que parce qu'ils font ça, c'est de bons dirigeants.
- Hum.
- Mais ce n'est pas ça un bon dirigeant. Un bon dirigeant c'est pas d'être là toute le temps. c'est de prendre les bonnes décisions pour que ça tourne. Et d'ailleurs un bon manager on le voit quand il n'est pas là.
- C'est à dire?
- Bah c'est à dire qu'aujourd'hui... Moi aujourd'hui, je peux m'absenter 2 jours, l'entreprise va fonctionner. Parce que, bah déjà, enfin pas tout... J'espère avoir un minimum d'importance dans l'entreprise mais euh, parce qu'aujourd'hui, c'est des gens que j'ai formés, c'est des gens qui ont des compétences... alors ça aussi c'est un autre problème les lectures de compétence.
- Hum.
- Aujourd'hui c'est des gens qui ont des compétences qui sont plus pointues que les miennes et... et ... et ... et moi je considère que c'est aussi ça le rôle du chef d'entreprise, c'est de faire évoluer les gens en fait.
- Oui, de faire monter les personnes en compétences.
- Ouais. Et beaucoup de chef d'entreprise ont peur d'être moins bon que leurs salariés.
- Je peux vous faire un dessin?
- Oui.
- Souvent quand je fais le mentoring, j'explique ça aux gens. Je leur dis: "ça c'est une pyramide, ça c'est une entreprise. Et il y a 2 types de chef d'entreprise. Il y a celui qui est là et qui justement c'est l'image de l'entreprise, c'est le patron qui est admiré par ses collaborateurs sauf que être là, ça peut être épuisant parce qu'on n'a pas le droit à l'erreur, on n'a pas le droit d'être stressé, on n'a pas le droit. Et puis, il y a celui qui est là, qui soutient la pyramide. Et en fait, c'est celui-ci le plus important. Parce que si celui-ci, il est en haut, ça veut dire que personne ne peut monter. Mais si personne ne peut monter, ça

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

veut dire que la pyramide, elle ne peut pas évoluer. Alors que celui-ci, il peut faire en sorte que la pyramide elle évolue parce que c'est lui qui la soutient et du coup elle peut monter le plus haut possible sans limite. Ça vous parle?

- Ah complètement. Tous les dirigeants semblent ne pas penser de cette manière-là au regard de votre dessin.
- C'est le problème. C'est le problème et en fait.. en fait le souci c'est pour ça que les dirigeants sont très stressés. Alors moi aussi je suis stressé au quotidien parce qu'il y a des décisions qui sont compliquées. Mais le problème c'est que moi je suis stressé parce que je veux que ça fonctionne.
- Hum hum.
- Pas parce que l'image des gens m'importe en fait. Et quand vous êtes là, comme l'image des gens vous importe beaucoup...Bah du coup vous ne prenez pas de temps pour vous. Parce qu'il faut être là le matin, faut être là le soir, faut être là tout le temps. Quand vous êtes là, on s'en fiche, l'importe c'est que ça fonctionne. Donc moi-même s'ils considèrent que je suis un mauvais dirigeant, pas un mauvais dirigeant mais s'ils considèrent que je suis un peu fainéant, ce n'est pas grave, parce que à côté de ça ils savent que ça fonctionne. Ils voient qu'il y a du chiffre d'affaires, ils voient qu'ils sont payés. Donc ils me disent: "oh c'est un dirigeant mais il est cool quand même, il est tranquille". Même si c'est pas forcément vrai mais euh...
- Hum hum... et... est-ce que vous pensez arriver à... est qu'il y a une différence entre jeune dirigeant et ancien dirigeant?
- Oh ouais, ouais, ouais. Une vraie différence ouais. Les anciens dirigeants sont justement je pense beaucoup plus dans ce côté euh... Moi mes parents sont chefs d'entreprise... Et mon père c'est 5h15-6h15 il arrive, 21h tous les jours. Alors je ne prends pas de vacances. Je n'ai jamais pris de vacances depuis 6 ans.
- Ah oui ?
- Oui, parce que j'en ai pas besoin, parce que j'aime ce que je fais. Mais par contre j'ai besoin dans la semaine d'aller à la lutte, j'ai besoin d'aller... je fais de l'escalade, j'ai besoin le soir de manger avec un ami de temps en temps, voilà, j'ai besoin de ça.
- Hum, de vous ressourcer ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ça fait partie, voilà. Alors que les anciens sont très entrepris, je rentre chez moi avec ma famille mais ils ne sont pas vraiment épanouis en fait. Ils sont épanouis, beaucoup sont épanouis que dans leur entreprise. Donc si leur entreprise en fait est en difficulté, ils sont en difficultés. Ils n'ont pas de moment où ils peuvent euh...
- Évacuer...
- Évacuer tout ça, oui. Alors que les nouveaux dirigeants comme moi, on est beaucoup plus dans "ok il y a l'entreprise, on va la faire fonctionner" mais on a besoin de ces moments un peu d'épanouissement. Et euh, ces moments ils sont importants parce que quand moi je fais une séance d'escalade et que je suis rincé et que je rentre chez moi et que je me couche, je sais que le lendemain matin je vais être bien, je vais m'être vidé la tête. Si demain je fais que ça et que je rentre chez moi et que je me couche, le lendemain matin, je n'ai pas décroché. Donc faut que je... faut que je... je ne peux pas prendre des décisions, je suis toujours dans cette bulle en fait. C'est un peu compliqué. Je parle beaucoup, je suis...
- Non non, c'est très bien. C'est pour ça que je vous coupe, vraiment, je laisse place à la parole parce que c'est vous (*rire*). Ce n'est pas moi qui dois donner les éléments donc c'est très bien. Mais alors quelle définition vous pouvez donner de la santé? C'est quoi la santé pour vous?
- Mentale ou physique?
- Oh les deux, où l'un ou l'autre, quelle définition vous donneriez ?
- Euh, alors j'avoue que ce n'est pas quelque chose, je ne fais pas très attention à ma santé. Mais euh... qu'est-ce qu'est que la santé? Hum... (*silence*)
- Ou alors pour vous aider, c'est quoi un dirigeant en bonne santé? ou c'est qui?
- Ah, c'est quoi un dirigeant en bonne santé? Alors, euh... D'un point de vue... Arf... Je pense que quand on est dirigeant on accorde plus d'importance à sa santé mentale qu'à sa santé physique. Un bon dirigeant, pour moi, c'est quelqu'un qui a une santé mentale...
- Hum.
- Je dirais, une santé mentale, euh... bah en bon état. Ce n'est pas... Autant il peut avoir des soucis je pense physique. Euh... Ça ne va pas mettre en danger son activité. Mais par contre il faut qu'il ait une santé mentale vraiment... optimale. Parce qu'on peut prendre une décision avec un plâtre. On peut prendre une décision en étant dans une chaise roulante.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- Mais on ne peut pas prendre une décision si on est stressé ou si on est anxieux. Euh... parce que du coup, les émotions rentrent en compte et les décisions sont pas forcément meilleures. Donc pour moi un bon chef d'entreprise, il doit avoir... enfin le plus important c'est la santé mentale au-delà de la santé physique. Sauf bien sur si on prend une activité physique comme un maçon, bon bah voilà, faut qu'il ait une santé... voilà mais euh. Donc c'est vraiment ça. Et donc la définition de la santé pour un dirigeant, je dirais euh...(silence). Bah...euh (silence). Si je reprends l'exemple de la voiture par exemple, je dirais la santé physique ça correspond..., ça correspond euh...à la voiture, au fait qu'elle roule donc ça se répare, et voilà.
- Oui.
- Et la santé mentale, je dirais c'est plus le GPS. C'est savoir où on va. Et autant si euh...la voiture est cassée, bah on peut trouver d'autres moyens pour avancer. Si le GPS est cassé et qu'on ne sait pas où on va... Là c'est plus compliqué. Et la santé mentale c'est ça, c'est vraiment avoir un GPS qui fonctionne en se disant, "ok, la voiture elle est panne, j'ai mal au bras, je suis blessé mais par contre je sais où je vais et je sais que je peux amener les gens ici". Je ne sais pas si vous voyez...
- Oui oui, très bien. C'est une belle image. On entend beaucoup parler de qualité de vie, qualité de vie travail, vous en pensez quoi?
- Euh... qualité de vie ou qualité de vie au travail?
- Effectivement ce n'est pas la chose.
- Ouais. Euh, je pense que que la qualité de vie, elle est essentielle parce que c'est ce qui permet de décrocher un peu. C'est ce qui permet... en fait, je pense que quand on est chef d'entreprise, on ne peut pas avoir la tête tout le temps...Reprenons l'exemple du marathon, il y a un moment sur les 43 kms, il y a des moments de ravitaillements.
- Hum.
- Ça c'est la qualité de vie. C'est les moments que vous allez passer avec votre famille. C'est les moments que vous allez passer avec vos amis ou que vous allez faire du sport. C'est ce qui me permet de "pff, ok je souffle, je prends du recul et j'y retourne". Et ça en fait c'est beaucoup la nouvelle génération fonctionne comme ça, les anciens, ils n'ont pas encore

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

vraiment... beaucoup sont trop encore, encore une fois dans l'image "j'arrive tôt, je pars tard".

- Hum hum.
- Ça c'est essentiel pour la santé mentale. Et la qualité de vie au travail euh, bah elle est aussi essentielle. C'est important que les collaborateurs... En fait je pense que la qualité de vie au travail elle est plus destinée aux collaborateurs plus qu'à soi.
- C'est-à-dire ?
- C'est-à-dire qu'aujourd'hui, je dis à la chef d'entreprise qui arrive... enfin moi en tout cas, je suis passionné par ce que je fais donc que ce soit... que j'ai un beau bureau, que j'ai un bel ordinateur, ou que j'ai un babyfoot, peu importe, c'est pas ça qui va me motiver. Ça c'est ce qui va me motiver, c'est de faire évoluer mon entreprise. Par contre pour faire évoluer mon entreprise, il faut que j'ai des collaborateurs qui me suivent.
- Hum.
- Et pour que eux ils me suivent, il faut que la qualité de vie au travail soit agréable. Si elle n'est pas agréable, ils ne me suivront pas. S'ils ne me suivent pas, je ne peux pas faire évoluer mon entreprise. Donc autant je pense que la qualité de vie est importante pour le chef d'entreprise, autant la qualité de vie au travail, elle est importante pour les collaborateurs. (*silence*). Je pourrais avoir des retours, savoir si tout le monde pense comme ça ou si...
- Euh, de toute façon je communiquerais une fois que j'aurai analysé tous les entretiens, je ferai un retour par écrit.
- Vous allez faire "la thèse en 30 secondes".
- Non, je ne pense pas.
- Vous ne faites pas ça?
- Non, non. J'y ai pensé mais je n'ai pas le temps de m'y pencher, voilà, par rapport à tout ce que je fais à côté, je me concentre là sur la fin de cette étude et écriture de thèse mais pourquoi pas, parce que c'est un challenge et euh...
- Ouais ça doit être sympa ouais...
- Oui tout à fait. Mais non je ferai un retour, euh... parce qu'il y a des visions effectivement qui se rapprochent mais euh... nan il y a des divergences forcément entre les dirigeants sur

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

ce qu'est la qualité de vie et qualité de vie au travail, donc voilà. Je sais que certains n'abordent pas du tout la santé mentale par exemple.

- Ah ouais ?
- J'ai eu des entretiens avec des dirigeants où ça n'a été presque pas abordé.
- Donc que physique...
- Oui...
- Mais ils n'ont pas compris. Enfin je dis ça, je ne peux pas me permettre de juger leur point de vue mais aujourd'hui une entreprise ça se dirige avec la tête, pas avec les bras. Peut-être qu'ils perçoivent ça parce que justement parce qu'ils ont une vision à court terme.
- Peut-être.
- Donc eux ce qu'ils se disent c'est ok, faut que je me lève pour aller déplacer le carton donc je me lève, j'ai déplacé le carton mais ce n'est pas ça. Ce qui est important c'est de se dire "ok, où est-ce que je vais mettre le carton et comment je vais faire pour qu'il aille là-bas". Ça c'est la tête.
- Oui, c'est une vision différente. Mais je pense que tout le monde effectivement n'est pas égaux par rapport à ça. Et que pensez-vous de cette phrase: "le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale."
- Euh... oui, oui ça c'est vrai. C'est vrai parce que... mais la santé physique. Hum, moi ça m'arrive, quand je suis stressé par exemple, alors je parle beaucoup de mon expérience...
- Oui, mais c'est l'objectif de cet entretien, c'est d'avoir votre retour, votre ressenti.
- Mais quand je suis stressé, j'ai souvent des aigreurs ou j'ai j'ai vraiment des douleurs dans la poitrine ou des choses comme ça et c'est vrai que je ne vais jamais chez le médecin par exemple. Parce que je me dis que franchement je n'ai pas envie de perdre 2 heures, voilà. Par contre, euh... ou alors faudrait que ce soit le soir. Non c'est vrai que je ne prends pas le temps de m'y pencher. Mais, euh... oui c'est vrai, je trouve que la santé physique est souvent, euh...
- Négligée...
- Négligée. Ouais ouais. Et la santé mentale aussi. Je pense que la santé mentale aussi, ça c'est une certitude. Mais les nouvelles générations, déjà vivent à travers leur entreprise par exemple donc souvent euh... Je prends l'exemple des start-up, là je le vois bien, ils font

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

souvent des soirées ensemble, ils font souvent des team building, ils font souvent des activités ensemble. Mais en fait ça s'est bien, parce que du coup ça crée une cohésion d'équipe. Mais je ne pense pas que le dirigeant sorte vraiment de son entreprise à faire ça.

- Hum.
- Donc sur du court terme ça peut fonctionner, 1 an, 2 ans, 3 ans. Mais au bout de 3 ans, le problème c'est qu'à faire fonctionner comme ça, c'est qu'on met beaucoup d'affect dans l'entreprise. Et le jour où on doit se séparer d'un collaborateur, on doit prendre une décision ou si lui il part, euh bah là du coup ça peut être un peu compliqué. Et moi je le vois bien dans certaines start-up, j'ai eu le cas, des gens qui étaient vraiment devenu amis et quand il y en a une qui est partie, le patron ça l'a contrarié, ouais...
- Il est affecté ?
- Ho oui, donc il ne faut pas que la santé mentale dépende de son entreprise. Il faut vraiment faire en sorte qu'il y ait d'autres exutoires, pour se dire euh... voilà. Mais par contre la santé physique, je pense que pas mal d'entreprise prennent soin de la santé physique.
- Hum.
- On fait pas de check up, enfin...Ça arrive, on en fait dans certains cas de mission mais pour les assurances, les prêts des choses comme ça mais...
- Mais pas pour vous...
- Non non, pas pour moi.
- La démarche elle ne vient pas de vous.
- Non, non, on n'a pas d'arrêt-maladie. Moi ça fait 14 ans que je travaille, j'ai jamais été au chômage, j'ai jamais été en arrêt maladie depuis 14 ans. Et pourtant ça m'est arrivé, comme tout le monde d'avoir une grippe, voilà, mais non, je viens. Par contre, je touche du bois, je n'ai jamais fait de burnout. Et là pour le coup, je pense que je n'aurai pas pu venir. En tout cas, beaucoup de chef d'entreprise ne viennent pas parce que... c'est ça, c'est vraiment le burnout les empêche de venir dès qu'on touche la santé mentale. Par contre dès il y a un souci physique, il y a plein de chef d'entreprise qui viennent avec un bras cassé avec. Ça ça ne les dérange pas.
- Le burnout de toute façon effectivement on est en incapacité de faire quoi que ce soit.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- On ne peut pas, on ne peut pas. Ça touche notre santé mentale, là c'est la santé mentale là. C'est pour ça que les chefs d'entreprise ne prennent pas soin de leur santé mentale, c'est dommage.
- Hum hum. Mais parce que peut-être, c'est une hypothèse, je n'affirme rien, peut être que certains pensent qu'ils sont intouchables.
- Euh... Je pense qu'il y a de ça. Je pense qu'il y a de ça mais il y a surtout l'image. Je pense que c'est surtout l'image. Aujourd'hui, c'est difficile quand vous êtes chef d'entreprise, euh... de dire aux collaborateurs "je suis vraiment pas bien en ce moment, je n'arrive pas à prendre des décisions". Parce qu'en fait, c'est vous qui tenez la barque.
- Hum.
- Donc si le capitaine doute, tout le monde doute. Alors que non. Alors que non. Un collaborateur, il est capable d'entendre que des fois c'est difficile. Il est capable d'entendre que bah là en ce moment, vous avez du mal à prendre des décisions. Il est capable d'entendre que vous êtes fatigué parce que vous êtes toujours là. Il sait bien que vous n'êtes pas un robot. Il faut qui... Voilà vous avez le droit d'avoir vos moments de faiblesse. On reste humain. Et beaucoup de chef d'entreprise en fait veulent montrer ce côté, comme vous dites "intouchable", puissant, il m'arrive jamais rien, je tiens, je suis capitaine du bateau. Oui ok, mais... Mais sur du long terme est ce que tu vas tenir comme ça?
- C'est toute la question effectivement. Donc par rapport à ce que vous m'avez dit sur le fait de l'arrêt-maladie, est ce que malgré tout, vous vous accordez la possibilité d'être malade?
- Moi?
- Oui.
- Ah non. Non, par contre non non. Ah non non non, je ne me verrai pas... je ne me verrai pas ne pas venir 3 jours parce que j'ai un rhume. Ah non non non. Puis j'aurai honte.
- D'accord, il y aurait un sentiment de...
- Ah oui bien sûr, ah oui bien sûr, vous voyez en plus je me contredis...
- *(rire)*
- Parce qu'en plus je dis l'inverse de ce que je disais il y a 2 minutes. Oui oui oui, ah oui j'aurai honte, ah oui, d'arriver le matin en me disant je n'étais pas là pendant 3 jours parce

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

que j'étais malade. Ah non j'aurai honte. Je serai là, je me plaindrais (*rire*) et je dirai "ah ouais je ne suis pas bien, je suis mourant", mais je serai là.

- Hum.
- Je ne resterai pas chez moi.
- Ah oui donc c'est un peu contradictoire avec ce que...
- Hé ouais mais pour moi c'est de la santé physique ça. Et la santé physique euh... J'y accorde pas beaucoup d'importance. Par contre si demain vraiment demain j'étais à la limite du burnout, je sentais que je craquerai, là par contre je pense que je me dirai "ok, tu prends 2 jours" je dirai que je suis en vacances mais je prendrai 2 ou 3 jours. Mais je dirai que je suis en vacances. Même s'ils trouveraient ça bizarre mais voilà, là pour le coup je ferai attention. Et puis c'est agréable de partager ses miasmes.
- (*rire*) La cohésion d'équipe ?
- (*rire*) C'est ça.
- (*rire*) Alors, vous m'avez dit que vous perceviez justement un peu les troubles associés à un stress donc vous m'avez dit aigreur d'estomac, boule au ventre. Est-ce qu'il y a d'autres symptômes?
- Ah oui, alors moi comme j'étais un ancien toqué parfois j'ai des TOC qui sont... qui reviennent un petit peu. Euh beaucoup, des fois j'ai des difficultés à trouver le sommeil.
- D'accord, le sommeil.
- Ouais, ouais. Moi c'est beaucoup d'aigreur d'estomac, j'ai beaucoup d'aigreur, reflux gastrique, ça brûle, je ne suis pas bien.
- Et est-ce qu'il y a un impact sur l'alimentation par exemple ?
- Euh...non. Non non je mange euh... ça pour le coup je mange toujours, par contre un impact dans les activités. Parfois j'ai moins d'énergie à aller faire du grappling. On me demande de sortir, je dis "oui ok", mais je sens que je suis...
- Moins disponible...
- Ouais ouais. Moins disponible ouais, ouais, ouais.
- Et qu'avez-vous fait pour ou mis en place pour réduire ces symptômes ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bah beaucoup de sport. Ouais, j'ai besoin d'évacuer au sport. Et puis euh.. beaucoup de bénévolat justement.
- D'accord.
- Là par exemple je vais faire une maraude sociale. -Parce qu'en fait le fait de m'occuper des autres, j'oublie un peu mon quotidien. Je ne sais pas si c'est bien ou si ce n'est pas bien. Mais en fait c'est pour ça que je fais beaucoup de bénévolat, beaucoup de mentoring, ça me fait sortir du truc et ça me fait voir d'autre problématique et du coup ça me permet de penser mais en disant "ok ce n'est pas les miennes et euh"...
- Hum, ça vous aide à prendre un peu de recul, un peu de hauteur sur votre situation.
- C'est un peu comme en psychologie où c'est les... les... les étudiants sont dans la majorité des malades. Donc du coup le fait de faire ça, le fait de faire du mentoring, le fait de faire un peu de social, euh, ça me fait, je dirai peut être relativiser ou sortir un peu ou avoir l'impression de plus être seul à avoir des problèmes en fait. Et...
- Est-ce que ça rompt un peu avec cet isolement du dirigeant ?
- Ouais. Et là vraiment les maraudes sociales, je pense que ... je voulais vraiment le faire parce que, parce que parfois quand on est dirigeant, on accorde beaucoup de... de... d'importance à des choses qui sont parfois pas prioritaire ou pas importante. Par exemple, je ne sais pas, j'ai un exemple d'un dirigeant qui euh... (*silence*), j'ai pas d'exemple qui me vienne mais par exemple moi au début il m'arrivait d'être énervé parce que c'était sale et j'étais stressé, du coup j'appelai la femme de ménage, enfin le service qui faisait le ménage et en fait, le fait de faire ce... D'avoir un lien comme ça avec vraiment des vraies difficultés du quotidien, notamment avec les maraudes sociales, je pense qu'on se rend compte de la chance qu'on a, d'avoir ce qu'on a, et on prend du recul sur tout et on aborde les choses un peu différemment en se disant "ok, bon Il y a une difficulté mais ce n'est pas la peine d'exploser", en plus moi je suis assez impulsif. C'est pas la peine d'exploser, de m'énerver. On va reprendre calmement parce qu'il a plus grave et euh...
- Hum hum. Ouais, ça vous a aidés à relativiser.
- Ouais à relativiser. Et le mentoring c'est un peu ça. Quand je vois qu'il y a des entreprises qui sont vraiment en difficultés.
- Et vous diriez aujourd'hui que votre santé elle est excellente, très bonne, bonne?
- Physique ou mentale?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Comme vous voulez, c'est selon vous...
- Ah oui je les dissocie. Physique, très bonne. Même si j'ai un peu grossi. Mentale euh non mentale plus compliquée.
- Pour quelles raisons ?
- Parce qu'il y a une chose qu'on aborde peu aussi quand on est chef d'entreprise c'est que là on parle de la santé mentale due à l'entreprise mais on parle pas aussi des choses extérieures qui peuvent affecter la santé mentale de l'entreprise.
- Hum, c'est-à-dire ?
- Hum, la famille, les relations sentimentales, ça c'est des choses où même ce qui vient vraiment affecter le chef d'entreprise quoi. Parce que quand on a un socle qui est bien posé.... on s'est séparé il y a un an et demi, on est resté ensemble 7 ou 8, j'ai un vrai socle, je rentrais chez moi, il y avait un vrai équilibre. Quand ça ça s'écroule. Là ça y est, là ça va mieux mais euh pendant 1 an- 8 mois, ça a été très très compliqué. Et j'ai mis mon entreprise en difficulté. Enfin même en danger. Parce que j'avais plus la tête ici, parce que je n'arrivais plus à trouver d'énergie, parce que j'étais au quotidien pris dans cette relation qui était devenue toxique et voilà. Et en fait ça s'est vraiment important, c'est extrêmement important parce que au-delà des soucis qu'on peut rencontrer ici, euh... quand l'entreprise va bien et que le reste va bien, on peut tenir. Quand l'entreprise va mal mais que le reste va bien on trouve l'énergie pour faire en sorte que l'entreprise va bien. Mais quand l'entreprise va bien et que le reste va mal, en fait on perd l'équilibre et là du coup tout de suite on est affecté. Si on est affecté, c'est qu'on affecte l'entreprise. Et du coup-là on met tout en danger.
- Hum hum, et...
- Et tout est lié, souvent, on entend cette phrase justement, vous allez me dire ce que vous en pensez mais quand vous êtes au travail, faut laisser les problèmes...
- C'est impossible, c'est impossible.
- Impossible...
- Non c'est impossible. Certains peuvent peut-être mais moi je suis incapable. Incapable. Et inversement, et inversement. Remarque non, j'ai plus de facilité à laisser mes problèmes de travail chez moi que de laisser mes problèmes de chez moi au travail. Ouais. Parce que le

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

travail je sais que j'y pense...ça c'est aussi une autre raison, c'est que le travail je le contrôle.

- Hum.
- Donc j'ai le contrôle. Aujourd'hui, ce que je vais faire, ce que je veux faire devenir d'une entreprise, ça dépend de moi. Il suffit que je l'investisse, que je prenne les bonnes décisions. Les relations de couple je ne contrôle pas ça. Donc du coup euh bah aujourd'hui j'ai une difficulté dans l'entreprise bah je vais trouver une solution et voilà. J'ai une difficulté, enfin j'avais une difficulté dans ma vie perso, je ne contrôlais pas donc du coup c'était difficile de se dire je le mets de côté, je verrai après et... C'était pas possible.
- Hum hum. Ça n'a pas le même impact. Et effectivement après on est un tout, on prend autant en compte la vie personnelle que la vie professionnelle.
- C'est ça. C'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'est qu'on a besoin de ces... de ces... de ces bulles extérieures pour arriver à sortir de la bulle de l'entreprise c'est de se dire, ok, je sors de cette bulle là pour rentrer dans une autre bulle et ça me fait du bien. Si aujourd'hui toutes les bulles extérieures éclatent... Bah du coup on a plus de bulle pour se réfugier. Donc on est continuellement dans le travail, plus d'un côté les soucis d'un côté et là ça devient problématique.
- Ouais ouais ouais. Après effectivement, c'est... enfin je veux dire ça c'est évoqué assez souvent par rapport à la santé du dirigeant. Mais plutôt dans le sens mon entreprise va mal donc dépôt de bilan ou autres, enfin voilà. Et du coup effectivement après la femme ou l'homme qui quitte le foyer et ainsi de suite.
- Alors ça c'est vrai, j'ai connu. Le (nom d'une entreprise), j'ai fait une liquidation judiciaire. C'était à une période assez compliquée de ma vie. Euh avec euh, avec j'avais à l'époque, j'avais à l'époque un bon salaire donc des crédits qui étaient importants mais pas de revenus quand ça c'est terminé. Donc bah euh j'ai épuisé toutes mes réserves en l'espace d'un an. Euh, j'ai eu huissier qui est venue, enfin c'était... C'était très compliqué. Et effectivement, ma compagne de l'époque est partie pendant cette période. Donc euh voilà, donc euh oui oui. C'est vrai, quand l'entreprise éclate tout tout... Tout peut éclater ouais, tout peut éclater ouais. Mais encore une fois, maintenant c'était une très très bonne expérience et puis j'ai voilà j'ai... j'ai... j'ai pris les mesures qui étaient vraiment différentes maintenant. C'est à dire qu'aujourd'hui, même si je gagne bien ma vie, j'ai un train de vie très très très très... Normal mais je suis beaucoup dans l'investissement. Par

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

exemple si demain (nom de l'entreprise), ne marche plus, ce n'est pas grave. Avec un salaire normal je peux vivre et puis bah j'ai capitalisé avec l'immobilier par exemple.

- Hum hum. Oui pour assurer ou pour parler de filet de sécurité.
- Voilà, voilà c'est ça. Alors qu'avant quand tout a éclaté, bah là pour le coup vraiment tout a éclaté, tout a éclaté. Donc en l'espace d'un mois je me suis retrouvé à... ça ça arrive rarement dans le salariat, à ne plus avoir d'entreprise avec des dettes et plus de compagne de l'époque. Ca ça... Alors que quand vous êtes salarié, bah vous perdez votre travail, au pire vous avez le chômage, vous prenez le temps, vous retrouvez autre chose voilà. Mais quand vous êtes chef d'entreprise, vous perdez votre revenu, vous perdez votre revenu. Donc euh, c'était une bonne expérience.
- Oui. Vous reprenez le positif, le finalement « on apprend de ses erreurs »
- Exactement, Après sur le moment moins. Maintenant si ça recommençait, je le prendrai avec beaucoup plus de recul. Et je sais que j'ai anticipé là. Donc là je sais que je n'ai plus le risque enfin plus de risques... j'ai beaucoup beaucoup moins de risques.
- Alors pour vous, sur une échelle de 0 à 10. Donc 0 ce n'est pas prioritaire, 10 c'est extrêmement prioritaire, euh votre santé, elle est prioritaire? ou non?
- Mentale ou physique?
- On peut dissocier encore. (*rire*)
- Très bien. Euh physique de 0 à 10?
- Oui
- Je vous dirais euh... 5.
- D'accord. La moyenne.
- Ouais. Histoire de pouvoir au moins venir au travail. Voilà c'est ça, c'est de pouvoir me déplacer jusque-là. Et mentale par contre je dirais euh 9-10. On va dire peut-être pas 10, on va dire 9, on a le droit euh... 9, ouais. Mais euh comme tout à l'heure, parce que je peux gérer mon entreprise avec tous les membres dans le plâtre ou même de chez moi alité. Euh par contre je ne peux pas gérer mon entreprise si je n'ai pas l'esprit clair.
- Hum hum. Est-ce que votre état de santé vous impose des limites dans vos activités?
- Non, aujourd'hui non. Là je suis resté encore jeune donc dans 10 ans on en reparlera mais pour l'instant aujourd'hui non. Ça m'arrive des fois en plus, je fonctionne vraiment par

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

euh, par euh... c'est que je peux avoir des passes où je fais des journées de... où je fais des journées de, je ne sais pas peut-être 5-6 heures. Et par contre ça ne me dérange pas des fois de faire 24 heures d'affilées, de dormir au bureau une fois de temps en temps, de faire des siestes pendant 1h ou 2 pendant dans la nuit parce que je sais que j'ai une grosse échéance et après je travaille beaucoup comme ça.

- D'accord. C'est votre rythme.
- C'est mon rythme, ouais, ouais. En fait je travaille que dans l'urgence. Enfin dans l'urgence. J'anticipe mais les... les... les... je sais que quand j'ai des dossiers de financement comme ça à rendre, je n'arrive pas à anticiper, je vais travailler dans l'urgence donc je vais faire 24h ou 36h non-stop, ouais
- D'accord. Et parce que ça doit être probablement stressant. Est-ce que ça l'est déjà? Et est-ce que vous arrivez bien à gérer votre stress quand vous travaillez 24h et...?
- Euh, bah non mais parce que je n'ai pas d'échéance à proprement parlé mais c'est moi qui me dit enfin voilà, faut que je le rende avant la fin de la semaine. Même si je dépasse jusque lundi, dimanche, c'est pas grave mais en fait je sais que je dois fonctionner comme ça pour que ça soit fait. Si j'anticipe de trop, j'arrive pas en fait. Faut que je sois concentré sur la tâche vraiment à 100% et une fois que je suis concentré dessus, je ne vais pas m'arrêter. Donc euh, aujourd'hui j'ai les conditions physiques pour pouvoir tenir jusque-là.
- Hum hum.
- Mais c'est vrai que si j'avais 40 ou 50 ans, euh peut-être pas 40, 40 on reste jeune encore mais si j'avais 50 ans je pense que ce serait peut-être plus compliqué.
- Hum hum. Et justement comme vous êtes dans la projection par rapport à votre entreprise, mais par rapport à vous, est-ce que vous pensez que quand vous aurez 50 ans, vous allez travailler de la même manière?
- Non, non je pense que je travaillerai, que je délèguerai beaucoup plus l'opération de la vie du quotidien. Mais j'avoue, je ne me projette pas moi à 50 ans. Ça ne veut pas dire que je vais mourir avant. (*Rire*). Ça veut dire que je vais...
- Vous projeter l'entreprise mais pas vous.
- Voilà. C'est ça. Je ne pourrai pas vous dire si j'aurai d'autres enfants, je ne pourrai pas vous dire si je serai en couple, je ne pourrai pas vous dire si je serai encore à Rouen, je ne pourrai pas vous dire mais par contre je sais où je serai dans l'entreprise. Par contre je

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

sais... je pense que je ferai toujours du sport parce que c'est vraiment, c'est vraiment quelque chose qui est important pour moi. Euh, mais effectivement, je suis incapable de me dire comment...je sais quelle vie j'aimerais avoir. Mais je... mais en tout cas aujourd'hui je ne fais pas en sorte de l'avoir. Personnellement je veux dire.

- Hum. Vous vous concentrez sur l'aspect professionnel.
- Voilà. Alors que professionnellement je sais quelle entreprise je voudrais et là pour le coup je fais en sorte de l'avoir.
- D'accord. Parce qu'aujourd'hui, c'est peut-être votre entreprise qui est prioritaire? Enfin votre vie professionnelle je veux dire.
- Oui comme la vie perso aujourd'hui à part... enfin si, il y a mes enfants à qui je consacre beaucoup beaucoup de temps aujourd'hui. Mais je sais que j'ai des relations proches avec mes enfants mais là encore une fois, les enfants ce n'est pas moi. Mais euh, mais moi je vis plus au jour le jour quoi en me disant "bon bah ce soir je vais au sport, ce soir euh", j'ai les enfants 3 soirs la semaine.
- D'accord.
- Donc quand je suis avec eux bah c'est différent. Mais quand je n'ai pas les enfants ou quand je ne suis pas ici, je ne me pose pas trop de questions quoi. Je veux surtout souffler en fait. Donc j'ai pas envie de... c'est ça je pense que j'ai pas envie de me projeter en fait dans ces moments-là en fait. J'ai envie de me dire "ok, je sais que ce soir quand je vais à l'escalade, bah je vais me détendre, je vais mettre les écouteurs, je vais être dans ma bulle, je vais souffler, je vais profiter du moment mais j'ai pas envie de me dire...".
- Hum.
- Ouais, je me projette déjà assez comme ça avec tout le reste. Mais en même temps c'est un peu contradictoire, je n'arrête pas de dire qu'il faut prendre soin du dirigeant et finalement je n'arrive pas à me projeter.
- Après c'est peut être voilà, pour vous un moyen de vous préserver ?
- Ouais, je pense que, je pense que, je pense que c'est ça. Hum hum, hum
- Alors selon vous et si c'est le cas, mais quel niveau de sacrifice nécessite votre activité entrepreneuriale?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Quel niveau de sacrifice ou quel niveau ça, ou quel niveau ça... ça... ça... C'est pas la même chose, la question c'est quoi? Combien est, combien est ce que j'estime que je dois me sacrifier pour y arriver ou combien je me suis sacrifié pour y arriver?
- Combien vous êtes-vous sacrifié disons ?
- Beaucoup. Beaucoup. Ouais. Mais combien est ce que j'estime? Normalement je devrai dire beaucoup moins que ça. Mais je me suis beaucoup sacrifié en vrai pour ça. Ouais beaucoup.
- Et ça impactait à quel niveau?
- Ah bah euh, ça impactait bah... Perso par exemple. Aujourd'hui mon couple, mon couple il a explosé il y a 1 an et demi parce que je ne faisais que ça. Je ne faisais que bosser tout le temps, tout le temps. Et en fait j'ai compris que j'allais prendre soin de moi à partir du moment où je suis parti.
- Hum hum.
- Où le couple est parti, où le couple a explosé. Alors que jusqu'au moment où on vivait ensemble, je ne vivais que pour le travail. Alors je partais le matin à 7h30, je rentrais à 9h30. Le week-end je travaillais, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Hum, donc j'ai fait beaucoup de sacrifice pour réussir, mais en plus je dis ça mais je n'ai pas encore réussi. On en parlera dans une quinzaine d'années. Mais en tout cas je fais beaucoup de sacrifice pour y arriver.
- Hum.
- Mais je pense que ça en nécessite beaucoup moins. Hum hum. Mais euh, mais je ne suis pas capable d'en fournir moins pour l'instant. Euh parce que aujourd'hui mes... mes... mes... Vous connaissez l'histoire du vase avec le gros caillou et les petits cailloux tout ça?
- Comment ça ?
- Je me permets.
- Ah oui oui oui allez-y.
- En fait on dit que la vie c'est comme un vase et vous avez des gros cailloux, des petits cailloux et des grains de sable. Et en fait il faut attribuer des priorités, enfin vous attribuez des activités à chacun. Donc là par exemple moi c'est mon travail, ici c'est le sport et ici c'est par exemple euh, bah je ne sais pas euh, enfin en plus ce n'est pas vrai parce qu'il a

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

mes enfants aussi donc... Ah vous voyez, je ne sais même pas si je mettrais mes enfants ici ou si je les mettrai dans un petit caillou vous voyez par exemple. Donc maintenant que je suis... maintenant que je suis... maintenant que je dois m'en occuper, je pense que je mettrais mes enfants dans des cailloux un peu plus grands. Donc quand ils ont besoin je suis là en fait. Le travail, je pense le sport et ici bon bah je dirai les relations, les relations personnelles. Et en fait pour être équilibré, il faut remplir le vase en commençant toujours par le plus important donc le plus de temps à ses gros cailloux. Donc là si je veux être équilibré, si moi je me dis que mes enfants c'est ma priorité, ça veut dire que je dois commencer par mettre mes enfants.

- Hum.
- Ensuite, je dois mettre mon travail. Ensuite je vais mettre le sport et en fait ensuite je vais mettre les... les ...
- Grain de sable.
- Voilà. Et donc euh euh, ce que je veux dire à travers ça c'est que... ce que je veux dire à travers ça, pour répondre à votre question c'est de se dire, aujourd'hui par exemple donc je suis présent pour mes enfants quand ils ont besoin. Euh et en fait jusqu'à présent, mes gros cailloux avant c'était le travail. Donc du coup je remplissais qu'avec du travail et ça et ça...
- Oui.
- En fait ils étaient quasiment inexistantes. Donc j'avais des moments de creux et en fait ces moments de creux, je les remplissais encore par du travail. Alors que non, une fois...
- Il y avait un déséquilibre.
- Complètement. Et pour être équilibré, il ne faut pas dépasser ça. Si vous dites-moi ma chose importante c'est de réussir dans mon travail et que vous accordez que du temps à votre sport, bah du coup ça déborde.
- Hum.
- Parce qu'il n'y a plus de place pour le travail et donc vous n'êtes pas équilibré. Ou bien on n'est pas équilibré ou alors on se ment à soi-même et on se dit ma priorité ce n'est pas mon travail, c'est le sport.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum. Ok. J'avais déjà entendu parler de ça, de cette représentation. C'est intéressant !
- Donc voilà.
- Euh, aujourd'hui est ce que vous êtes satisfait sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités?
- Pro non.
- Et pourquoi?
- Euh... Pourquoi? Parce que euh... euh... parce que aujourd'hui je sais où je veux aller mais parfois j'ai dû mal à mettre en place des actions pour y arriver. C'est à dire que ça c'est un peu compliqué, ça revient vraiment à la solitude, c'est que là je sais qu'on a le projet de E- (nom de l'entreprise) par exemple qui est un projet au niveau national. Je suis en train de voir pour peut-être faire une grosse levée de fond pour le débloquent. Et comme c'est des choses que je ne connais pas et que ça nécessite quand même beaucoup d'enjeu parce que là on va chercher 1 million d'euros. Bah du coup euh je ne suis pas toujours satisfait parce que en fait j'ai personne pour me guider sur ça.
- Hum hum.
- Donc ça c'est compliqué. Et sur la partie perso euh, je vous dirai oui parce que justement, ça c'est surtout dans le sport ou avec les enfants, j'ai... voilà donc je me fixe des objectifs et comme j'échange avec des gens qui sont passés par là, du coup ça m'aide à... Je pense à l'escalade par exemple, bah je voudrais progresser donc je fais des pistes différentes et en fait il y a des gens qui sont là et qui ont un meilleur niveau que moi, donc souvent je les sollicite.
- Hum
- Donc je leur dis bah "comment tu passeras ça? et comment tu passerais ça? ah ouais ok, super merci". Alors que dans le monde du travail... Bah encore une fois on est tout seul. Donc là aujourd'hui j'ai un dossier par exemple, faut que je bosse sur le dossier pour la levée de fond, je ne sais pas à qui m'adresser en fait. Je ne sais pas à qui poser la question. Je ne peux pas demander à mes collaborateurs. Parce que c'est pas leur domaine et ça les dépasse. Je ne connais personne qui est passé par là. Et puis les autres chefs d'entreprise à qui j'en parle, ils sont dans d'autres problématiques. Donc du coup je me retrouve face à...
- Face à cet isolement et...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Voilà par rapport aux prises de décisions. Donc non la question c'est est ce que je suis satisfait des actions c'est ça?
- Oui.
- Donc non pas trop, pas trop, pour certains domaines pas trop.
- Hum hum hum. Alors ça rejoint là ce que vous m'avez dit mais je vais quand même vous posez la question pour avoir les éléments, mais est-ce que vous avez le sentiment d'être assez accompagné...
- Non, pas du tout.
- Et qu'est ce qui pourrait être fait aujourd'hui ou...?
- Ce que je voudrais c'est du mentoring. C'est d'échanger avec des chefs d'entreprise qui ont réussi et vraiment être... en fait ce que je fais, j'aimerais... ce que je fais avec certains, j'aimerais aussi en bénéficier un peu.
- D'accord. Et aujourd'hui ça n'existe pas?
- Bah euh, ça existe quand vous êtes dans un réseau ou des choses comme ça, donc là avec (nom de l'entreprise) on va l'être parce que je suis entré dans un réseau. Mais euh, mais il faut... le problème c'est que beaucoup... le monde de l'entreprise comme ça, c'est aussi un monde parfois un peu faux. Ou beaucoup beaucoup de gens font ça pour d'échanges de cartes, pour placer des services, des choses comme ça. Et le souci c'est que... c'est qu'on... ils ne le font pas vraiment par passion. Vocation peut-être pas jusque-là mais en fait quand c'est comme ça, on a pas forcément... on a les conseils minimums alors que ce qu'on attend c'est aussi un peu d'écoute, un peu d'échange. Moi je sais que les gens quand ils sont en difficultés, les gens que je rencontre là souvent ils m'envoient des mails, on échange par mails, je les appelle même quand c'est pas prévu.
- Hum hum.
- Voilà, et en fait c'est ça, c'est le fait de pouvoir, d'avoir ces moments-là. Et ça ça me manque. Et si je pouvais vraiment être mentoré par quelqu'un qui a réussi, qui a, qui a, qui est même à la retraite, qui a une très très bonne entreprise, mais qui voilà... je crois que je l'appellerai, je le regarderai... Je serai admiratif déjà. Parce que je suis très admiratif du succès. J'admire vraiment ceux qui ont réussi. Chapeau! Je les envie pas mais enfin si je les envie parce que j'ai envie de réussir. Mais j'aimerais tant qu'ils me donnent tous leurs conseils, ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais il n'y a pas de réseau aujourd'hui ou vous pouvez...
- C'est ça, c'est ça. En fait il existe des réseaux. Mais c'est vraiment des réseaux d'échanges de cartes. Et ça je n'arrive pas à adhérer, j'adhère pas. Je me dis, "ok, il va vouloir quoi? Placer un service de communication ou un service internet. Si c'est pour parler pendant 3 heures pour finalement juste écouter parce qu'il veut parler, c'est pas du tout ce que je veux en fait.
- Hum hum.
- Je veux vraiment être dans l'échange, être dans l'échange.
- Euh, alors j'ai presque fini. Euh, comment vous pouvez définir une vie en déséquilibre?
- Hum, je dirais une vie en déséquilibre, euh... j'ai un ami qui a une belle image qui dit, il dit toujours, il dit euh pour être stable il faut 3 choses. Il faut un lien, enfin il faut un travail, une place professionnelle, un épanouissement social et un épanouissement familial. Et en fait s'il n'y en a que deux...
- Hum. C'est bancal.
- C'est bancal. Il en faut forcément les trois. Donc il faut trouver le juste milieu au temps consacré à sa gestion de l'entreprise, le temps consacré à son lien social et le temps consacré à famille/sentimental. Ouais c'est ça le bon équilibre en fait. Il faut forcément les trois. Et celui-ci, celui je pense qu'il est vraiment sa bulle, c'est presque tout seul en fait, je dessine ma bulle ici c'est une bulle mais qui des fois peut être à deux et en fait les deux-là, je pense que les deux, enfin les trois sont liés mais les deux permettent de faire fonctionner ça.
- D'accord.
- S'il n'y en a qu'un euh, s'il n'y en a qu'un bah alors là c'est...si il s'écroule tout s'écroule.
- Alors justement comment vous pourriez définir l'épanouissement ?
- Au travail ?
- Oui par exemple
- L'épanouissement, c'est... bah euh oui c'est un équilibre. Je me sens épanoui parce que j'ai des responsabilités, je me sens euh investi dans mon travail, et j'ai des challenge à relever
- Hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui c'est ça, je vois le travail entrepris et les résultats et puis je me fixe mes propres objectifs et j'essaie de les atteindre.
- D'accord, c'est intéressant, alors vous m'avez dit que vous faites du sport, euh, vous faites d'autres activités de développement personnel?
- Ouais, je lis, je lis, je lis, j'essaie de lire beaucoup. J'essaie d'écrire un peu le soir aussi. Ça ça me fait du bien aussi d'écrire les états d'âme de la journée. Euh je joue beaucoup aux échecs aussi. Ça m'oblige aussi à me concentrer sur autre chose donc du coup je suis concentré sur autre chose. Euh puis après toute la partie mentoring tout ça, mais ça fait partie du cadre pro. Ouais. Et là je voudrai, je vous disais, je voudrais vraiment faire sur la partie aide sociale.
- Hum.
- Et puis euh, le dimanche j'essaie de mettre... Ça ça me fait du bien aussi, un peu de culture donc je fais un peu de musée avec les enfants ou sans les enfants mais je trouve que le temps s'arrête en fait dans ces moments-là. Je ne sais pas vous faites... je trouve que le... les... les... les...les musées par exemple, je ne suis pas très intelligent, mais en tout cas j'essaie de m'intéresser à un minimum à tout et euh je trouve que c'est vraiment quelque chose qui me fait du bien comme le sport parce que on est tellement en dehors de son quotidien...
- Hum.
- Que le temps s'arrête. Vraiment le temps s'arrête. On gagne 1 heure ou on gagne une expérience et en c'est pff... c'est vraiment on.
- Oui. Vous arrivez à déconnecter pendant ce temps-là.
- Vous vous autorisez à ne pas penser au travail?
- Si je m'autorise?
- Oui.
- Maintenant je m'autorise. Ah oui. Ah oui maintenant j'arrive vraiment à couper. Avant c'était impossible. Mais depuis la séparation ouais. Depuis la séparation je veux vraiment couper quand je vais à l'escalade je ne veux pas qu'on me parle de travail, je ne veux pas qu'on me parle de... on parle de toi si tu veux, on parle de... mais moi je ne veux pas qu'on parle de ça.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Est-ce que, vous avez dit un mot qui est important tout à l'heure au tout début, euh est-ce que pour être dirigeant, il faut que ce soit une vocation? C'est une vocation ou pas? Selon vous.
- Non. Je pense que c'est une passion.
- D'accord.
- Ouais. Euh, moi ce qui me motive à être chef d'entreprise c'est vraiment le fait de construire, de laisser quelque chose quand je serai parti. Ça c'est la première raison. La deuxième c'est parce que je ne veux pas travailler pour les rêves d'un autre. Ça c'est hors de question. Je ne serai pas enchaîné à aller creuser dans la mine pour ramener à ses pieds le truc pendant que lui, ça c'est hors de question, hors de question. J'ai autant de valeur que lui donc il est hors de question que ... Ca je ne le ferai pas. Et la 3ème raison, donc laisser une trace, et la troisième raison, c'est propre à chacun, c'est vraiment... ce côté... je suis toujours un éternel insatisfait, je suis hyper exigeant envers moi-même. En fait je ne suis jamais content de ce que je fais ou de ce que j'ai, ça ne me suffit jamais. Là c'est tout le drame de ma vie.
- Hum hum.
- Et le fait d'être chef d'entreprise en fait ça me donne pas de limite. Donc je sais que "Ok je ne suis pas satisfait de ce que j'ai même si je suis content" mais ce n'est pas grave, je sais que je peux avoir plus, euh non parce que plus ça peut faire péjoratif. Je peux avoir (*silence*)... c'est plus mais c'est pas plus dans le sens, je veux plus en fait. C'est plus dans le sens, ce n'est pas l'argent qui me motive. Ce n'est vraiment pas ça.
- Le fait de créer, d'innover.
- C'est ça. Ouais c'est ça. Donc plus dans ce sens-là. Pas plus, gagné plus, amassé, être capitaliste. Non ce n'est pas dans ce sens-là. Ce n'est pas l'argent en fait. Aujourd'hui vous me proposeriez 4 fois ce salaire-là pour être à 35 heures, je vais dire non, ça ne m'intéresse même pas en fait. Ça ne m'intéresse pas du tout. Par contre je pourrai gagner 2 fois, 3 fois moins et d'ailleurs bah euh parfois c'est ce qui se passe quand on a des années qui sont moins bonnes, mais ma motivation elle ne change pas.
- Elle ne change pas. Vous avez toujours votre but.
- Mais oui, ce n'est pas l'argent qui me motive. Mais je sais que par contre que beaucoup de chefs d'entreprise ça peut être l'argent. Mais pas du tout, mais pas du tout. Encore une

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

fois, après ce qui me motive c'est ce que je vais avoir dans 10-15 ans. Ce n'est pas ce que je vais avoir là en fait.

- Hum hum.
- Aujourd'hui, je pourrai même avoir zéro, du moment que j'ai assez pour les enfants et puis pour là euh...
- Pour vivre.
- Ouais. Après je n'ai pas besoin de gagner des milliers, d'avoir une Porsche. Non ce n'est pas ça. J'aimerais bien en avoir une, j'espère en avoir une. Mais pas tout de suite. Pas tout de suite. Aujourd'hui là je suis dans la phase plutôt de création de... voilà, tout ça.
- Oui. Ce qui rejoint les challenges que vous voulez avoir.
- C'est ça, c'est ça. Et là ce qui me manque, c'est aussi ce que j'aimerais bien mais je ne l'aurai pas c'est un petit peu de temps pour faire des formations. Mais euh dans n'importe quel domaine, mais euh, j'ai besoin de...
- De vous assister à des formations? Ou de faire des formations?
- Non je n'ai pas les compétences pour donner des formations. Non plus assister. Hum. En droit j'aimerais bien. Je fais beaucoup de MOOC Je suis autodidacte, dans tout ce que j'ai fait je suis vraiment autodidacte. Et ça ça me... ça me donne aussi.
- Hum hum. Et là vous ne prenez pas le temps où vous n'avez pas le temps?
- Non, je ne prends pas le temps. Là en ce moment, là j'ai une phase où je rentre le soir je fais... En fait j'ai besoin de faire hyper productif et le soir en ce moment ce n'est pas très productif. Je ne sais pas pourquoi, en ce moment le soir je n'ai pas le courage.
- Après il y a des phases, on ne peut pas toujours être...
- Ouais c'est ça, non mais ouais c'est ça. En ce moment le soir je fais vraiment de la merde, je regarde des vidéos Youtube qui ne servent à rien. Faut que j'arrête d'ailleurs. Mais je ne sais pas. Mais en fait comme ça dans le truc ...
- Alors du coup est ce que ce n'est pas parce que en ce moment vous avez une surcharge de travail et...?
- Ouais ouais, c'est vrai, c'est possible mais en fait, euh j'aimerais bien tout savoir en fait. Tout connaître, tout maîtriser. Mais juste parce que je trouve ça hyper intéressant. Et euh, mais en fait parfois je pense que je suis un... je pense que parfois je suis un peu fainéant.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Hum hum, ouais, faut pas le dire. Pour moi, parce qu'en fait j'ai vraiment besoin que tout mon temps soit productif. Bah du coup j'ai l'impression de perdre mon temps, et du coup ça me rend... je ne suis pas satisfait de ce que j'ai fait et voilà, éternel insatisfait (*rire*)

- Bien, euh, on arrive à la fin de l'entretien.
- Ok.
- Est-ce qu'il y a d'autres aspects en lien avec votre santé que vous pensez qu'on n'a pas abordé?
- Non non, pour échanger, pour synthétiser un peu l'échange je pense que vraiment, c'est vraiment ce côté... pour moi il y a vraiment une différenciation entre santé physique et santé mentale.
- Hum hum.
- C'est vraiment deux choses différentes. Euh la santé physique je pense qu'aujourd'hui, j'ai aussi ce raisonnement parce que je suis jeune...Donc forcément santé physique pour l'instant ce n'est pas un facteur de problème. Ce n'est pas un facteur de risque non plus, je n'ai pas d'antécédent. Donc je n'y accorde pas beaucoup d'importance mais c'est vrai, je pense qu'avec l'âge... On doit changer quand même de vision. On doit se dire "faut que je fasse un peu attention à moi là".
- Hum.
- Je sens que je tire sur la corde.
- S'écouter un peu plus peut-être.
- Ouais, ouais. Mais à mon âge, non on ne s'écoute pas. On mange n'importe quoi, on se couche des fois à pas d'heure, des fois on fait des nuits de 3-4 heures.
- Hum, on revient à cette contradiction que vous évoquiez finalement. Vous êtes dans la projection sur le plan professionnel mais concernant votre rapport à votre santé ça semble plus difficile.
- (*rire*). Je ne le suis pas du tout. Parce qu'en plus, je n'ai pas mis la santé dans mes cailloux, non.
- Après, il y a le sport, enfin voilà il y a des choses quand même qui sont mis en place pour préserver votre santé malgré tout. Le sport ça en fait partie ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui oui oui. Mais je ne fais pas du sport pour être en bonne santé. Je fais du sport vraiment pour me vider la tête. Des fois je suis ici, il est 5 heures, je me dis “pfff vraiment dans 1 heure je vais pouvoir faire des combats, je vais pfff, je vais me défouler. Où là ce soir j’ai... là ce soir j’ai qu’une hâte c’est, d’ailleurs c’est à 9h30 c’est d’aller faire une séance de 2 heures d’escalade ou je sais que je vais être dans ma bulle, je ne vais penser à rien. Je vais mettre mes écouteurs, je vais vraiment être... Je ne le fais pas du tout en me disant je prends soin de moi. La preuve, je mange n’importe quoi, je mange... Je sais que je le paierai. Je sais que je vais le payer. Mais ça ne fait pas partie de mes priorités pour le moment.
- Hum.
- Mais je pense que c’est parce que... c’est parce que avant je faisais beaucoup plus attention. Mais quand effectivement je vais retrouver une vie de famille tout ça, normal, je pense que là ce sera différent parce que...
- Vous allez revoir vos priorités.
- Voilà, là je regarde mes priorités. Mais aujourd’hui comme je vis comme un étudiant célibataire, la différence c’est qu’au lieu de passer des heures dans les cours, je passe des heures dans l’entreprise. Mais euh, c’est juste ça. Alors par contre quand je suis avec les enfants, je fais très attention. Le soir où je suis avec les enfants par contre on se couche de bonne heure, on mange équilibré. Mais parce que voilà, j’ai les enfants.
- Oui, mais parce que vous n’êtes pas tout seul. Voilà, vous avez votre responsabilité en tant que père de famille.
- C’est ça, c’est ça. Et voilà je pense juste qu’il faut que je trouve, faut juste arriver à... je pense que les priorités changent en fonction... même là aujourd’hui parce que je lance des nouveaux projets mais quand les projets seront lancés d’ici 1 ou 2 ans, peut-être que je me dirai “bon bah voilà, maintenant ils fonctionnent”, je vais peut-être accorder plus d’importance au mentoring par exemple. Etre moins dans l’entreprise. Je pense que les priorités changent. Ce qui est important c’est d’être en phase avec ce qu’on... Avec ce qu’on veut.
- Bien, je vous remercie,
- Oui, je meurs de faim (rire). C’est parce qu’on a parlé de repas équilibré (rire)

Fin de l’enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 3 : Monsieur R.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Début de l'enregistrement

- Alors, est-ce que vous pouvez m'expliquer, me dire comment vous êtes devenu gérant d'entreprise ?
- Le projet?
- Oui.
- Bah parce que je l'avais au fond de moi.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Toujours eu le projet en tête de... J'ai euh en par..., en marge de ça bah j'ai mené ma barque en étant salarié et en ayant, comment... une évolution de carrière qui m'a amené, à un moment, à avoir une petite PME euh qui n'était pas à moi mais qui voilà. Parce que j'étais responsable d'un service euh. Je travaillais sur la France. Je couvrais la France ce qui était problématique par rapport euh par rapport, je dirai à la, à la localisation. Habitant le Havre euh et les transports et tout ça pas facile. Compliqué. Mais euh donc j'ai fait 15 ans, 15 ans auparavant chez un employeur, je suis rentré commercial, je suis passé directeur de région et j'ai fini directeur national des ventes. Donc euh j'ai eu trois métiers en conservant le même employeur.
- Hum.
- Euh et toujours été euh extrêmement euh passionné, intéressé, euh... attiré par le euh... par les euh... l'entrepreneuriat de manière générale je dirai.
- Oui.
- Euh jusqu'au moment où bah il faut euh... il faut qu'il y est un peu la, la, à la fois les, un alignement de planètes, une croisée de chemin, et puis que ça soit le bon moment, une rencontre, une opportunité et puis qu'on...
- Hum hum.
- Mette le nez à la fenêtre et qu'on, tout doucement.
- Hum hum.
- Pour basculer après pour basculer dedans. J'en suis persuadé mais je pense que euh que j'avais vraiment ça en moi en tout cas, cette volonté, cette volonté-là.
- Et donc là ça fait combien d'années, maintenant?
- On vient de clôturer, la semaine dernière, notre troisième bilan. On entame notre quatrième année.
- D'accord, ok. Et euh vous avez commencé avec 11 salariés? Ou...
- J'ai commencé avec deux peintres.
- Avec deux peintres, ah oui. Donc l'entreprise s'est développée d'année en année.
- Assez fortement, ce qui est une bonne chose mais euh ça entraîne d'autres.
- Hum.
- (*rires*)
- Aussi.
- Mais sinon oui, quand euh, il y avait un projet, le premier projet c'était de rallumer, de ré-attiser les braises qui euh restaient un petit peu sur cette société-là. C'était un tout petit projet. Enfin, ce qui restait était... Mais en effet, donc oui aujourd'hui, aujourd'hui euh on

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

a développé plus que prévu, plus rapidement que prévu, mais oui, ça on ne peut pas, on ne peut pas s'en plaindre mais ça euh ça, mais enfin, on en parlera après je pense.

- D'accord. Euh, alors, avant d'échanger véritablement sur le thème de la santé. Comment est-ce que vous vous sentez aujourd'hui?
- Fatigué.
- Oui ?
- Fatigué euh, alors, j'ai le sentiment de, de, j'ai le sentiment de travailler, de travailler en mode dégradé. C'est-à-dire que je n'ai plus, je n'ai plus le temps d'aller au bout des choses. C'est-à-dire que j'en fais autant mais je fais autant moins bien. Parce que à deux, ça entraîne une charge, il faut aller chercher du travail pour deux, quand on est trois, et ainsi de suite et aujourd'hui à onze. Euh je suis en taille critique je dirai. L'organigramme, euh l'organisation de l'entreprise c'est euh (nom d'une employée) qui est à mi-temps euh qui m'épaule pour la partie administrative et comptabilité.
- D'accord.
- Et après c'est que des peintres, que des applicateurs et moi qui fais, qui vais chercher le travail, qui fait le suivi de chantier, qui fait les commandes. Et qui suis responsable d'une entreprise où il y a tous les services.
- Hum.
- Euh, RH, la semaine dernière mon assistante a perdu sa maman, on part vite en... C'est malheureusement la vie de l'entreprise
- Hum.
- Et on part vite pas en tête à queue mais euh enfin... Quand on a personne... quand on est trois, quatre personnes on se serre les coudes et on se dit bon bah allez on va être que trois pendant quinze jours mais là c'est plus compliqué donc euh...
- Hum hum.
- Donc euh voilà, moi je me sens fatigué, je me sens fatigué et à la fois passionné parce que, parce que j'ai une super équipe, parce que, parce que j'ai pas d'emmerdes de chantier, j'ai pas de, j'ai pas d'impayés j'ai pas euh... Il y a la satisfaction d'en arriver à là, mais euh une fatigue euh une fatigue physique et psychologique. Oui.
- Oui
- Je dis toujours, j'ai fait deux marathons avant de faire ça. Et euh, c'est euh le premier je l'ai fait avec le vent de face et euh sauf que arrivé à 42 Km je me suis arrêté. Là j'ai l'impression que c'est, voilà. C'est comp... C'est, c'est long. C'est long euh mais en marge de ça c'est très compliqué d'échanger à titre privé ou... À part avec des collègues

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

c'est pour ça que j'ai accepté complètement la démarche euh parce que les gens ne comprennent pas, la famille ne comprend pas. L'entreprise va bien, ça se voit.

- Hum.
- On a, moi j'ai récupéré mon salaire de salarié donc c'était aussi un des, un des challenges importants.
- C'est important effectivement.
- On se prive de pas grand-chose mais c'est difficile de rentrer dans ces détails-là qui est un peu, la face cachée, je dirai, de l'entreprise. Parce que, parce qu'on comprend pas, à partir du moment où on a du travail. On a...
- Hum.
- Mais il faut...
- C'est toutes les responsabilités...
- Et j'avais anticipé mais je pensais pas autant.
- D'accord. Oui.
- Je savais parce que d'un j'ai toujours bossé donc euh... Je suis plutôt un bosseur mais je pensais pas euh, je ne pensais pas autant. Pas pareil en fait, pas...
- Oui, c'est sûrement l'accumulation de beaucoup de choses...
- Voilà.
- Dans temps très court.
- Bah sur trois ans, sur trois ans. Alors la troisième année moins. Euh j'ai moins d'angoisse. J'étais extrêmement angoissé les deux premières années parce que euh, parce que je dirai c'est un challenge colossal. On bascule de salarié à non salarié. On embauche des gens qui étaient en poste ailleurs, c'est une sacrée responsabilité je veux dire c'est.... Enfin moi en tout cas, je le vois comme ça. Et euh de savoir si le projet est vraiment viable. Bon aujourd'hui, je sais qu'il l'est...
- Hum.
- A moi de ne pas déconner. Mais je veux dire, si on en est arrivé à là aujourd'hui mais il peut y avoir une crise, il peut y avoir tout ça. Donc ce n'est plus la même angoisse. Mais c'est l'angoisse de ça, des devis en retard, c'est l'angoisse des relances parce que des fois je passe au travers de truc c'est parce que je pense que la... que la tête elle est pleine.
- Hum.
- Alors euh, des petits calepins dans la voiture, (*rire*) des petits calepins dans la veste, des post-it. Nan mais c'est le bureau.
- Il faut trouver des astuces.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Nan mais c'est le bureau. Mais on passe, on passe, je passe au travers de choses.
- Hum.
- Et c'est un peu ça mon alerte des fois quand je me dis "oh putain". Là aujourd'hui j'ai oublié une réunion de chantier. Je me dis là c'est que t'es quand même bien cramé parce que ça devrait pas exister. Alors ça va que j'ai mon peintre qui m'a représenté mais c'est voilà.
- Hum, oui il y a beaucoup de fatigue...
- Oui, fatigue, fatigue, fatigue, fatigue parce que... bah parce que la grosse différence c'est que quand on est salarié, même si on est extrêmement investi quand on coupe, on coupe plus facilement que voilà. Moi si j'ai le malheur de me réveiller la nuit je ne me rends pas.
- Hum.
- Ah merde, j'ai oublié ça, ah merde j'ai oublié ça et puis il y a ça, il faut que je le rappelle et puis lui qui m'avait dit de le rappeler parce que...
- Oui. Et là vous travaillez combien d'heures en moyenne par semaine?
- Alors là c'était un peu plus dernièrement ce qui explique peut-être aussi l'état de fatigue. Parce que d'habitude j'essaie de déposer au moins ma fille à l'école, mon fils bah, il se débrouille ou c'est ma femme qui le, qui le dépose. Euh... six heures du mat', six heures et quart, dix-neuf heures trente. Un sandwich. (*silence*)
- Hum, une amplitude horaire importante.
- Grosse journée et sinon ça varie d'une heure de toute façon puisque après c'est sept heures et demie, j'arrive à sept heures et demie quand je dépose ma fille. Euh grosse journée et... des journées de médecin. J'ai l'impression d'être médecin généraliste, j'enchaîne les rendez-vous. Des fois, je repasse sur des rendez-vous que j'ai faits parce que je ne me rappelle même plus la cage d'escalier, je me rappelle même plus. Donc voilà, donc c'est...
- Hum hum.
- Aujourd'hui je suis repassé, je ne sais pas si j'ai mon truc mais j'ai mis à re... Je sais plus, j'ai trouvé une... voilà. C'est des trucs où, à me remémorer parce que j'ai pris des métrés y'a quatre, cinq jours, six jours. J'ai des métrés, je sais plus, je prends des photos forcément. Mais j'ai plus du tout le truc en tête donc on se dit oh la la.
- Oui, beaucoup de choses à gérer.
- Donc état, état euh voilà. Donc voilà weekend de trois jours qu'on attend évidemment parce que c'est tout con mais c'est énorme là. On essaie de se reposer. Le weekend

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

prochain on va se reposer aussi. Mais oui il y a un état, un état de... Il y a une charge, il y a une charge de travail qui est colossale.

- Hum, oui. Et là justement, sur un weekend de trois jours vous arrivez à couper?
- Relativement. Relativement. Vacances, trop peu mais. Euh on... ça fait trois ans, ça fait trois ans qu'on reste ouvert. Donc je pars, je suis cramé de chez cramé parce que il faut préparer tout pour quinze jours pour optimiser. Je veux dire après il y a des règles aussi qu'il faut accepter. On ne part pas en disant "ça devrait le faire" non.
- Hum.
- Sinon c'est sûr qu'on va être appelé donc on fait au mieux, au mieux mais non, non. J'arrive relativement à couper.
- D'accord.
- Si il y a un appel pendant les congés sur quinze jours parce c'est deux semaines les vacances, ça me plombe trois jours, forcément parce qu'il y a un côté euh... Mais il faut ça. Mais j'arrive relativement à couper malgré tout. Jusqu'à la veille du, de la que se soit le dimanche soir ou soit le lundi soir (*rires*). Mais non, non j'arrive à profiter, j'arrive à profiter.
- Hum. Alors d'une manière générale quelle définition vous donneriez de la santé? Et un dirigeant en bonne santé c'est qui ou c'est quoi?
- La santé. Euh, la santé en général complètement ou la santé du dirigeant?
- Les deux, est ce que déjà vous la dissociez ou est-ce que ce serait la même définition?
- Bah la santé, la santé, elle amène euh... (*soupir*) bah forcément qu'elle est vitale mais ça c'est, elle est euh (*silence*). La santé euh, la santé, elle permet euh, elle autorise tout je dirai la santé.
- Oui.
- Quand on l'a plus... Oui, elle permet, oui elle permet oui, quand je dis elle autorise tout elle permet d'aller vers l'avant la santé. Euh je pense que quand on l'a plus au mieux de maintenir c'est peut-être déjà bien.
- Hum. Oui. Et un dirigeant en bonne santé...
- Bah un dirigeant en bonne santé c'est un dirigeant qui euh, qui regarde, qui regarde probablement devant. Et qui gère moins euh, moins le présent qui, qui, qui fait partie de son job. Mais probablement oui je pense que c'est. Euh santé, se serait, se serait... Moi si j'étais moins, le sentiment d'être moins lourd dans ma tête, je serai plus euh, plus en phase pour me projeter, pour cibler quelques clients à aller démarcher, plus dans la réflexion, plus dans l'anticipation, plus dans le...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum
- Et pour le coup oui, et plus dans le quotidien aussi parce que la preuve aujourd'hui je... Euh... Ouais la santé elle permet de gérer, d'optimiser le présent et d'envisager je pense de se projeter.
- Oui, hum. C'est intéressant effectivement parce qu'en tant que dirigeant il y a besoin d'avoir...
- Bah les deux, je pense. Et moi, pour parler de moi, aujourd'hui je pense que je suis... c'est là où je suis un peu en train de taper... Telle qu'est structurée l'entreprise.
- Oui. Là, justement, "c'est en train de taper" ça se traduit comment chez vous? Donc il y a la fatigue mais est ce qu'il y a des symptômes physiques? Le sommeil perturbé ? et quoi...
- Ouais, ouais, sommeil, sommeil, sommeil, sommeil... Si, si il y a... S'il y a des mobylettes qui passent à quatre heures du matin ou un pipi, ou un... c'est mort quoi. Donc il y a ça, je m'endors évidemment extrêmement facilement parce que c'est euh . Euh... point de vue digestion, euh digestion, euh poids, euh, poids, euh, maux de tête, enfin un peu de migraine
- Oui
- Et puis un senti... et puis les courbatures sans sport, ça c'est fabuleux, le matin. C'est un truc que je ne connaissais pas. Non mais voilà, oui c'est. Alors c'est jamais tout en même temps mais les réveils c'est pas, les réveils c'est compliqué. C'est compliqué
- Oui c'est le réveil le plus difficile pour vous.
- Oui, l'endormissement je le vois même pas. Après je suis, je reste passionné mais c'est à dire qu'on parle de sujets que j'aborde pour ainsi dire très peu. Mais euh non le sommeil. Le plus compliqué pour moi c'est d'attendre, d'attendre de me lever en fait. Si on avait l'appartement au-dessus de l'entreprise, je pense que je euh, je pense que je descendrai plus tôt. Parce que, parce que ça évite de dire j'ai oublié ça et puis j'ai oublié ça. Enfin, je suis déjà un peu au travail tout en étant euh... Puis on perd le fil, parce que c'est ce que je me disais ce matin. Je me disais avant je me levais à six heures et demie et maintenant quatre heures je me dis que ça va, je me dis que je n'ai pas trop mal dormi. Mais il faut pas que ça devienne la normalité les quatre heures, quoi c'est...
- Hum oui, c'est court. Bah oui, c'est... Et donc c'était quoi la question du coup.
- Euh, ont évoqué les symptômes, comment cela se traduit chez vous?
- Oui, c'est ça. C'est, c'est, c'est... physique, c'est physique. Psychologiquement c'est euh un peu le sentiment d'avoir un poids quand même euh... Parce que je vous dis, j'arrive pas à ... J'arrive pas à être à jour de tout mais faut peut-être aussi l'accepter. Mais ouais c'est ouais les migraines, les choses comme ça, les maux de ventre, enfin les digestions

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

compliquées le poids, le poids, ça oui. Parce que moi je mange pas le matin, parce que je suis euh... même avant, même avant. Le midi, le midi c'est pas euh mais le soir je mange trop donc forcément du coup voilà. Non c'est ça, c'est principalement ça.

- Et aujourd'hui vous diriez que vous êtes euh stressé en tant que dirigeant?
- (*Silence*). Bah pas... Enfin déjà il y a plusieurs stress. Y'a euh...
- Hum, c'est-à-dire ?
- J'ai été extrêmement angoissé au démarrage. Parce que, parce que j'ai pas une personnalité débordante. Je ne suis pas, j'ai des convictions mais je ne suis pas voilà. Les deux premières années ont été dans l'angoisse de vraiment, de se dire est ce que c'est le bon choix, est ce qu'on est dans le vrai. Est-ce que voilà, donc oui. Aujourd'hui, non, c'est pas... j'ai plus l'angoisse. Il y a le stress de la responsabilité de ce qu'on est. Voilà, c'est plus ça mais je ne suis pas stressé à... Je ne suis pas dans l'angoisse. Il y a un stress mais un stress que... d'organisation, un stress de gestion du quotidien, un stress d'aller chercher du travail, un stress de, un stress de la mission j'ai envie de dire. Mais qui euh doit être présent aussi. Il y a du bon stress quoi
- C'est stimulant pour vous ?
- Oui, oui...Oui, oui, oui bien sûr, oui. Bah, c'est ce qui me passionne, c'est mes gars. Hein, c'est, c'est les échanges qu'on peut avoir. Moi je fais les entretiens annuels. Bon, c'est une entreprise de peinture mais venant d'un grand groupe. Enfin voilà. Je vois... J'ai... Ça c'est de la fierté tout ça. Mais ce stress là c'est de se dire de maintenir, de maintenir cette dynamique, de maintenir notre niveau de vie, voilà. Mais c'est un peu l'engagement qu'on a pris aussi. Donc euh...
- Oui.
- Il faut le dompter, ce stress mais il est légitime quand même. Mais c'est un peu de l'adrénaline quoi.
- Hum, est ce que, parce que là vous parliez d'entretien annuel mais de manière beaucoup plus globale, vous pensez quoi de la qualité de vie au travail ? Qu'est-ce que vous en pensez ?
- Pour mes salariés?
- Et pour vous oui, les deux.
- Ah ce n'est pas la même. (*Rires*). Non, moi je suis extrêmement attaché, extrêmement attaché à ce que le temps, le temps passé par mes collaborateurs soit le plus, le plus agréable possible. Dans le sens où il faut travailler, c'est ce que je leur dis, par contre voilà,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

dans le côté équitable de la chose, côté que ce soit aussi bien en terme d'investissement de machine pour éviter, pour éviter le moins de travail physique.

- Hum.
- Euh voilà, la valorisation, les, les... Je pense que je... On est une toute petite entreprise, il y aurait plein de choses à faire mais pour moi c'est, c'est un sujet pour moi qui est extrêmement sensible. Je cherche le terme parce que c'est l'entreprise euh... où je dirai il y a pas un organigramme, qui est très court. Ce n'est pas l'entreprise libérée.
- Libérée, oui.
- Oui, voilà enfin bon. C'est moi, ça reste moi le patron mais je ne suis pas dans un management euh...
- Directif ?
- Voilà, à la guillotine. On est c'est vraiment une équipe. Entraîneur et équipe voilà, et joueurs.
- Oui, plutôt dans le participatif ?
- Oui et après, après j'ai le sentiment avec ces trois ans d'ancienneté d'avoir tout fait pour euh leur confort de travail. Il y a encore des choses à faire mais euh des retours que j'ai, je pense que voilà, par rapport à ce qu'ils ont connu, je pense qu'on est pas mal.
- Il y a du mieux pour eux...
- Oui, oui, voilà.
- Et ils vous le disent en plus.
- Oui, oui complètement. Je n'ai pas de turnover.
- Oui c'est des indicateurs importants.
- J'ai des peintres, qui m'amènent d'autres peintres en disant "il faut que tu viennes, on cherche quelqu'un". Et voilà, j'ai des gens qui sont venus qui avaient quinze ans d'ancienneté dans d'autres boîtes. Donc euh.
- Hum.
- Après ce n'est pas la fête du slip, ce n'est pas le monde de Oui Oui. On est dans l'entreprise mais euh ça peut se faire, ça peut se faire autrement que... Bah tu vois, j'ai été quand même manager pendant dix ans, douze ans. Moi que ce soit gérer les commerciaux ou gérer les peintres c'est la même chose. Et j'ai le même positionnement. Essayé d'être juste, exemplaire même si ça aussi, c'est beaucoup de stress.
- Ça rajoute une responsabilité...
- Mais c'est une base. C'est une base

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et pour vous, votre qualité de vie au travail, elle est présente en tant que dirigeant, elle existe?
- Elle existe, après je ne sais pas si elle est de qualité mais (*rires*). C'est compliqué ça.
- Parce que finalement on parle beaucoup de la qualité de vie au travail, et effectivement quand on en parle on comprend les salariés mais pour les dirigeants?
- Nan mais c'est pour ça que ... j'ai accepté. Déjà parce que ma femme... non mais voilà. (*rire*) Non mais parce que le sujet moi il me tient à cœur. Mais c'est... On en parle pas, on en parle pas en fait. Le patron, il est, il doit tout.... Ça doit être une éponge, ça doit être, ça doit être une pierre, ça doit être un couteau suisse. C'est euh. Et puis euh, il a décidé d'être patron le patron. (*rire*)
- Eh oui effectivement.
- Donc, à part ça moi avec Julie évidemment, on en discute parce qu'elle est comme ça par son travail et puis moi ça me fait du bien aussi et c'est logique. Mais à part avec des confrères c'est très compliqué. Je veux dire. Là, je viens d'embaucher quelqu'un, visite médicale, machin et tout, nous il y a rien.
- Oui.
- Il y a rien. Alors que quand on gratte un peu. Et pourquoi on parle de réseau. Ça peut, ça peut. On peut en penser ce qu'on veut le réseau. Mais le réseau ça permet éventuellement de chercher du travail mais ça permet aussi d'échanger les expériences ou le quotidien avec les confrères.
- Hum
- Et de se surprendre à être content que d'apprendre qu'un confrère en chie autant que nous et de se dire qu'on n'est pas seul.
- Oui et pourtant on en entend beaucoup c'est l'isolement des dirigeants.
- C'est terrible, c'est terrible parce que... parce que c'est difficile... Même quand on est à l'écoute de quelqu'un, je pense que c'est difficile de retranscrire notre quotidien.
- Hum.
- Je me suis brûlé les pinceaux une fois avec mon père. Où, il a dû me dire, il a dut repartir en disant "Oui, il travaille mais nous on travaillait". Je lui dis "oui d'accord". Mais c'est compliqué parce qu'on sait ce qu'on a à faire, on a un coup de fil et là la matinée elle explose. Enfin, les aléas, une blessure, une voiture qui crève, un machin. Enfin c'est. On est. Avant, avant quand j'étais manager, c'est ça mon image. J'étais manager, j'étais directeur national des ventes. Roh sur la carte de visite, elle est là-bas d'ailleurs (*rires*). J'avais tous les services autour de moi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum
- Et bah aujourd'hui c'est tout l'inverse. Mais c'est le, c'est aussi le choix d'être en petite structure, il n'y a pas de regret là-dessus mais, mais pour imager. Voilà, avant j'étais dans un grand groupe. Il y avait un de mes commerciaux qui appelait. C'est le service transport, c'est le service marketing. Là aujourd'hui, c'est, ça rentre chez moi et une partie sur (nom de son employée) mais euh et tout le reste. Aujourd'hui voilà, c'est ça la grande différence.
- Oui.
- Et, et, euh. Et je pense qu'en effet, il y a, il y a beaucoup. Alors il y a l'apparence de ce qu'on veut bien montrer. Là, moi je me vide mais quand je suis en clientèle bah, je suis à fond dedans. Quand je suis en représentation je suis à fond dedans mais quand on parle vrai... C'est compliqué.
- Hum.
- C'est très compliqué.
- Oui, il y a l'image du dirigeant effectivement.
- Il y a l'image de l'entreprise. Quand je me balade le weekend il y a aussi l'entreprise, si on croise des clients. Euh voilà, enfin je veux dire c'est... Et puis euh, et puis l'image par rapport aux gars.
- Hum.
- Si moi je lâche le truc euh c'est...Euh voilà. Je pense que c'est... C'est des bases qui doivent être euh voilà. L'exemplarité, bon donner le rythme c'est, c'est nous qui devons le donner, il y a pas de secret ça.
- Oui, Hum... Que pensez-vous de cette phrase: " Le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale".
- (*silence*) Alors je dirai oui, je m'y retrouve. (*rire*) Ma femme elle dirait oui parce qu'il y a trois mois de médicaments. Parce que c'est vrai que dans le tiroir du milieu j'ai euh mon citrate, mes spasfons, mes dolipranes et machin. Mais euh bien sûr. Sur le principe à moins que j'ai un bras arraché je viendrai toujours travailler.
- Hum.
- Bah oui. C'est c'est oui. Dans l'état actuel de l'entreprise.
- Oui, hum hum.
- Mais euh (*silence*) (*soupire*) Mais oui, oui, oui, oui. Je pense qu'on est euh... (*silence*). Déjà, on n'est pas... moi je ne suis pas seul à vivre ça et, et euh oui, oui on se néglige, bien sûr qu'on se néglige.
- Et est-ce que vous vous accordez la possibilité d'être malade.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (Silence) Non.
- Non ?
- Alors non, mais d'un autre côté j'ai dû faire une après-midi où j'étais flingué total, euh en état euh enfin grippounette on va dire mais euh ah bah sinon non. J'ai... Non.
- Hum.
- Non, j'ai eu un semestre l'année dernière à faire des, des comment dire des euh, des accou, des acouphènes, problèmes d'oreille interne, sinus...
- Hum.
- Comme ça, la tête. Non, mais non. Et j'étais pas bien mais jamais je me suis dit euh. Non... Bah non.
- Oui. Ça vous vient pas à l'idée de vous dire là il faut que je souffle, il faut que je prenne soin de ma santé...
- Non mais en dehors de ça, je vous dis je n'ai pas eu de truc. Je n'ai pas eu le sentiment d'arriver ici fracasse de chez fracasse à me dire tu serais mieux... Mais peut-être que je ne l'avais pas envisagé aussi, donc je ne sais pas mais oui d'une manière générale de toute façon oui. Ce n'est pas... ce n'est pas... Probablement on viendra en serrant les dents mais on viendrait.
- Hum, oui. Vous allez voir votre médecin de temps en temps pour des bilans, des check-up?
- Euh non mais j'ai fait... j'ai été suivi là pour les sinus. Mais euh non, sinon oui oui, le médecin peut être une fois par semestre : tension, enfin voilà. Non non je n'ai pas de...
- D'accord. Vous vous autorisez quand même à aller voir le médecin.
- Complètement, complètement. Mais après c'est sur la couverture du dirigeant peut-être. Il y en a qui refuse parce qu'il n'y a peut-être pas...
- Oui
- Mais non, ça je le fais... je le fais complètement.
- Hum. Oui c'est un vrai problème qu'aujourd'hui, c'est compliqué en tant que dirigeant d'avoir accès à la médecine du travail, enfin ce n'est pas envisagé encore comme on pourrait l'entendre.
- Oui oui
- Il y a des grosses difficultés donc on se retourne vers son médecin traitant et des fois, pas toujours d'ailleurs...
- Oui.
- Donc euh voilà, avec toutes les difficultés...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et puis encore une fois, on a un très bon médecin traitant mais euh faut... vu qu'on a dû mal à retranscrire, c'est plus facile si on a un profil dans le cadre du médecin du travail qui serait spécialisé la-dedans.
- Hum.
- Qui nous... qui tirerait un peu les vers du nez pour... Ou avoir les cordes pour dire "ouh la, lui il est cramé, lui il est au bout du rouleau, lui il est pas trop mal". C'est ça le truc.
- Hum.
- Son médecin traitant, je viens "alors, oui alors? c'est parce que j'ai... Ah ah..." Ça reste euh. Un peu surface je trouve. Enfin bon.
- Aujourd'hui vous diriez que votre santé elle est excellente? Très bonne? Bonne? Médiocre? Mauvaise?
- Bonne.
- Elle est bonne.
- Oui.
- Santé physique et psychologique vous comprenez?
- Elle est bonne j'ai envie de dire. Elle est... Oui oui oui. physique euh moyenne euh... Je dirai bonne physiquement parce que je fais un peu de squash là, je me suis un peu... Je m'autorise au moins ça. Je pensais être plus en dedans donc ça va.
- Hum.
- -Euh, psychologiquement je... ça va mais euh, oui euh, c'est bon mais usé... C'est tout mon projet sur le prochain exercice je bosse sur [indescriptible] sinon je vous dirai de ce que je souhaite mettre en place par rapport à ce constat-là en fait.
- Hum. D'accord. Et votre santé elle est prioritaire? De 0 à 10, 0 pas du tout prioritaire à 10 prioritaire.
- Je vais dire 5... C'est peu?
- Non il n'y a pas de ...
- (*Rire*) Non dans le sens où je suis... C'est pareil ma femme elle me dit arrête "t'es tout le temps"... Moi j'ai toujours quelque chose, c'est usant mais j'ai tout le temps quelque chose, toujours une douleur que je dis de moins en moins parce que, parce que c'est chiant pour l'entourage.
- Hum hum.
- Mais c'est comme ça. Mais euh, mais euh..., oui je pense que oui. 5. 5 ça me paraît... ce serait juste.
- C'est la moyenne.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Non mais oui tout ça pour dire c'est ça que je cherche... je n'irai pas euh, euh... Si j'avais vraiment un truc plus grave que ce que j'ai eu et je touche du bois sur les 3 dernières... je ferai des... je mettrai...
- Oui des choses en place pour vous préserver.
- Oui voilà, voilà, oui oui. Bien évidemment.
- Est-ce que votre état de santé vous impose des limites dans vos activités aujourd'hui ?
- ...Euh oui.
- Oui. Sur quel type d'activité ça, ça s'imposerait?
- Principalement euh... principalement des devis où euh par exemple là aujourd'hui je suis arrivé quelque temps avant vous parce que je suis allé faire un métré à côté. Euh je suis parti depuis 9h30, j'ai bouffé en 10 minutes, un quart d'heure ou je pourrai me dire "bah voilà si on n'avait pas de rendez-vous, de 5 à 7 je vais faire des devis" et là je n'ai plus, je n'ai plus la place.
- Hum.
- J'ai plus la place. Donc il y a toujours des merdouilles à faire mais j'ai plus de... j'ai plus de temps intellectuel en fait. J'ai plus, je n'ai plus de jugeote. Donc ce n'est pas le moment de faire des devis.
- Hum, oui cela demande de la concentration...
- Donc pour faire des conneries, vérifier des factures, vérifier des... il y a toujours à faire, ce qui fait aussi partie de la mission mine de rien. Mais euh, ça je le ressens et euh bah je n'insiste pas et ça ça me fait chier donc je me dis "bah voilà c'était prévu de faire" mais euh, oui oui, il y a des moments où j'abdique parce que... parce que... parce que c'est pas le bon moment quoi. C'est plus le bon moment, mon état ne le permet pas.
- Hum, oui mais du coup c'est peut être la bonne réaction, plutôt que de s'acharner effectivement à vouloir faire et...
- Ah oui, oui. oui je pense que... oui. Ça reste malgré tout... tout reste faisable dans la douleur ou dans le... mais euh faut que ce soit fait dans la qualité, enfin dans l'envie enfin voilà, donc là...
- Oui et puis effectivement si c'est faire pour faire et que le lendemain vous y repassez encore 3 heures à révéfier.
- Voilà, voilà. Ouais non mais voilà complètement donc ça m'arrive un petit peu là sur la période... là dernièrement...
- Hum.
- ...De fin de journée où c'est plus tôt que d'habitude.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum. Alors selon vous et si c'est le cas, quel niveau de sacrifice nécessite votre activité entrepreneuriale ? Est-ce que vous avez fait des sacrifices?
- ...Bah on en fait trop oui.
- De quel ordre?
- Bah euh parce qu'on est... on ne pense qu'à ça... On ne pense qu'à ça. Euh, c'est euh... c'est difficile de couper. Alors même si on se disait tout à l'heure les week-ends... Les week-ends c'est un peu un tourbillon, un week-end avec les enfants en bas âge tout ça c'est super. On s'organise, on fait des trucs. Mais le sacrifice il est, aujourd'hui, il est trop important au niveau familial, au niveau familial, amical, euh autre. Parce que... parce que tellement cramé par ce truc, c'est... qu'on n'a plus, on n'a plus de dynamique pour le reste.
- Hum, oui.
- Je faisais à bouffer le week-end, j'aimais bien, je faisais du barbecue, je faisais des trucs, je faisais des plats mijotés, enfin... rien que d'envisager de sortir la cocotte... non mais voilà, c'est... On a l'impression des fois d'avoir été au bout du bout du bout du citron.
- Hum, c'est ça. Vous avez épuisé votre énergie et le week-end...
- Euh des fois j'en dis trop aux gamins et puis rien que de faire, ça me coûte psychologiquement... Ça fait plaisir évidemment à le faire mais euh donc le sacrifice j'ai envie de dire il est immense.
- Hum hum.
- Il est immense parce qu'il est... il est sur tout le reste je crois. C'est euh... ouais sur tout le reste.
- Et c'est des... c'est des choses qu'à l'avenir vous pourriez corriger ?
- Qu'il faudra corriger !
- Oui.
- Moi je faisais... j'ai le souhait de revenir un peu sur le Havre c'était de voir plus mes enfants et mon épouse mais enfin avec mon épouse c'était une décision qu'on avait toujours prise à deux. Euh mais je faisais des déplacements, j'étais trois nuits à l'hôtel et aujourd'hui je ne sais pas si je les vois plus. Et si je les vois plus, je ne sais surtout pas si je suis plus dispo.
- Hum.
- Donc c'est le bémol, c'est le bémol du parcours... Au niveau familial c'est pareil, au niveau potes qui s'autorisent à bouffer une fois par semaine au resto, euh, je ne le fais pas... Ils prennent un café en journée je ne le fais pas.
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et euh donc voilà. Ça rend le truc... alors oui on a du boulot, oui on a des commandes, oui machin mais ça rend le truc fadouille. Ça rend... Donc le sacrifice oui il est important... Il est très important. Sur l'environnement et sur les... je pense sur les activités périphériques qu'on va avoir parce que... bah parce qu'en fait ne rien faire c'est bien. Et sauf qu'il y a le reste à faire.
- Hum, oui tout à fait.
- Et moi je vois la vie comme ça.
- Oui. Faut réussir à conserver un peu d'énergie pour...
- Il faut, il faut mettre en place des choses pour que j'ai... pour qu'on continue dans ce sens-là mais en que je sois plus soulagé quoi.
- Hum hum. Pensez-vous qu'il existe un lien entre votre état de santé et l'activité de votre entreprise?
- ...Bah oui.
- Oui ?
- Oui. Je pense que quand j'ai transmis de l'anxiété quand je l'étais... Euh j'ai transmis de la nervosité quand je l'étais. Oui oui.
- Hum hum.
- Mais que ce soit en interne comme en externe je pense que forcément.
- Et on vous l'a dit ? On vous a fait le retour ? Ou...
- Ouais, un petit peu...
- Un petit peu mais c'était peut-être disproportionné. Mais c'était... avec le recul je me dis "c'est vrai je me suis quand même fait deux ans, pfff". Ça a été de l'anxiété importante. on aurait pu la convertir en voilà, ce qu'on disait tout à l'heure en stress, en stress par rapport à l'engagement mais euh l'anxiété... l'anxiété ça a été compliqué. C'est la boule au ventre, la boule au ventre... L'angoisse du vide, j'ai... j'ai fait... j'ai vite été débordé en fait, parce que ça a croché rapidement l'entreprise.
- L'enchaînement a été rapide....
- Et euh, dans les anecdotes entre guillemets rigolote c'est que je... je me réveillais la nuit en me disant putain j'ai oublié de faire le devis des gens-là, je sortais d'un rêve où je faisais une visite et je prenais des métrés. Voilà. Et deux-trois jours après je me dis putain mais je ne leur ai pas communiqué les dates pour les... où on devait intervenir chez eux, des gens imaginaires.
- Hum. Parce que vous étiez tellement dans l'entreprise et...
- (*rire*) Donc là, ma femme elle m'a dit "ouh là".

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (*rire*).
- Non mais, donc euh... c'était quoi le...
- Est-ce qu'il y a un lien entre votre état de santé et...
- Oui. Donc, je pense comme euh.... C'est un peu comme la représentativité. Voilà. Même si on essaie de cacher, de faire cool, de machin, de faire comme on est d'habitude, je pense que oui on retranscrit toujours un petit peu et euh mon ton n'est peut-être pas le même quand je suis en période d'anxiété ou de stress un peu plus puissant que quand je suis en période basse.
- Oui et ça vous pensez que vos salariés ils le perçoivent?
- Oui.
- Et dans ces cas-là, ils ont des réactions différentes ou pas spécialement? Ils...
- Non parce que je ne vais pas loin. Enfin je ne suis pas quelqu'un qui... je me... je me... je me... Comment dire ? je me... Je ne me défoule pas sur eux parce que je suis un peu moins bien. Donc ça reste... Mais je pense qu'ils me connaissent et ils me perçoivent et puis ils me connaissent bien. Et puis je ne mens pas.
- Oui. C'est important pour vous d'être honnête avec vos salariés?
- Honnête. Juste, transparent, euh mais ne pas mentir. Il y a forcément un petit peu... Ça pourrait être le cas.
- Oui, après vous ne pouvez pas tout dire.
- Oui, oui, oui, oui, enfin je veux dire oui, oui moi je... dès qu'on fait un anniversaire, on fait un petit déj, j'en profite toujours pour dire un mot sur l'entreprise, les projections, les résultats, le... les retours. Enfin voilà, il y a des choses à... ils sont preneurs aussi de tout ça. Mais si demain on avait une petite baisse sur 1 mois ou 2 mois, je ne le dirai pas, parce que pour ne pas démotiver, pour ne pas perdre... donc je serai capable de dire des choses. Mais sinon je suis plutôt honnête dans la relation avec eux, oui.
- Hum hum. Et aujourd'hui vous êtes satisfait sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités?
- Plutôt. Plutôt. Parce qu'on me l'a dit. (*rire*)
- Sinon vous n'arrivez pas à vous en rendre compte par vous-même où...?
- Si je... si si un petit peu. A hauteur de 10%... Non mais je suis formaté comme ça, j'ai euh... j'ai euh... j'ai toujours... des objectifs j'en fixe plein. A peine, ils sont atteints que je suis déjà sur d'autre en fait.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc ça a un côté... Donc je ne savoure pas le truc. Mais je suis... je suis... évidemment je suis satisfait de ça mais euh... Ce n'est pas explosif chez moi... Mais euh voilà, je suis malgré tout conscient mais ça ne déborde pas de feu... c'est pas feu d'artifice. C'est dans ma tête.
- Hum hum.
- Je suis conscient mais... conscient et content mais euh... là je repars sur un exercice, chiffre d'affaire zéro, hein cette année, sur le 4ème.
- Hum hum.
- Donc il faut repartir. Enfin on repart mais comme j'ai connu quand j'étais commercial. Je veux dire, ça fait partie... c'est la règle. Mais on peut se l'autoriser. Ma femme elle me dit "tu pourrais être un peu plus..." Bah je dis oui mais oui, oui, bah c'est bien. Mais puis je sais qu'il reste des choses, je sais que... donc ça c'est un peu, voilà. Je pourrais m'autoriser à être plus satisfait de l'entreprise et de moi-même.
- Hum.
- C'est plus facile quand les autres vous disent "oh putain mais non", oui, oui c'est vrai. On voit tes voitures partout. Oui c'est vrai oui, mais... je pense que c'est lié tout ça. Disons que c'est une espèce de sphère périphérique qui... voilà, moi je pense à la journée de demain, à la semaine prochaine, à...
- Bah oui. Peut-être que effectivement dans quelques années vous aurez un recul plus important et...
- Et le présent, le présent. Même à titre perso.
- Et, Est ce que vous avez le sentiment d'être assez accompagné pour faire face à la vie de tous les jours?
- Dans l'entreprise?
- Oui.
- Non.
- Non. Qu'est-ce qui vous manque? Ou qu'est-ce qui vous faudrait?
- Bah en fait aujourd'hui, là on va rentrer dans le projet, dans le projet de l'année... aujourd'hui, moi j'ai mes dix peintres, mon employé et moi je fais tout le reste, euh donc c'est assez large. Et aujourd'hui j'en ai trop parce que... parce qu'on a bonne presse donc on a le phénomène de boule de neige donc plus ça va plus y en a, plus y en a plus on embauche. C'était le cas, 6-7-8-9-10, bah oui donc il y a une espèce d'inertie qu'il faut dompter aussi quand même malgré tout.
- Oui.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Euh, c'est une inertie positive donc on se dit c'est bien. C'est bien. Et puis à la limite un gars de plus... est ce que ? Bah oui je vais pouvoir le faire. Et puis on est huit pendant trois mois, et puis on est neuf trois mois après et ainsi de suite.
- Hum hum.
- Jusqu'au moment où on en arrive à là où j'en suis, où euh dix gars c'est euh... on va dire sept à huit chantiers en cours.
- Ah oui !
- Donc euh, c'est là où ça commence, c'est-à-dire qu'en terme de suivi, en terme de rendez-vous clients, suivi de chantier avec le client, suivi de chantier avec les gars, euh la prospection, tout le reste du quotidien, là j'arrive à un moment où... voilà, donc je suis sur le fil du rasoir et euh... et donc le projet c'est de... que j'ai validé avec mon comptable, c'est de sortir un de mes gars de la production...
- D'accord.
- Pour qu'il soit avec moi, un bras droit peut être à mi-temps dans un premier temps.
- Hum.
- Le but étant de pouvoir continuer un petit peu le développement pour peut-être embaucher deux autres peintres. Mais d'avoir (nom du salarié), pour ne pas le citer, mon peintre qui viendrait en relai pour m'accompagner sur... enfin pas m'accompagner, pour me suppléer sur des devis non stratégique.
- Hum.
- C'est-à-dire qu'il faudrait que moi aujourd'hui je sois concentré sur des rendez-vous en face à face avec le particulier, avec le client payeur tout ça. Mais lui tout ce qui est... enfin faut venir prendre un dégât des eaux pour prendre deux côtes et traverser le Havre... autant qu'il le fasse.
- Donc je... voilà, le but et malgré tout pour que ça ait un sens économique, ça serait je pense d'aller chercher du boulot pour deux gars. Et sortir (nom du salarié), sortir (nom du salarié) de... parce que...
- Afin qu'il monte en compétence.
- Voilà, avec un plan sur un an ou deux, peut-être à mi-temps, le former et l'accompagner. Enfin, il est extrêmement motivé, il a le bon positionnement mais moi voilà, aujourd'hui, il faut que j'ai un... il faut que j'ai un bras droit.
- Oui pour avoir un peu un sas de décompression...
- Non mais sinon pour l'instant je fais face mais ça va vite... le burnout, euh, la merde, le chantier, le gros chantier mène... voilà un chantier à 50 000 balles, on se plante... on se

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

plante de 10-15 000 balles, ça va vite donc... donc voilà, si on veut... si je veux rester un petit peu dans ce qui a été fait depuis le début, il faut... Et aujourd'hui j'ai besoin de quelqu'un.

- Hum
- Mais comme mon assistante, elle a à gérer ce qu'elle a à gérer, c'est pas le moment, mais je pense qu'aujourd'hui il y a largement de quoi faire pour qu'elle travaille à temps plein, à temps plein peut être aussi pour lui confier d'autres missions. Mais euh c'est le projet. Pour se projeter pour moi c'est indispensable.
- Hum hum. Et oui.
- Sinon ça va être compliqué puis c'est de chercher à trouver du plaisir enfin je veux dire de... s'autoriser... de s'autoriser à... à prendre un vendredi après-midi, à se dire j'arrête, j'arrête, je finis mon planning à 14h, à 15h je suis à la maison et à 16h30 je vais chercher ma fille. Et ce n'est pas pour ça que j'ai planté la semaine.
- Aujourd'hui vous ne pouvez pas forcément vous le permettre ça de se dire "je me prends mon après-midi"?
- Non... Donc c'est aussi par rapport à la charge de travail mais aussi pour se dire, moi si je peux... c'est pas de se dire je vais travailler à mi-temps du tout. Mais aujourd'hui c'est tellement chargé que euh... et puis c'est pareil, si c'est pour prendre en sachant qu'on a euh... prendre du temps c'est bien quand on part à peu près propre, je veux dire...
- Oui
- Quand on part en vacances qu'on soit salarié ou... on essaie de partir propre. Pour avoir l'esprit libre
- C'est ça. Etre un peu serein, oui.
- Voilà, si c'est pour se dire je suis partie mais enfin merde, l'autre il va me rappeler. Il a dû appeler dix fois ou à mon retour... voilà, donc euh voilà. Donc il faut, il faut euh... enfin il faut. C'est pas il faut mais on va, on va euh tout mettre en œuvre pour que ça se passe euh, ça se passe comme ça parce que là, euh, là c'est trop. C'est trop... pour que... de un déjà je suis pas un surhomme. Et c'est trop pour pas qu'on, qu'il se passe quelque chose en fait.
- Hum oui.
- Si c'est un devis planté, c'est con mais ce n'est pas très grave. Mais je n'ai pas envie... Et puis la vie, puis la vie quoi. Quarante-cinq ans ça fait drôle.
- Il y a une prise de conscience vous concernant.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui, le temps il passe vite, les gamins... enfin voilà. Profiter un peu plus en fait. Profiter et, et savourer à la limite. Parce que je pense que si j'avais un poil plus de temps bah voilà, je... il y aurait plus de plaisir en fait.
- Oui là, aujourd'hui il y a tellement de tâches que vous ressentez moins de plaisir au travail?
- Oui. Oui, parce que parce que je suis dans la réaction... Aujourd'hui je suis dans la réaction pour faire face à ce que voilà.
- Hum
- Mais euh moi ce qui me plaît, c'est voilà, c'est de me projeter, d'être euh... de regarder devant. Le quotidien et devant. Aujourd'hui c'est se dire, déjà on a fait le quotidien et déjà (soupir). Voilà
- Oui. Ça semble un beau projet puis en plus c'est adapté...
- Nan mais c'est... j'en suis, j'en suis convaincu.
- Pour vous cette notion de plaisir, retrouver le plaisir dans le travail est attaché à la notion d'épanouissement ?
- Ah mais complètement, là c'est dur en ce moment mais sur certains points je suis quand même épanoui.
- C'est-à-dire ?
- Bien euh quand j'ai des réussites dans mon travail, quand j'accomplis quelque chose là je me sens bien. Mais en ce moment, c'est un peu difficile quand même.
- Hum, pour vous et pour la santé de l'entreprise en fait, là les deux sont liées finalement.
- Ah mais complètement. Complètement. D'avoir un petit, d'avoir un peu de réconfort, un peu de temps pour euh voilà... J'ai plein d'archi de truc ou les gens m'ont dit "appelle de ma part, il attend ton appel." (soupir). Je peux même pas voilà. Parce que j'ai pas la tête, j'ai pas la tête.
- Hum.
- Donc euh voilà, il faut euh... ça a été très compliqué euh les... ça a été très compliqué. J'aurais pu, je pense basculer dans le burnout les deux Noël, l'année dernière et l'année d'avant... Ouh, là ça a été. (souffle). Là, j'étais, je me suis dit pas bien. Et puis là on n'a pas la main. C'est-à-dire que c'est un truc qu'on subit. Mais cramé, cramé, perdu. J'en suis plus là... Vous allez repartir, vous allez vous dire "bah putain il n'est quand même pas super bien le mari de (nom de la personne)".
- Bien non mais on voit bien les différentes étapes que vous avez pu vivre...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais, mais, mais j'en suis plus là. Je suis, je suis... je partage extrêmement mes expériences avec mes confrères et j'échange, je m'ouvre un peu plus. J'en parle.
- Oui.
- Que j'ai une écoute attentive en face de moi ou pas mais j'en parle. Et puis je suis conscient.
- Oui.
- Je suis pas là à m'entêter à dire non non mais ça va passer, ça va passer. Non ça va pas passer là. Parce que là en fait je suis à une étape de l'entreprise où euh... j'étais avec un confrère qui me parlait de, de cage d'escalier avec les montés et puis les paliers et des fois il y a les paliers intermédiaires.
- Hum.
- Bah voilà. Moi je suis sur un palier intermédiaire. J'ai plus vraiment la force... Tout seul j'irai pas à l'étage du dessus. Et puis les premiers étages sont toujours plus faciles à monter que quand on arrive, que quand on arrive au cinquième. (*Rire*)
- Hum C'est ça. Oui.
- Et moi je crois que je n'ai pas atteint le cinquième forcément mais je dois être à l'intermédiaire du quatre ou du... Et je, voilà. Donc il faut, il faut qu'il y ait des choses à se mettre en place. Mais en marge de ça, moi j'ai repris une entreprise où il y avait rien, rien.
- Ah oui.
- C'est rien. Donc il y a tout à... Il y avait pas de fondation, il y avait pas d'outillage, il y avait pas de routine, il y avait pas de logiciels, il y avait pas de.... c'est colossal.
- Hum
- C'était histoire de... histoire d'avoir un peu de boulot et de peintres. Mais euh non, non. Ça a été colossal. C'est pour ça que je suis pas du tout dans le même état d'esprit. Je suis conscient de mon état. Conscient de ma fatigue parce que je le sens. Quand on se réveille fatigué c'est chiant quoi. Mais euh, mais euh... Je suis à.... Euh. Peut-être que je suis, je, je, j'ai l'impression de prendre la plus grosse décision que j'ai eu à prendre depuis que j'ai... depuis le projet... d'avoir un bras droit.
- Oui. Pourquoi c'est la plus grosse décision?
- Parce que ça engage, parce que, parce que j'ai serré les dents. Euh... Parce que je pensais en avoir besoin sur le projet initial. Je ne pensais pas que ça allait fonctionner comme ça fonctionne donc euh... parce que euh. parce que c'est facile. Plus on a de travail, plus on a de peintre. C'est.... enfin plus on a de travail, plus on a besoin de peintre. Que là, je me dis

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

que je vais sortir un gars de la production qui dans un premier temps euh ne va pas être rentable. Et ça, ça me pose un, ça me pose problème.

- Hum.
- Donc il va falloir que j'aïlle en rechercher un peu plus. C'est pour ça qu'il faut qu'on compense. Et je, je... c'est presque le plus beau projet, en fait plutôt que j'ai. Parce que là, je réfléchis. Il y a longtemps, il y a longtemps peut être que je me suis regardé, à dire. Parce que là c'est un truc où, le gamin je le sors, le retour en arrière il est impossible dans l'équipe.
- En effet...
- Une fois qu'il est passé du côté des bureaux. C'est plus... donc euh je suis excité, je suis passionné. Je le vois avec les yeux euh... parce que je pense qu'il s'attendait pas à ça. C'est pas du tout. Et je me projette. Et ça c'est un putain de sujet en fait qui me fait du bien. Mais qui pour le coup est, voilà, est important économiquement. C'est pas l'achat d'une machine à trois mille balles
- Non, non bien sûr.
- Où on se dit on va l'amortir. Non, là, voilà.
- Oui. Mais ça va être stimulant.
- C'est complètement stimulant mais c'est vital. Enfin c'est vital. C'est indispensable.
- Oui... alors, je reprends un peu ma grille mais euh est ce que vous avez la possibilité d'avoir des activités de loisirs ou du temps en dehors de l'entreprise aujourd'hui? Vous m'avez dit que vous faites un peu de sport...
- Je fais du squash à dix-huit heures trente le mercredi. Une heure, une heure et demie. Et un peu le samedi après-midi.
- Ok. Donc ça, vous vous autorisez à avoir cette activité de manière régulière, je vais dire.
- Oui. Voilà. Depuis peu...
- Depuis, peu.
- (*Rires*) Non mais depuis peu, depuis, depuis la rentrée, depuis la rentrée, depuis la rentrée.
- D'accord. Avant c'était pas du tout envisageable, dans le temps, dans l'énergie?
- Non. Rien. J'ai tout arrêté. La course à pied. J'ai fait deux marathons. J'avais un niveau, pas mal quand même pour euh... et c'est un peu l'état de faire des trucs le weekend. C'est à dire que rien que penser à chausser les baskets c'était mais pourquoi? Pourquoi? Ton marathon tu l'as fait, tu l'as fait cette semaine quoi. Certains me disait "ça va te faire du bien de pas penser."... (*souffle*)
- Oui c'est souvent le conseil que l'on donne.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Enfin moi j'ai pas euh.... Je me suis euh... Bah c'était une des premières questions, c'est que ça englobe tout, enfin ça embarque tout. Si on n'est pas vigilant, ça embarque tout.
- Hum, oui.
- Donc pour le oui. Non. Mais oui, une petite routine sportive depuis la rentrée.
- C'est important.
- Mais qui me fait un bien fou.
- Ah. Vous le ressentez?
- Oui. Oui. Alors le squash il faut quand même être hyper concentré donc ça permet de décrocher rapidement. Autant la course à pied, partir pour dix bornes quand on a un souci, c'est pas....
- Hum.
- Enfin voilà, je respecte mais, aujourd'hui... le squash...
- Ça vous correspond peut être plus. A vos besoins, à vos attentes en tout cas.
- Oui voilà.
- D'accord. Et euh, il me reste deux questions.
- Oui.
- Tout à l'heure vous m'avez dit effectivement que vous étiez finalement passé pas loin du burnout.
- Hum.
- Il y a un an ou deux ans. Qu'est ce qui a fait du coup que vous n'êtes pas euh... voilà que vous n'avez pas eu un burnout. Il y a eu une prise de conscience. Il y a des choses que vous avez mises en place.
- Je ne sais pas. Peut-être que le burnout. Peut-être que c'est trop imagé ou... par rapport à ce que c'est un vrai burnout mais euh... je pense qu'il est arrivé euh à une période, une période de fêtes où on s'autorise du coup... où l'entreprise elle ferme. C'est le seul moment de l'année.
- Hum.
- Euh, c'est un peu comme un départ en vacances, en fait. C'est ça qu'est bien. Sans partir forcément. C'est qu'on... c'est quand on ferme, donc on arrive à un état de stress parce qu'il faut qu'on livre les chantiers le dix-neuf ou le vingt.
- Oui.
- Que tout le monde atterrisse à l'heure, qu'on ait du boulot pour tout le monde. Et qu'on reparte le trois euh donc c'est colossal en fait.
- Hum, hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Plus, cette période où l'état d'esprit n'était pas le même. Quand je parlais d'anxiété, de tout ça. Ouh euh je suis arrivé à Noël à... en étant euh démotivé, dé... plus là... Alors je ne sais pas si c'est le burnout mais pas bien du tout. Enfin, je sentais que ça n'allait pas. Ça n'allait pas. Ça n'allait pas là-haut. Je ne dors pas terrible mais là je dormais (*souffle*), deux, trois heures, deux heures et demi trois heures. Euh vraiment le sentiment de spirale négative
- Hum, oui de spirale négative.
- Voilà, tiré vers le bas. Pas l'entreprise hein, toujours pas l'entreprise parce que l'entreprise ça va hein. Mais oui, tiré vers le bas. Euh et donc pourquoi, pourquoi ça se stop. Bah parce que je suis bien accompagné quand même.
- Hum.
- C'est que ma femme, même si j'arrive en sifflotant le soir elle... (*rire*). Nan mais j'y pense à ceux qui ont euh... donc ça, ça m'a aidé. Puis après le repos et puis, et puis euh et puis euh qu'on m'amène à voir ce que j'avais fait surtout, le chemin parcouru.
- Oui.
- Qu'on ne voit pas.
- Oui. Hum... Et qui vous a montré ça?
- Ma femme, euh, ma femme. Mon entourage amical.
- Oui.
- Mes confrères aussi parce qu'au détour de... dire au bah dis donc vous en êtes presque là. Ah ouais. Ah bon. Oui. C'est bien. Ah bah oui, c'est bien. Non mais c'est ça, c'est de pas sav... De pas voir, de pas voir l'acquis en fait. L'acquis ou le réalisé on va dire.
- Hum.
- Parce que l'acquis c'est jamais trop acquis on va dire mais ...(*Rires*). Non et, je suis allé tête basse dans ce projet-là. Parce que j'ai senti le truc. J'ai visité c'était tout pourri ici. Il y avait le minitel qu'était là...
- D'accord.
- Avec un vieux bureau. Tout avait trente ans, le temps était resté figé. J'ai bien aimé le mec. Et puis je me suis dit c'est bien parce que c'était un petit projet.
- Hum.
- Donc ce n'était pas un engagement financier important. Et je me suis dit c'est tout pour moi ça. J'ai... tout de suite. Et ça s'est fait très rapidement dans la foulée sans embûches. J'ai travaillé un an à mi-temps avec l'ancien, l'ancien patron. Ça s'est merveilleusement bien passé. Euh. Voilà. C'est euh... beaucoup. Tout à faire.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui.
- Je pense que c'est autant qu'une créa. Et euh et voilà. Donc euh. Je le savais, il a fallu le faire, pas le temps de regarder.
- Hum. Oui. Et oui, souvent on a la tête dans le guidon et...
- Voilà, moi le rétroviseur oui. C'est fait mais il fallait le faire de toute façon. Et on arrive et on voit pas les... on voit pas... c'est l'engagement qu'on prend de, de faire décoller ça. C'est euh, il faudrait se dire "ah super on a finalisé ça", "ah super". Oui non mais d'un autre côté il y a tellement de trucs à faire que... Et puis après, et puis moi je suis en plus d'un tempérament comme ça. C'est à dire que à peine on a refait la cuisine, que je dis le séjour quand même euh...
- Il faut repartir tout de suite.
- Oui, bah c'est pareil-là. Je ne suis pas dans le... je, je peux économiser pour acheter des trucs mais une fois que je l'ai, je suis déjà sur autre chose. Je ne suis jamais dans le présent.
- Oui, oui. Et pourtant c'est important d'être...
- Bah oui.
- ...dans le moment présent.
- Bah oui. Mais ça c'est... même à titre personnel d'ailleurs sans parler de travail mais voilà. On est ... bah profite. Profite oui. Oui je profite (*Rire*). Comment on fait? (*rire*).
- Ça il n'y a pas de règles. Faut essayer de prendre du temps pour soi.
- Faut profiter et c'est vrai que voilà c'est ça, le... le... le...le week-end ça aide à... ça aide... ça aide aussi à décrocher. Ce pas, ce n'est pas une fin en soi d'être posé dans son canapé à... voilà non. Donc euh, je ne sais plus ce que c'est la question, moi je parle et (*rire*).
- Non c'est parti sur le burnout et on a dévié sur ça mais c'est bien, c'est très bien.
- Je me suis senti, je me suis senti pas très bien. Anormalement pas bien.
- D'accord.
- Plus que pas bien.
- Oui. Hum. Et aujourd'hui c'est derrière vous?
- Oui. Oui je suis, enfin c'est sujet sensible parce que déjà c'est rare qu'on en parle autant et puis précisément comme ça. Mais euh, ce n'est pas la même chose aujourd'hui. Aujourd'hui c'est plus une... c'est une fat... c'est... Le moral il est là, le moral. Mais euh si, voilà, si je veux me projeter, euh ce que ne m'autorise pas mon quotidien aujourd'hui.
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bon bah voilà, il y a une décision importante à prendre de... de... de petite métamorphose de l'entreprise qui vient... qui métamorphosera mon quotidien quoi.
- Oui. Hum hum. Et là vous pensez un peu à votre qualité de vie au travail ?
- Bah oui. Non mais complètement, complètement.
- Et donc dernière question, est ce que vous vous sentez épanoui dans votre travail?
- Dans mon travail ? Euh oui.
- Oui ?
- Oui. Oui je suis fier. Je...je... je suis fier de ce que l'on... des chantiers qu'on livre. Euh, que même si la tête est bien pleine, je veux dire, il n'y a pas de sortie de piste où on dit "putain j'ai été tout droit, c'est une catastrophe".
- Hum hum.
- Donc euh, c'est encore sous contrôle donc euh ça devient une fierté parce que je sais que je suis cramé et que j'ai peu de place donc ça veut dire que la carte mémoire autorise encore un peu de... (*rire*) non mais voilà. Euh, fier euh... oui oui.
- Hum, Hum.
- Mais conscient. Conscient que je sais... conscient que je suis sûr d'être arrivé à la limite de... de notre organisation là. Voilà. Ça été... j'ai été pendant 3 ans focalisé sur le développement, sur le commerce. L'embauche, entre guillemets "la production" parce que c'est des heures produites. Euh, il faut... une troisième année qui s'est bien passé sans embûche, qu'on a continué à monter et là voilà, là je...conscient, conscient que c'est... voilà.
- Hum.
- Faut se faire accompagner.
- Et euh justement... et donc vraiment pour terminer, aujourd'hui on parle peu, même si ça tend à se développer, mais on parle de la santé des dirigeants, selon vous qu'est ce qui pourrait être fait, qu'est ce qui pourrait être développé pour qu'on puisse prendre en compte la santé des dirigeants?
- Bah je dirai pour moi, il y a deux axes. Il y a un axe des représentants des fédérations diverses.
- Oui.
- Je vais penser au MEDEF ou autres mais qui pourraient peut-être évoquer... Peut-être que c'est fait attention.
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais euh déboucher à certaines choses. Et puis, et puis un semblant de mécanisme parallèle à la médecine du travail des salariés.
- Hum. Oui...
- Parce qu'on est tous pareil.
- Hum, eh oui.
- Tous pareil. Tous à serrer les dents, tous à... euh... voilà. Je ne sais pas si au niveau des stats parce qu'on entend, on entend les agriculteurs, on entend les flics, on entend tout ça. Je ne sais pas s'il y a des stats de, de...
- Oui. Sur le suicide des dirigeants?
- Oui.
- Alors une étude a présenté ce type de résultat et on se trouve à un suicide tous les deux jours...
- Hum. C'est énorme.
- Malheureusement, oui. Sans compter ceux qui sont en épuisement mais bon qui ne vont pas jusqu'au suicide mais qui voilà...
- Oui oui mais qui vont...ça entraîne d'autres maux mais c'est fou parce qu'en fait, on est en marge de ça. La plupart sont... n'ont pas de mutuelle, enfin voilà... Moi je suis bien couvert, enfin je veux dire, il pourrait m'arriver n'importe quoi bon bah ça va être compliqué... et puis on est isolé, on passe entre les mailles en fait.
- Oui, oui. En fait vous n'avez pas de filet quelque part. Enfin si l'entreprise fonctionne tant mieux mais si elle ne fonctionne pas, qu'est ce qui se passe?
- Ouais. Je me suis dit... je me suis dit "putain" je touche du bois je n'ai jamais eu de soucis pour l'instant de trésor ou de machin mais si demain... je me dis dans quel état, l'état les mecs doivent être, ou les nenettes d'ailleurs... C'est fou.
- Oui, hum.
- Et ça, et ça c'est quand même aujourd'hui où on parle à... à outrance quand même du bien-être au travail du côté du salarié, enfin je veux dire au bout d'un moment pff.
- Hum hum.
- Le débat sur la SNCF... pfff... Moi, je coupe, je change de radio. Je ne suis pas pour l'exploitation humaine. Mais je veux dire à un moment qu'ils viennent faire 39 heures en... enfin voilà... il faut... donc c'est... pour moi c'est important c'est euh pour mes gars, pour mes équipes, ma salariée elle a une reconnaissance RQTH, euh je lui ai financé un fauteuil enfin voilà. Moi j'ai pas... j'ai pas de... Je suis à fond là-dedans quoi. Et euh... mais nous c'est vrai qu'on est largué total quoi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- Largué total. Et euh...
- Puis on vous demande de par les responsabilités employeur de prendre soin de la santé...
- Ouais c'est très surprenant, c'est très surprenant aujourd'hui que...
- de vos salariés et aujourd'hui dans le code du travail par exemple, il n'y a rien de notifier dans ce sens pour les dirigeants.
- Ouais ouais. Non mais c'est ça. Alors bon... non mais voilà c'est surprenant aujourd'hui qu'il n'y ait pas un petit point de passage tous les 3 ans, enfin voilà mais euh... Mais ils ont déjà du mal à suivre tous les salariés.
- Il y a la pénurie de médecin du travail, ça...
- Enfin voilà, non mais tout est dit, tout est dit.
- Hum hum.
- Mais ça mériterait, oui ça mériterait quelque chose. Ça mériterait quelque chose oui.
- Bon, est ce qu'il y a autre chose que voilà, vous auriez aimé qu'on aborde, qu'on revienne sur la santé du dirigeant?
- Moi je pense, je pense avoir retranscrit au mieux ce qu'était mon... mon quotidien du moment et le passé.
- Oui.
- On a évoqué un peu le futur, ce sera la...(rire) la nouvelle organisation que je souhaite mettre en place.
- Hum.
- Si possible en tout début d'année quoi.
- D'accord. Donc oui ce changement est prévu en tout début d'année, euh c'est dans très peu de temps.
- Oui, il faut, il faut le faire là. J'en ai marre d'avoir un 3^{ème} œil là parce que j'ai. Donc c'est... il faut le faire, il faut se lancer et ça va prendre, il n'y a pas de raison, si c'est...
- Oui, en effet.
- Enfin voilà. Non moi je pense avoir été retranscrit au mieux. Voilà sans être trop dramatique (Rire).
- (Rire). Et je vous remercie d'avoir été si authentique dans vos réponses.
- Oui voilà c'est ça. Le but c'est de dire la vérité. Si c'est pour... donc non non, c'est intéressant.
- Hum, oui.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est toujours intéressant de prendre... voilà, de prendre l'heure qu'on a prise ça fait du bien aussi...
- Finalement, vous avez pris une heure pour vous du coup (*Rire*).
- (*Rire*). Bon alors l'ordonnance c'est où (*Rire*)?
- (*Rire*). Ah non, ça non. (*Rire commun*). Non mais en tout cas merci pour ce temps, pour vos réponse parce que ça a été très riche. Et, et je vous ferai un retour sur mon étude bien entendu. Je ne sais pas si vous m'avez donné votre adresse mail?
- J'ai une carte, tenez.
- Oui, merci.
- C'est quoi une thèse, c'est un mémoire que vous allez rendre après?
- Oui, oui, oui. C'est un mémoire assez important mais euh voilà je dois le rendre pour l'été 2020, donc très prochainement, je finis mes entretiens et je passe à l'analyse...
- Ça se recroise ?
- Oui, oui, oui. Globalement oui. Et finalement, il y a vraiment avec... comment dire, j'ai des jeunes dirigeants comme des dirigeants de plus de 40 ans. Euh moins de 10, moins de 10 salariés, la pression est très présente mais je pense que plus il y a de salariés... et donc des responsabilités... Le management, la gestion du management accroît les exigences...
- Oui. Oui parce que je pense qu'elle est à croiser avec la capacité en fait que l'on a.
- Oui, oui.
- Parce qu'à neuf, on est dans l'auto... dans la gestion... dans la capacité de gestion. Je pense qu'après ça commence à... Quand on commence à plus, à plus savoir citer tous les prénoms de ses gars... C'est qu'il y en a de trop (*rire*).
- (*rire*).
- Non, non mais oui en effet, je pense que... En tout cas chez moi c'est flagrant je peux pas... Après tout ce que je vous ai raconté, je peux pas vous dire le contraire.
- Mais il y a des similitudes avec d'autres dirigeants, qui sont un peu dans cette situation, qui se sont développés mais euh en beaucoup plus d'années que... en trois ans. Et, et puis effectivement un... ce qui est évoqué c'est voilà, l'image du dirigeant qui n'est pas toujours très valorisée et pourtant, vous créez de l'embauche et euh ça, ça peut être compliqué.
- C'est une difficulté ça. Quand je vois les onze fiches de paie, je me dis c'est onze familles. Je dis pas que j'alimente onze familles parce qu'ils le rendent mais je veux dire c'est euh, c'est une fierté et de l'engagement.
- Hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Parce qu'embaucher c'est super hein. Moi j'ai des mecs que j'ai sortis... Il y en a un qui était en reconversion professionnelle que j'ai eu deux fois cette semaine en stage chez nous qui a 45 ans. Quand il a été embauché, il avait les larmes aux yeux. Etre au chômage à 53 ans, enfin humainement c'est... ça c'est... et c'est pas... et c'est pas qu'ils soient en soumission, c'est pas de la perversité du tout.
- Hum hum, je comprends bien.
- Mais c'est les embarquer dans une histoire et puis de les voir se métamorphoser au boulot au bout de deux – trois mois.
- Hum hum.
- Dans la manière d'être, de se comporter, de se tenir, de la confiance retrouvée, enfin... Ça c'est génial, ça je l'avais même avec mes commerciaux en étant...
- Oui.
- C'est... c'est des gros moments... des gros moments de félicitations qu'on puisse avoir quoi. Mais euh, oui la perception mais même familiale.
- Hum. Oui. Alors ça c'est beaucoup évoqué.
- C'est barge. C'est barge pendant les gilets jaunes là, j'ai fait une soirée avec mon père et mon beau-père, ma mère elle était outrée quoi. Parce que je pense que j'étais dans le même lot que la famille qui a créé AUCHAN, et tout ça.
- Oui oui, beaucoup de dirigeants m'ont exprimé cette problématique...
- Parce que c'est oui, oui, et puis l'image, l'image parce que... enfin voilà c'est une fausse donne. C'est peut-être compliqué aussi pour eux. Parce qu'on est aussi mono-sujet donc on n'est pas extrêmement là donc on parle que de la boîte, que de la boîte. Donc il faut... mais euh peut-être que pour la famille, il y a une perception compliquée. Euh et puis... et puis qui... de simplifier notre rôle.
- Oui, après ça peut aussi être de la méconnaissance.
- Bah oui, oui. Mais qu'on découvre aussi quand on y est... Un autre entrepreneuriat est porté, moi c'est... d'ailleurs, je ne l'ai pas fait pour les autres, moi je m'en fous. Mais c'est vrai qu'il y a une image qui n'est pas bonne.
- Hum, oui oui. Et puis beaucoup ont évoqué aussi cette image de... ça a été beaucoup chez les jeunes dirigeants qui... enfin jeunes dirigeants dans le sens qui viennent de créer leur entreprise, où effectivement les familles ont l'impression que tout de suite ils vont être très très riche, le lien avec ce rapport à l'argent.
- Mais en fait on comprend les revendications. On comprend les revendications des gilets jaunes. Moi je ne suis pas... Mais on comprend. La plupart pensent ça donc évidemment

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

on nous mets tous dans le même... quand on bloque les ronds-points pour emmerder les petits commerçants et éventuellement un grand magasin qui est au bout... enfin c'est pas... l'impact ne va pas être le même. Pour le grand magasin, ils vont pas... ça ne va pas les faire tousser.

- Hum.
- Moi je ne suis pas un salaud de patron. Enfin je ne pense pas. Et aujourd'hui où la revendication elle est, elle est tolérée avec les réseaux sociaux, on laisse parler tout le monde, euh... enfin voilà.
- Ça peut amener à effectivement certains débordements.
- Mais d'un autre côté il y a aussi des patrons qui sont... enfin voilà, ce n'est pas...
- Il y a de tout, enfin je veux dire c'est comme partout.
- Moi un syndicat constructif enfin voilà, mais il faut que ce soit constructif. Comprendre le temps dans lequel on est aujourd'hui, de l'environnement dans lequel on est aujourd'hui et trouver des situations communes, que chacun s'y retrouve mais, mais euh... et il en faut mais euh il y a aussi des patrons qui, voilà. Moi j'ai des gars qui, enfin sur des trucs à la con mais les mecs ils payaient leurs blancs, ils payaient leur brosse. Bah non, non...
- Hum.
- Vous allez avoir 4 blancs par trimestre et... Les mecs ils venaient travailler, donc là c'est gratuit, mais en admettant qu'il y ait l'horodateur. Les mecs ils payaient l'horodateur toute la journée.
- Oui, ça devient vite un coût dans ces cas-là.
- Le mec c'est un enfoiré, enfin je veux... enfin voilà. Moi je paie tous mes gars, je ne veux pas d'histoire, je paie tous mes gars, enfin voilà. Donc c'est d'autant plus difficile d'être mêlé...
- Hum hum.
- Enfin d'être... dans cette image... Moi j'aimerais faire plus, on va mettre en place de l'épargne d'entreprise l'année prochaine. Et euh parce que... parce que voilà, si ça peut leur rapporter, peut-être pas un 13^{ème} mois mais un semblant. Pour eux, pour leur famille.
- Oui, vous êtes investis et puis pour vos salariés ça participe aussi à une forme de reconnaissance.
- Ouais. Ouais. Je vais vous faire visiter l'entreprise si vous voulez ?
- Ah oui, bien sûr.

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 4 : Monsieur N.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Début de l'enregistrement

- Ok. Alors avant d'aborder pleinement le thème de la santé du dirigeant, pouvez-vous m'expliquer votre parcours ?
- Alors, moi euh j'ai fait un bac scientifique génie-civil, puis une licence pro en génie-civil et après j'ai fait deux ans dans une école de gestion de la FFB, et je suis rentré en 2003 dans l'entreprise.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Euh et euh... j'ai commencé en tant que salarié en tant que métreur et au fur et à mesure j'ai changé de poste, assez souvent, j'ai pris un peu tout quoi et puis après euh, je suis euh après je suis rentré un peu dans la gestion mais vraiment... sommaire très sommaire.
- Hum hum.
- Mon père est parti à la retraite il y a cinq ans maintenant, donc euh... j'ai racheté 50% des parts de l'entreprise, les parts qui lui appartenaient donc du coup j'étais associé avec ma mère, 50/50 et là au 1^{er} avril de cette année, je lui ai racheté ses parts, ce qui fait que depuis le 1^{er} avril je suis à 100%.
- D'accord.
- C'est euh une entreprise familiale. C'est mon arrière-grand-père qui a créé l'entreprise.
- Ah oui.
- Donc moi ma destinée... à ma naissance c'était déjà tracé quoi.
- Et euh, il y avait d'autres personnes qui souhaité reprendre l'entreprise ?
- Non personne. Non j'ai qu'une sœur et euh ma sœur ne voulait pas reprendre. Elle est dans son monde artistique donc euh le bâtiment ne l'intéressait pas du tout. J'ai des cousines qui auraient pu dire bah euh oui, ça vient de l'arrière-grand-père mais euh aucune n'en a voulu. Donc je suis tout seul.
- Et comment ça s'est passé cette reprise ?
- Euh... là, là, ça c'est fait en deux parties du coup. La première partie ce n'est pas très bien passé.
- Hum hum.
- Euh. Mon père avait l'impression que je le poussais dehors, donc lui ça s'accrochait... et euh donc du coup enfin c'était assez marrant comment on imagine, en fait lui il pensait que je le dégageais et moi j'avais l'impression qu'il s'accrochait. Ce qui fait que l'on s'est beaucoup disputé.
- Hum hum.
- Euh. J'ai eu peur pour lui parce que lui il a dû prendre des cachets tout ça il était trop stressé, limite dépressif. Euh, donc il a fallu l'accompagner là-dedans et en même temps, moi il a fallu que je prenne le, le, euh... la veste de patron quoi. Donc du coup ça a pas été très simple pour moi.
- Hum hum.
- J'ai beaucoup stressé derrière, après euh... l'avantage au fait c'est que ma mère restait avec moi donc j'avais toujours une co-gérante ce qui fait que ça c'est la passation d'un point de

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

vue purement entreprise c'est bien fait, après d'un point de vue sentimental c'était compliqué et d'un point de vue relationnel avec mon père s'était compliqué.

- Hum.
- Aussi bien ma mère envers lui que moi envers lui... il me critiquait autre part... euh, il m'a mis des petits bâtons dans les roues... pas méchant tu vois... mais euh j'avais pas besoin de ça en plus, en stress quoi.
- Hum hum oui.
- Par rapport à la reprise, c'est déjà un gros morceau parce que les sommes étaient déjà conséquentes. Je m'endettais sur dix ans donc enfin...
- Oui il y a une pression derrière.
- Oui il y a une pression derrière qui est très forte, très forte donc là c'était un peu chaud quoi... après il s'est un peu calmé et il a fait chier ma mère quoi (*rire*). On peut dire ça comme ça... pendant quatre ans. Mais en lui disant « je veux que tu prennes ta retraite machin parce que moi je m'ennuie, parce que machin... » et euh le jour où ma mère a dit qu'elle partait mon père revit (*rire*), tout simplement il revit. Euh...
- Hum hum.
- Et là ça a été chaud avec ma mère.
- Comment ça ?
- Oui très chaud, très très chaud avec mère autant avec mon père ça a été chaud mais avec ma mère ça a été très chaud... en gros pendant un an on s'engueulait tout le temps, on pouvait plus se parler limite, on pouvait plus se parler, on s'engueuler tout le temps... il a fallu un clash.
- Hum.
- Où moi je lui ai dit tout ce que j'avais sur le cœur, où là elle a été euh... un peu surprise... et euh. Elle s'est mise à pleurer et elle m'a dit « de toute façon je m'en vais » et je lui dis ok « de toute façon c'était ce qui était prévu de t'en aller un jour ». Elle me dit « non, non non t'as pas compris dans 3 mois je suis plus là... » et euh là (*rire*). Et euh là vous êtes comme si quelqu'un vous retenez du bord de la falaise et d'un coup on vous lâche... (*rire*).
- (*Rire*).
- Et là je lui dis tu ne peux pas me faire ça attend. Et elle me dit « non je ne supporte plus rien, je ne supporte plus les clients, je ne supporte plus les gars donc je comprends plus les jeunes salariés, je les comprends, je suis trop déphasée par rapport à eux donc euh je je je m'en vais. Je pars ».
- Elle oui, il était temps de s'arrêter...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc il a fallu, oui, que l'on fasse tous les papiers en très peu de temps.
- Puis trois mois c'est courts...
- Oui très très court, on a revu l'avocate fiscaliste qui avait fait tous les papiers, et là j'ai racheté les 50% donc j'ai vu les banques tout en très peu de temps et le 1^{er} avril elle est partie. Et euh...
- D'accord.
- Elle me l'a reprochait, beaucoup de choses, elle m'a reproché énormément de choses euh ce qui a fait que l'on était tous les deux en larmes devant l'expert-comptable parce qu'on s'est dit beaucoup de choses, sur le cœur, je pense, une espèce d'animosité qu'on avait commencée, qu'on avait pris tous les deux mais avec laquelle on s'était habitué.
- Hum hum.
- Et là c'est ressorti... alors on arrive à faire la part des choses quand même avec Noël, avec les repas de famille. On faisait la part des choses mais au travail on s'engueulait et là... et là c'est notre expert-comptable qui a joué un peu le rôle de psy en disant mais attendait là faut pas continuer comme ça... c'est lui qui a essayé de nous apporter des solutions.
- Hum hum.
- Des solutions qui étaient d'un point de vue fiscal mais qui en fait nous a... enfin c'était les solutions qui fallait et c'est ce qui nous a libéré autant ma mère que moi.
- Hum oui.
- Euh... et euh ma mère aussi venait ici et me critiquait ... euh critiquait, me critiquais devant les fournisseurs, me critiquait devant les autres donc du coup aussi devant les gars... donc non ça pas été simple. Pas simple du tout.
- Oui.
- Ce qui est fait, que j'ai été très mal à ce moment-là, très mal, très très mal derrière, elle m'a pas fait de cadeau non plus sur certains points derrière et ce qui fait que euh bah euh j'étais claqué, je dormais plus, j'étais fatigué comme il y a pas, je m'engueulais alors ici au bureau ça allait mais je m'engueulais avec ma femme, je supporter plus mon fils... euh je ma femme, je pense qu'elle a pensé partir à un moment alors que l'on est marié que depuis 3 ans, ça aurait con de pas passer les sept ans (rire).
- (Rire).
- Donc on a voilà, ça a été super euh super chaud quoi. Et euh mon médecin en plus derrière, donc une fois que le stress de que a mère partie, ça allait un peu mieux euh... et euh... en fait derrière j'ai eu plein d'emmerde quoi, pleins d'emmerde parce que les gens ils savent

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

que votre mère est partie et quand ils savent que ta mère est partie et bah ça change beaucoup de choses et puis bah ils se disaient tiens avec le fils ça va être plus faciles...

- Hum ils essaient.
- Oui ils testent. Par exemple, là ils me disaient c'est tel prix et euh tous les fournisseurs sont venus en même temps et ça c'est hallucinant quoi et en fait du jour au lendemain certains ne venaient plus. Certains ne répondaient plus au téléphone, et ce qui fait que euh du jour au lendemain bah j'ai viré trois fournisseurs.
- Ah oui.
- Et en fait certains ont voulu revenir mais trop tard ils m'ont pris pour un con, je pense qu'ils m'ont pris pour un con, j'en suis même convaincu, j'ai dit maintenant c'est fini, il fallait y penser avant et puis euh. Les gars pareils. J'en ai qui sont venu en me demandant 2 000 euros d'augmentation (*rire*).
- (*Rire*).
- Euh c'est la fête du slip quoi (*rire*). Donc il y avait ça et euh l'année qui n'a pas forcément été des meilleurs, parce que à un moment on a été sans travail mais euh on avait du taf mais à un moment pendant une semaine, on s'est dit les électriciens je sais pas où les mettre donc ce n'était pas grave en soi franchement, parce qu'on a fouillé dans les dossiers en attente, on a trouvé des bricoles à faire, ou des réparations à faire...
- Oui l'activité était présente.
- Oui il y a toujours des petits trucs, mais ça plus ça, plus ça. Au bout d'un moment bah en fait... euh, et euh... je suis partie, j'ai jamais été autant voir le médecin franchement...
- Hum hum. Donc oui le médecin, d'y aller...
- Je sentais que là je n'avais pas le choix très clairement et lui m'a dit 15 jours, 15 ou 16 juillet il me dit « je t'arrête », je lui dis « bah non je suis en vacances dans 15 jours », il me dit « non je t'arrête, non la t'es au bord, tu vas faire un burnout ». Je lui dis « non non c'est impossible que vous m'arrêtiez, je ne peux pas t'façon je ne peux pas. Je vous promets que je vais faire attention ».
- Hum hum.
- Et il m'a dit « tu me promets que tu fais attention, tu relâches la pression, tu, tous les trucs qui sont chiants tu les laisses de côté ». Je lui dis « oui je vous promets » et c'est ce que j'ai fait.
- Bien.
- Oui j'ai réussi à le faire. J'ai-je l'ai dit à ma collaboratrice proche, je lui dis écoute je craque, il faut que je sois zen, donc du coup elle m'a ben aidé, elle a dit à certaines

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

personnes ne venaient pas le voir, il verra ça à la rentrée, elle m'a bien soulagé... ce qui fait que voilà, et euh.. après j'ai eu le mois d'aout le plus pourri de ma vie. On est resté ici, on n'est pas parti et ça a été une grosse erreur.

- Pour quelle raison ?
- Parce qu'en fait ma mère a ouvert un hôtel, c'est la première année...
- Ah oui d'accord oui vous ne pouviez pas, donc il y n'y a pas eu cette coupure.
- Non il n'y a pas eu cette coupure.
- Ouais donc j'ai passé une semaine entière à dormir, la semaine complète, la semaine complète à dormir, ma femme m'engueulait et je lui disais le médecin m'a dit qui fallait... donc ouais j'ai passé la semaine complète à dormir. Je me couchais très tôt, je me levais très tard, je devais faire des nuits de 14h des trucs comme ça et euh j'avais envie de rien quoi.
- Hum hum.
- Je voulais rien faire, j'avais envie de rien. Quand ma femme me disait vient on va là je lui disais non j'ai pas envie, j'ai je je me suis forcé juste pour le ski nautique parce que j'adore ça, ça me détendait et euh.. mais sinon j'avais envie de rien.
- Hum hum.
- Alors je sais pas si c'est une espèce de dépression mais euh je ne voulais pas bouger, je voulais que personne me fasse chier, je voulais voir personne, je voulais même pas voir ma femme... mon fils oui quand même. Mais pas ma femme, parce que je savais qu'elle allait me prendre la tête. J'ai passé une semaine comme ça et ça m'a fait du bien et après ça a été un peu mieux et quand j'ai repris le travail, je me suis senti super en forme en septembre.
- D'accord.
- Je me suis sentis heureux et euh vraiment très bien dans ma tête mais il a fallu que je reprenne le travail pour me sentir bien.
- Oui. Et est-ce qu'avant d'aller chez le médecin, vous aviez conscience de certains signaux d'alertes, ou des symptômes ?
- Bah disons que j'ai eu alors pour te dire tous que j'ai eu... en très peu de temps euh. J'ai eu de l'herpès, beaucoup d'herpes, j'ai eu euh des champignons, euh j'ai un petit peu d'eczéma, j'ai fait une rougeole, j'ai c'est la rougeole qui là je me suis dit putain là il y a un problème, j'ai 39 ans je fais une maladie infantile, je suis vacciné, il y a souci quoi...
- Hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et là mon médecin m'a dit bah « oui il y a un souci parce qu'en fait t'es tellement faible que la moindre saloperie qui passe bah tu la choppes ». J'ai fait une grippe, j'ai fait, et ça sur l'espace de quatre mois, quatre-cinq mois.
- Très court...
- Oui très très court... c'est pour ça que j'étais vraiment épuisé et puis à fleur de peau quoi. Et c'est là rougeole où je me suis dit, bon la grippe passons, bon l'herpès passons bon j'ai tendance à en faire un petit peu mais la c'était à un niveau élevé, je me suis dit bon c'est le stress, les champignons j'avais déjà fait quand j'ai racheté des parts donc je me suis dit bon quand j'achète bah j'ai des champignons (*rire*).
- (*Rire*).
- Et en même temps c'est pas très, c'est juste chiant mais ce n'est pas des choses qui sont très graves quoi c'est juste emmerdant et euh là la rougeole, je me suis dit là y a un souci ce n'est pas normal quoi, que je fasse ça à 39 ans et étant vacciné...
- Hum hum.
- C'est pas fréquent oui (*rire*).
- (*Rire*).
- J'ai fait une rubéole à 20 ans et bah la rougeole à 39 et heureusement qui n'était pas très forte mais euh j'ai quand même dormi pendant trois jours complets quoi.
- Hum hum.
- Là, je n'arrivais même pas à me lever mais ma femme elle me dit « arrête reste dans le lit » parce que je voulais même me lever pour travailler mais elle me disait « arrête quoi reste dans le lit t'es pas bien ». Ou alors j'ai dit à ma collaboratrice « apporte-moi des dossiers je le ferais à la maison », bon elle a pas voulu, elle a pas voulu que je bosse donc je l'ai pas fait.
- Oui heureusement, finalement non ? (*rire*).
- Oui heureusement qu'elle est là ma collaboratrice, c'est clair.
- Et est-ce que vous arrivez à distinguer d'autres symptômes du stress ?
- Bah ouais j'ai un traitement à vie... j'ai très très mal aux intestins donc je prends un médicament pour ça qui me fait beaucoup de bien parce que sinon je suis dérangé tout le temps. Euh... j'ai eu une crise assez grosse de de maux d'intestins ce qui fait que j'ai eu la joie de connaître la coloscopie et euh l'endoscopie, enfin les deux côtés, j'ai eu la joie de connaître ça..., c'était cool (*rire*). Donc euh on m'a diagnostiqué à cause du stress, une mutation de l'intestin qui n'es pas grave, ce n'est pas cancérigène ni rien mais c'est à surveillé.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui.
- Donc ils m'ont dit ça pouvait revenir quoi. Bon et puis il y a les insomnies de temps en temps oui.
- Ça arrive encore ?
- Alors ouais, j'essaie vraiment de pendre sur moi, de relativiser, j'essaie de mettre des choses en place pour ouais... c'est, ça m'arrive encore, il y a des moments je me euh réveille en sursaut encore la nuit avec en me disant « merde il y a ce chantier demain et j'ai oublié. J'ai oublié de rappeler, j'ai oublié de rappeler l'architecte »... J'ai deux clients qui mettent au tribunal... bah le problème c'est que ce qu'ils savent pas c'est que moi je les réattaque derrière pour procédures abusives... attend le mec me demande 60 000 pour une porte de garage qui fuie quoi... enfin tu vois c'est euh... bon après je fais pas le fier parce que si je tombe sur un juge qui est pour les clients parce que ça arrive en se disant le patron il est riche, lui c'est un pov' gars qui s'est fait avoir par l'entreprise et du coup-là bah on paye...
- Hum oui et ça coûte de l'énergie.
- Et oui du coup ça me donne des insomnies et encore des maux de tête et surtout des sauts d'humeur.
- Hum hum. C'est-à-dire les sauts d'humeur ?
- Des moments, c'est-à-dire que ce qui est paradoxal c'est que je ne le fais pas au bureau uniquement à la maison, où je suis avec ma femme ou ma mère, ou avec une cousine, d'ailleurs là il y en a une qui m'a bien soulé et euh mais d'un seul coup je pars en live et hop ça redescend d'un seul coup. Aussi vite que c'est monté, je pars en live, je n'insulte pas et euh le ton monte et d'un coup je dis « c'est bon ça suffit »...
- Oui la pression monte et...
- Oui mais ce n'est pas de la méchanceté mais juste dire que c'est bon stop... et c'est un peu chiant quoi.
- Et ça c'est depuis que vous avez racheté l'entreprise ?
- Oui, avant je n'avais pas ça. Et puis un autre truc qui est un peu plus chiant, bon je ne craque pas, je fais tout pour pas craquer hein... mais comme j'ai, bon je te dis vraiment tout hein... Bah avec ma femme ça ne va pas vraiment bien tout le temps, j'ai l'impression que... attend tu veux bien couper le micro ?
- Oui bien sûr.

Arrêt de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Reprise de l'enregistrement.

- Bon voilà, donc tu vois les séminaires, les colloques, je sais pas si tu en as fait mais c'est un peu la fête du slip quoi... (*rire*).
- (*rire*). Oui, oui je participe aussi à des colloques, séminaires (*rire*).
- Bon tu vois.
- Oui pour le coup on relâche la pression non ? (*rire*).
- Ah bah là c'est clair, je reviens fatigué mais ça fait du bien, on relâche la pression. Et puis oui c'est bien vu d'aller aux soirées, parce que on parle travail mais avec une coupe de champagne (*rire*).
- Oui (*rire*). Bon et puis, ce que j'ai pu constater aussi c'est que le statut de dirigeant c'est un statut particulier avec des responsabilités, des exigences et que euh effectivement la difficulté est de trouver une oreille attentive, vers qui on peut se confier finalement...
- Oui et euh on peut se jamais se plaindre.
- Hum hum.
- Et puis euh quand on parle des gérants en difficultés, bah on nous renvoi à notre statut de gérant en fait. Alors que euh c'est d'actualité mais les cheminots... bah oui les cheminots, c'est le pov' cheminot qui alors que son salaire bah il est relativement élevé quand même, mais comme ils se plaignent tous le temps et que ils ont l'image d'être euh des gentils, c'est des gentils donc il faut rien leur dire... et nous bah nous on est des méchants, parce que on exploite... enfin quand j'entends des discours à la radio mais je bondis...
- Hum hum.
- Non mais j'ai envie de dire attends, moi je suis pas un esclavagiste, moi mes gars je les aime, je les aime énormément, je fais tout pour eux, je me plie en quatre pour eux... ils me rendent services et je leur service et inversement. Et euh je pense que la vision en France, l'image que l'on nous renvoie où que les autres pensent avoir de nous, bah ce n'est pas ce qu'on mérite...
- Hum hum.
- C'est pas ce qu'on mérite. Enfin, je ne pense pas que c'est ce qu'on mérite quoi.
- Hum, oui ce clivage employé-dirigeant ?
- Alors après avec la nouvelle génération, je trouve que ça change. Quand je vois tous mes jeunes... Bah Cécile que tu as vu à l'entrée, elle a 20 ans, je voulais une jeune qui sorte de l'école...
- Hum hum. Pour quelle raison ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Parce que j'ai eu trop de soucis avec ceux qui avaient une expérience ailleurs... c'était à coup de, de « oui mais moi je faisais comme ça ailleurs et c'était mieux... » Non mais attend, c'est mon organisation donc laisse-là en place.
- Hum hum.
- Ou alors sinon c'était tout le temps des remarques par rapport à leur ancien patron et moi je me suis dit non avec une jeune, bah la Cécile, je fais en sorte qu'elle aime le bâtiment, qu'elle aime l'entreprise et comme de fait, ça se passe super bien quoi.
- Hum oui.
- Mais pareil dans les bureaux, là ils ont moins de trente ans, après j'ai des jeunes qui ont rejoint les équipes de chantiers, bah ouais c'est une autre relation qui est qui est, qui est assez agréable.
- Elle est comment cette relation ? qu'est-ce qui a fait que c'est différent ?
- Il me renvoie pas le statut de patron en pleine gueule... euh là par exemple c'est l'anniversaire de deux collaborateurs, ils mangent tous ensemble et là ils m'ont dit « tu veux venir », bah j'ai dit « non, vous faites ça ensemble » et en fait j'ai un de mes collaborateurs qui me dis « non mais t'as pas le choix, tu es déjà comptais dans le nombre ». bon bah ça fait plaisir, ça fait plaisir quoi...
- Oui c'est une forme de reconnaissance ?
- Oui, oui complètement.
- Bon bah là quand je suis rentré du séminaire, je suis parti le jeudi et je suis rentrée le dimanche soir... oui il y a que les patrons pour faire ça sur le temps du week-end (*rire*).
- (*Rire*).
- Bon là mes collaborateurs du bureau, m'ont dit, « ah ça fait plaisir que tu sois rentré, tu nous as manqués ». bon franchement ça fait plaisir quoi. Ça touche quoi.
- Hum hum. Ça contribue à une forme d'épanouissement selon vous ?
- Oui mais bien entendu ! La reconnaissance permet selon moi, attention, mais oui grâce à eux j'ai le sentiment d'être mieux, enfin que ça eux voilà contribue à mon épanouissement.
- Hum hum.
- En fait, c'est euh cette idée de dire je sers à quelque chose quoi... Et un jour, c'est pareil, mon dessinateur, je le vois... en fait je devais aller à une réunion puis elle s'est annulé, et il me dit « bah tu es déjà rentré ? » et je lui réponds en rigolant, en lui disant « bah oui juste pour te faire chier » et là il me répond « bah si tous les patrons étaient comme toi, je veux bien qu'on continue à me faire chier parce que avec toi c'est agréable de bosser ». Donc là tu te dis, enfin ça fait plaisir quoi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Puis même dans les gars de chantier, t'en a aussi qui m'ont fait des retours positifs, donc ça touche, ça veut dire que je me décarcasse pas pour rien quoi.
- Hum hum.
- Donc c'est plutôt bien.
- Oui. Et est-ce qu'il y a eu des difficultés relationnelles avec les euh les anciens de l'entreprise ?
- Non,
- Non ?
- Non pour la simple et bonne raison que la plupart sont parties en retraite en même temps que mon père (*rire*).
- (*rire*). Bon oui.
- Donc oui maintenant c'est beaucoup de jeune et après en gros les autres ça fait environ une dizaine d'années. Et euh là, ils m'ont dit qu'il appréciait ma manière de manager. Et en fait, j'impose rien moi...
- Hum hum.
- En fait par exemple, là dernièrement, je voulais un nouveau logiciel pour mon dessinateur. Je lui ai présenté mais j'ai vu qu'il était réticent. Je lui ai dit écoute, je pose les docs là et voilà. Et en fait 15 jours après, il revient me voir et il euh il me dit oui bon je pense que euh le logiciel, il faut le prendre. Bon donc voilà j'impose rien quoi. Je veux pas aller contre sa volonté puisque je sais que ça ne marchera pas ou que ce sera mal fait.
- Hum hum oui.
- Mais euh pareil si les gars de chantier ont des idées, si elle est bonne, bah banco, on y va et sinon bah à des moments on va se dire écoute euh on se laisse deux mois pour tester et après on voit... bah c'est euh ce qui se passait pour les tablettes.
- C'est-à-dire ?
- Bah en fait, j'ai voulu les équiper de tablettes, avec tous les plans de dedans pour les chantiers etc. donc j'ai eu deux jeunes qui se sont proposés mais après euh les plus anciens, hyper réfractaire, oui non c'est nul, ce n'est pas viable, etc. etc. et en fait ils ont vu que mes deux jeunes avaient euh moins de papiers dans le camion plus de notices, donc là ils en veulent tous une. Donc je suis assez content parce que c'était le but quoi.
- Hum oui oui.
- Mais je ne voulais pas imposer, parce que je ne voulais pas qu'il fasse la gueule.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum oui, alors revenons un peu sur le thème de la santé mais quelle définition vous pourriez donner à la santé ?
- C'est pas facile comme question ça... hum, pour moi la santé, c'est le fait d'être bien, c'est ce qui va faire si on est bien ou mal, c'est ce qui va faire bah oui si on est en mauvaise ou bonne santé.
- Hum hum.
- Et d'ailleurs pour moi, ce n'est pas que le physique mais c'est un ensemble, c'est la tête aussi et on le dit bien les deux sont liés donc voilà.
- Oui oui.
- Oui donc voilà pour moi c'est ça.
- Et un dirigeant en bonne santé ?
- Un dirigeant en bonne santé, un dirigeant en bonne santé, c'est un dirigeant qui est content d'aller bosser tous les matins quoi...
- Et du coup en venant avec le plaisir, il y aurait donc un lien avec la santé ?
- Bah je pense que ça fait beaucoup... quand tu viens avec la boule au ventre le matin, à reculons au travail, c'est déjà mal barré alors que quand tu viens et que t'es content de bosser, tu sais que tu as fait un bon chantier, que les gens vont te remercier, bah ouais là ça fait plaisir quoi. Là j'ai un de mes gars qui est papa depuis trois mois, et il me montrait des photos de sa fille, bon j'avais un rendez-vous derrière (*rire*), il est presque restait une heure...
- (*rire*).
- Mais bon ça ça fait plaisir quoi, il m'a ramené un faire-part de naissances, on a discuté, enfin voilà non c'est des choses qui font plaisir. Bon et puis là tout récemment, j'ai embauché un gars, et je vais le voir et il me dit « ah ouai mais c'est la meilleure entreprise que j'ai connue » et euh en fait faut savoir que l'on n'était pas d'accord sur le salaire et donc il ne savait pas si il allait rester et là il me dit non je vais un sacrifice parce que ça me plaît énormément. Ça fait plaisir ! bon il ne sait pas encore que je vais l'augmenter parce que il est vraiment très bien ! ça sera une surprise à la rentrée pour lui ! donc c'est pour ça que je suis chef d'entreprise, parce que je n'aurai jamais ça ailleurs.
- Hum hum et ça toujours était un choix de devenir chef d'entreprise ? parce que tout à l'heure vous avez parlé de destinée...
- Alors quand je suis né, mon grand-père a dit enfin un petit-fils pour reprendre l'entreprise... donc voilà c'était cadré et on me l'a bien dit pendant toute mon enfance...
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- A un moment j'ai voulu faire autre chose et euh mon grand-père est décédé, j'avais seize ans et là... mon père me disait, tu sais ton grand-père il voulait que tu reprennes l'entreprise, il est parti en pensant que et machin et truc... donc à seize ans pas évident quoi, c'était le premier gros décès que je vivais...
- Hum hum.
- Et je tiens tête à mon père.
- D'accord.
- Je lui dis je veux être médecin militaire ou pilote dans l'armée, et je lui tiens tête. Mon père ne m'a plus parlé ce jour-là, jusqu'à l'âge de vingt ans... et euh pendant mes années lycées, j'étais un peu branleur, en plus en S... bah ça pardonne pas, tu travailles pas, bah ça passe pas.
- Oui.
- Et en fait au bout de quatre ans, à mes vingt ans, je lui dis je me suis inscrit en génie-civil au Havre et là il m'a reparlé...
- Bon.
- Gros caractère, oui, oui (*rire*).
- (*Rire*).
- Bon c'est pour ça des fois il me dit je t'ai laissé choisir ce que tu voulais faire de ta vie... bon ma mère heureusement elle est à côté et elle dit, toujours on va pas reparler de ce qui s'est passé à l'époque mais t'as pas toujours été très cool.
- Hum hum.
- Ma mère même avant que je reprenne l'entreprise, elle m'a toujours dit, va voir un psy, va voir le psychologue, discute, parle pour voir si c'est vraiment ce que tu veux faire.
- Hum hum.
- Et si t'es fait pour ça euh... si jamais c'est ok, je veux que t'évacue tout ce qui ne va pas.
- Hum hum.
- Je suis partie voir une psychologue pendant, pendant euh... trois ans. Donc euh trois ans, euh deux ans juste pour la thérapie de base et ce qui m'a beaucoup aidé puisque j'ai évacué des ressentiments envers ma sœur, mon père, ma mère... envers des décès, des colères, des pertes que j'avais vécues et je ne trouvais pas ça normal, fin bref.
- Hum hum.
- J'arrête. Je vais voir le France-Allemagne, il y a quatre ans... Attentat. Et là, je l'ai très très mal vécu, très mal vécu, très mal vécu... j'ai rappelé la psy en disant il faut que je vienne vous voir parce que là, ça va pas le faire...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Et donc là un an de thérapie en plus. Et ça a été très compliqué à ce moment-là...

Monsieur m'a fait part de ce qu'il a vécu mais il ne souhaite pas que cela soit retranscrit.

Reprise de l'entretien.

- Alors on parle beaucoup de qualité de vie au travail aujourd'hui... qu'en pensez-vous ?
- La qualité de vie au travail du patron, hormis le fait que l'on a des insomnies à cause d'un salarié ou d'un client, bah c'est très agréable d'être patron...
- Hum hum.
- J'ai besoin de faire une petite course vite fait, bah je le vais faire, j'ai besoin de prendre ma journée, bah je vais le faire. Je ne me pose pas de question. Et puis ça roule quoi. Je rencontre des gens que je n'aurais jamais pu rencontrer ailleurs, je prends des fonctions dans des organisations que j'aurais jamais faites ailleurs. Et ça, le fait de se dire que j'invite des politiques à visiter mon entreprise et qu'ils apprécient bah ouais tout ça, ça rend fière. Voilà, là quand il y avait l'Armada, j'ai filé des invitations à proches collaborateurs parce que j'avais trop d'invitation. Pendant une semaine, où tu te dis, tu es invité sur les bateaux, à boire du champagne, avec l'ambiance, les marins... bon tu te dis, il y a pire, il y a vraiment pire quoi euh... bah après ça c'est le bon côté de la médaille, les restos les choses comme ça.
- Oui.
- Et le mauvais côté de la médaille, le revers bah c'est... au boulot tôt le matin à 7h /7h30, c'est mangé sur le pouce et rentré à 21h...
- C'est fréquent ?
- Alors moins, moins le matin, parce que j'ai mon moment où j'emmène mon fils le matin à la crèche et après à l'école j'espère que je pourrais continuer. Mais oui maintenant, je viens plutôt vers 8h.
- Oui ça permet de cadrer, de mettre une limite...
- Oui ça permet de cadrer et de profiter de mon fils, surtout ça, voilà le matin je l'habille, je le douche enfin c'est vraiment un moment privilégié avec mon fils. Mais le soir... bah hier soi j'ai pas vu mon fils par exemple, je suis rentré il était 21h30 parce que j'étais en réunion, ce soir je repars pour un autre truc donc je sais que je vais le voir donc c'est pour ça je sais que c'est important pour moi de garder mes matins avec avec lui. Bon après on peut me dire je suis fainéant parce que je ne viens pas à 7h du mat' et des fois j'arrive

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

même à 8h15 si mon fils a décidé d'être chiant (rire) mais bah je viens un peu plus tard et on peut me dire ça bah mais non mais je m'en fous.

- Parce qu'un patron doit nécessairement arriver très tôt le matin ?
- Bah c'est ce qui se dit (rire). C'est lui qui ouvre et qui ferme la porte... c'est ce qui se dit.
- Et encore aujourd'hui ? même auprès de la nouvelle génération ?
- Alors ouais, ouais... les jeunes peut-être un peu moins mais il y a toujours cet état d'esprit qui nous impose et euh... surtout quand on est le fils de...
- Hum hum.
- Bah je pense à des potes, ouais, qui ont racheté l'entreprise de leurs parents et clairement oui c'est ça. On leur dit que c'est pas normal de pas être au boulot très tôt et euh... après on voit pas quand je viens bosser le week-end, ah bah oui il y a ça je viens le bosser le week-end, pfff... et puis le mauvais côté aussi c'est l'investissement... j'ai fait un investissement de 280 000 mille euros et là faut être sûr de son coup (rire).
- (rire).
- Mais tout ce revers de la médaille est très largement compensé par le bien que l'on peut trouver en étant chef d'entreprise.
- Et du coup c'est ce qui permet d'avoir un équilibre ?
- Ah oui complètement. S'il n'y avait pas ce côté-là ça ne servirait à rien d'être patron. Mais en même temps il y a des patrons qui n'ont pas tout ça.
- Je ne sais pas comment ils font. Je ne sais pas franchement. Si t'es patron de ta boîte, ça te fait chier d'y aller le matin, tes clients te font chier, les gars sont chiants avec toi, que derrière tu as aucun avantage, si jamais ils n'ont pas un truc de temps en temps franchement aucun intérêt. Autant avoir le statut de salarié quoi au moins t'es pas emmerdé.
- Hum hum.
- Parce qu'euh c'est tellement facilement d'être emmerdé quand t'es patron. Il y a tellement de trucs anxigènes. Bah l'URSAFF, les contrôles, c'est la douche froide. Là on repense à tout, tout ce que l'on a fait, putain pourvu que l'on soit bon enfin voilà. On a eu la répression des fraudes. De toute façon, le jour où je suis devenu patron on a eu la répression des fraudes qui est venue nous voir, l'inspection du travail et le contrôle fiscal...
- Ah oui et l'inspection du travail pour quelle raison ?
- Je ne sais pas... il m'a dit « ça fait longtemps que je suis venu vous voir », bah je lui ai dit « écoutez on va faire le tour ensemble ». Bon après il était venu dans une démarche plutôt. Enfin il n'était pas là pour casser du patron quoi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Mais des fois c'est moi qui les appels, je leur dis voilà j'ai un souci est ce que ça c'est légal ? et j'adore l'inspection pour ça parce que euh ils me disent oui c'est légal. Don je leur dis vous pouvez m'envoyer un petit mail un truc et là il me dise bon le faite pas dans le doute... (*rire*). Et je trouve que c'est dommage il devrait eux aussi pendre leur responsabilité.
- Alors pour euh finaliser l'entretien. Donc là sur cet été vous avez vécu une période compliquée.
- Oui.
- Alors aujourd'hui est-ce que vous pensez-être plus vigilant à vos symptômes...
- Alors euh ouais, j'arrive à les identifier, disons que je reprends le sport, le judo, je suis ceinture marron depuis l'âge de 16 ans.
- D'accord.
- Et là je me suis fixé l'objectif de passer ma ceinture noire je me suis fixé ça comme objectif parce que si je veux ma ceinture, je suis obligé d'aller aux entrainements donc c'est un peu...
- Hum hum.
- Donc je sais que cette année c'est pas possible mais voilà et puis euh il y a ça et j'ai une amie qui est hypnothérapeute, elle m'a dit viens voir donc je me suis dit si elle me l'offre bon je risque rien mais je l'ai fait deux fois et ça m'a fait beaucoup de bien mais après elle m'a dit c'est pas possible je peux pas hypnotiser mes amis.
- Oui.
- Donc à voir, peut-être avec quelqu'un d'autre.
- Hum hum.
- Et puis là je je euh j'aimerais bien essayer la sophrologie pour voir... je crois beaucoup à la médecine douce donc aller voir ce que ça peut m'apporter
- Hum oui oui.
- Aller voir aussi mon ostéopathe aussi et puis euh mon fils, mon fils, m'obliger à, m'obliger à voir plus mon fils.
- Alors aujourd'hui vous pensez que votre activité nécessite un sacrifice ?
- Alors non pas spécialement, pas spécialement... il n'y a pas forcément de sacrifice parce que je l'ai vécu, je l'ai vécu avec mes parents, donc je l'ai compris, j'ai discuté avec eux. Je pense que mon fils et peut-être un deuxième enfant plus tard ils le comprendront donc euh non j'ai pas conscience que c'est un sacrifice, c'est mon taf, c'est mon boulot, et

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

malgré tous les problèmes que j'ai eu à côté, je pense que c'est juste normal, c'est juste normal... et puis j'ai de l'ambition donc je veux améliorer mon process...

- Hum hum.
- Je veux grossir, je veux gagner des parts de marché et euh je considère que ça passe par le travail et euh il y a une valeur qui est partie en France c'est le travail et moi je pense que l'on a jamais rien sans rien... la seule valeur sûre sur laquelle on peut compter c'est le travail.
- Hum hum.
- Moi j'ai j'ai pas de sacrifice mais j'ai beaucoup de tristesse par rapport à ce que l'on me dit...
- Comme quoi ?
- Euh, les gens disent des choses sans s'en rendre compte et ça je pense que l'on est plusieurs patrons à l'avoir vécu... quand j'ai dit je vais être patron on m'a dit : « c'est cool, tu vas avoir plus de temps », on m'a dit « tu vas pouvoir partir plus souvent en vacances », « tu vas pouvoir t'acheter une Porsche » mais c'est l'imaginaire des gens qui est impressionnant. Très impressionnant. Et ça ça m'attriste parce que je trouve que l'on ne mérite pas ça quoi.
- Hum hum.
- Moi tous les patrons que je connais, sont bien, ils font du mieux qu'ils peuvent. Enfin on est pas psy mais on en bouffe hein. Parce que bah là par exemple, j'ai eu un gars qui a été trompé par sa femme, la première personne qu'il est venu voir bah c'est moi en me demandant qu'est-ce que je peux faire... et ça les gens ils s'en rendent pas compte, ils nous rendent pas ça. Et ça m'attriste énormément. Parce que non je ne peux pas m'acheter de Porsche, Parce qu'avant de faire ça, avant il faut que je rembourse la banque. Donc euh je gagne moins que certains de mes salariés.
- Hum hum.
- Après j'ai si je veux des vacances, bah non si c'est un moment tendu, bah non on a pas de vacances. Par contre j'interdis à mes salariés de ne pas en prendre. Euh c'est leur dû donc voilà. Euh il y a, enfin je bosse deux fois plus que quand j'étais salarié et ça je trouve que le regard, le jugement ça en rajoute sur le mal-être du patron.
- Hum hum, oui ce sont des représentations erronées... parce que l'on a cette image du patron d'une grande entreprise, etc. etc. et finalement ça se répercute et après on en fait une généralité...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum oui, bah c'est exactement ça. Et euh les médias, ni les politiques ne sont pas là pour aider non plus.
- Oui ça ajoute aussi
- Oui complètement. Alors que finalement on devrait être fière de dire je suis patron, on devrait être fière moi ça je commence à le faire mais ils y en a qui me disent mais euh tu te caches pas d'être patron... bah non je suis fière de mon taf, je suis fière de mon entreprise, je suis fière de mes gars, des valeurs de l'entreprise, je suis fière de dire que j'ai 42 salariés.
- Hum hum.
- Là bah ils ont tous pour Noël 150 euros de chèques-cadeaux, bah je suis fière. Pareil quand je peux je donne une prime, bah ça aussi je suis fière de pouvoir le faire. Là euh j'offre des arbres à tous mes clients, donc là depuis le début d'année on a planté une quinzaine d'arbre.
- Ah oui bien.
- Bah oui je suis fière de dire tout ça ! donc là je me suis j'arrête de me lamenter, d'écouter ce que les autres me renvoient et je prends les devants en disant voilà ce que je fais voilà ce que je fais et ça va beaucoup mieux depuis que j'ai fait ça.
- Hum bien... alors est-ce qu'il y a autre chose que vous souhaiteriez ajouter sur ce thème de la santé du dirigeant ?
- Bah un truc sur le thème de la santé, ça serait bien que nous aussi nous puissions aller voir un médecin du travail, pour nous.
- Hum hum.
- Tiens bah un autre truc que je t'ai pas dit c'est que euh ça fait trois mois que j'ai mal aux dents... j'y suis allé la semaine dernière, je pensais que c'était une carie un truc comme ça bah non je grince des dents...
- Ah ça c'est le stress (*rire*).
- Oui (*rire*). Encore un truc que je pourrais ajouter de ma liste de tout à l'heure. Pareil faut que j'aille voir l'ophtalmo... bah j'attends, on a vraiment cette tendance à tout laisser...
- Et du coup votre santé elle est prioritaire ?
- Alors oui, elle est prioritaire mais c'est un peu selon... la raison que je vais te donner va peut-être te paraître bizarre mais pour la santé est ultra prioritaire, ultra prioritaire parce que pour moi si j'ai un cancer j'ai plus aucun prêt pour ma boîte... si un jour j'ai un médicament à vie qui ne plait pas à l'assurance, bah je n'ai pas de prêt, et si je n'ai pas de prêt, je ne peux plus investir pour l'entreprise. Donc je peux plus faire ce que je veux.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Donc oui ma santé elle est prioritaire. J'ai pas le droit d'être malade, j'ai j'ai pas le droit d'être malade, j'ai pas le droit d'être défaillant, j'ai pas le droit... et si jamais bah c'est la boîte qui en pâtit et après c'est 42 familles, 42 personnes, tu comptes si tous ont juste un enfant bah ça fait 120 personnes... donc voilà je ne peux pas. Donc pour eux j'ai pas le droit et pour mes clients encore moins...
- Ça ajoute une pression ?
- Oui mais euh que je vis je le vis pas trop mal celle-là.
- C'est pris dans la globalité du statut de gérant ? (*rire*)
- Oui c'est ça pour moi c'est dans le taf (*rire*), c'est dans le costume ouais. Non mais c'est vrai que je n'ai pas le droit et c'est pour ça je m'oblige à être plus sérieux par rapport à ma santé et puis voilà on a des questions qui se posent que normalement on ne se pose pas forcément quand on n'est pas gérant... j'ai 39 ans, bah j'ai pris toutes les dispositions nécessaires au cas où je meurs demain quoi.
- Hum hum.
- Si je meurs, bah l'entreprise touche une grosse somme d'argent pour embaucher un gérant, pour me suppléer pour que la boîte continue de tourner. Euh mon fils touchera une grosse somme euh désolé pour ma femme, elle se sera une plus petite somme mais je pars du principe que elle elle peut retrouver quelqu'un (*rire*). Enfin voilà tout est pensé pour que ça revienne à mon fils. j'ai bordé le truc au maximum du possible ^pour que mon fils puisse avoir la vie qu'il aurait eu si j'étais encore là quoi.
- Hum hum oui et ça a peut-être un côté rassurant pour vous non ?
- Ah bah complètement, je suis complètement rassuré. Ma femme et ma proche collaboratrice sont déjà au courant de tout quoi. Mais euh ça fait bizarre parce que j'ai commencé à me poser toutes ces questions-là quand j'ai repris la boîte, donc à 36 ans... bah oui ce n'est pas vraiment l'âge enfin à cet âge que l'on a envie de penser à ça.
- Hum hum.
- Mais voilà au moins s'il m'arrive un truc je suis rassuré. Je sais que mon fils pourra se payer une maison, qu'il pourra se payer des études et qu'il ne sera pas SDF quoi. Après il faudra qu'il fasse attention à qui rôde autour de lui...
- Hum oui, et ça on a tendance à dire que ça fait partie de l'école de la vie.
- Exactement, c'est tout à fait ça ! il pourra s'en prendre qu'à lui-même mais pas à moi, il ne pourra pas (*rire*) venir cracher sur ma tombe.
- (*Rire*).

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bon, bien alors on va donc terminer l'entretien mais avez-vous une dernière chose à ajouter ?
- Alors oui, ça me concerne pas moi directement mais euh je je je trouve toujours ça dommage que des dirigeants meurent trop tôt, parce que ils n'ont pas su s'écouter, euh je vois les dirigeants qui meurent à retraite, juste après trois mois parce que ils ne se sont pas écoutés avant, ils n'ont pas géré ce passage... bah là moi je veux passer pour mais euh je trouve ça dommage que ça arrive encore... trop fréquemment.
- Et à ton avis qu'est ce qui pourrait être mis en place ?
- Bah déjà que les pouvoirs publics prennent, nous prennent en considération et qu'ils arrêtent de nous cracher dessus déjà... et euh dès qu'il faut trouver de l'argent il nous rajoute une taxe ce qui ajoute de l'anxiété à nous. Euh c'est aussi peut être les pouvoirs publics prennent conscience que c'est pas facile, que c'est compliqué et que eux mettent des choses en place pour nous aider quoi. Pour protéger les patrons, plutôt que pour les patrons s'auto-protègent. Euh et pourquoi pas faire euh carrément rentrer le patronat dans la médecine du travail ce qui peut être euh de quelque chose de plutôt positif et euh moi euh je me suis déjà dit que euh ça serait peut-être bien d'aller voir un psychologue je sais pas tous les cinq ans, même une séance mais pour euh au moins voilà.
- Hum hum.
- Et euh voilà même créer une association style Santé BTP mais euh pour les patrons quoi.
- Hum hum.
- Pour nous obliger à voilà prendre un peu plus soin de nous finalement, c'est ce qu'il faut, c'est ce qu'il faudrait, qu'ont prennent soin de nous ou alors qu'on nous oblige à prendre soin de nous.
- Hum hum.
- Voilà.
- Bien bah écoutez un grand merci.
- Et de toute façon si jamais t'as besoin ou-moi si j'ai des choses à ajouter j'hésiterais pas revenir vers toi et inversement.
- Oui oui bien entendu.

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 5 : Monsieur J.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- Un, c'est ça. Ok, est ce que vous pouvez, donc euh, avant d'aborder le thème de la santé, m'expliquer un peu votre parcours, et comment vous êtes venu à diriger.
- Euh Woua, je viens du milieu du sport moi à la base
- Oui

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc euh, fin j'suis de formation technique, euh j'ai un bac scientifique option science de l'ingénieur, c'était pour euh, pour euh, voilà, plutôt m'orienter vers l'ingénierie mécanique, mais euh ça c'est pas du tout dérouler comme ça, il se figurait que je faisais beaucoup de sport à l'époque, j'ai euh préféré faire la fac de sport. J'ai fait deux ans de fac de sport, j'avais le statut haut niveau en football.
- D'accord.
- Euh mais, je n'étais pas très mature donc euh, on est un peu livré à nous-même à la fac (rire)
- Oui
- Donc euh, je n'ai pas eu mon DEUG quoi clairement. En plus je ne voulais pas forcément être prof de sport parce que c'était vraiment dessiné pour être prof de sport en général. En général. Ou éducateur. J'avais plus être moniteur de voile, éducateur sportif ou voilà passer des équivalences ensuite grâce à mon DEUG. Et le gouvernement a supprimé les équivalences.
- Hum.
- Donc fallait tout recommencer. Tout recommencer et tout payer surtout et moi je n'avais pas les finances. Donc, plus euh une petite mésentente ... avec mon club, euh, de d'époque. J'ai tout envoyé valser.
- Ah oui, hum.
- Et après, bah, j'ai pris les premiers boulots qui venaient quoi. Clairement, et donc euh, et puis un beau jour je suis tombé sur de l'animation commerciale en galerie marchande, en... supermarché, j'ai dit tiens je ne suis pas mauvais pour ça. (Inspiration) J'étais encore jeune donc j'ai passé un, j'ai fait une animation pour France télécom. A l'époque ils voulaient m'embaucher, je lui ai dit bah non, je suis encore jeune je vais, je vais faire des études, encore j'ai qu'un bac euh donc euh, va falloir bouger un peu plus. J'ai aussi passé le BTS en alternance avec eux.
- D'accord,
- Et ensuite j'ai pris goût aux études donc, j'ai, enfin goût, j'ai dit aller je pousse un peu plus loin et j'ai fait une licence et je voulais rentrer dans le monde bancaire à l'époque. Donc je suis rentré en licence en alternance, licence professionnelle en alternance.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- D'accord,
- Avec le crédit agricole, par la suite j'ai été embauché, j'ai gravi quelques échelons, voilà, j'ai commencé à l'accueil puis après voilà je, j'ai pris quelques échelons dans la hiérarchie, j'ai voulu voir rapidement ailleurs dans une autre banque ce que ça donnait pour m'occuper du professionnel. Ça a pas duré longtemps, j'en ai eu marre de tout le système employé de banque, bancaire, euh, euh, j'ai préféré continuer de faire mon métier mais je voulais être plus, plus proche dans le conseil et tout donc, j'suis re, j'ai intégré des, des cabinets de gestion de patrimoine indépendant.
- D'accord
- Donc je faisais du courtage, voilà je travaillais avec... toutes les banques de la place en gros, comme ça on trouvait le bon produit pour le client. J'ai fait ça, euh, 5ans. J'étais directeur d'une agence à Rouen.
- Oui
- J'ai fait de l'intermédiation bancaire pendant 5 ans ouais, à peu près. Et après, à un moment donné j'ai fait bah c'est bien ça, mais je vais le faire pour moi quoi. Puis voilà, donc je me suis lancé, je me suis toujours dit vers mes trente ans je montrais ma boîte. Donc j'ai arrêté, je me suis posé, je me suis posé, je ne voulais pas forcément être dans le monde des assurances et banques parce que ça commençait à m'embêter un peu. Je savais que j'avais un projet de construction d'entreprise, c'était sûr. Je me suis posé à euh, j'ai fait voilà, j'ai fait des travaux à la maison, pendant un an. Et après je me suis vite rendu compte que le secteur qui, qui qui, portait quand même, restait toujours malheureusement, pour moi, vu mes diplômes et vu mon savoir-faire, restait l'assurance.
- Hum
- Et il y eut l'opportunité de (nom d'une entreprise) qui était à racheter. Donc avec un statut de salarié au départ. Et euh, parce que le portefeuille n'était pas rentable, et il fallait rentabiliser le portefeuille de façon à ce que je puisse voler de mes propres ailes euh par la suite.
- D'accord,
- Donc, j'ai voilà, j'ai commencé
- Ça a duré combien de temps ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Deux ans
- Deux ans,
- J'ai eu deux ans euh voilà et puis après j'ai été nommé un gérant général d'assurance voilà. Me voilà ici. Et ce qui est, enfin, en tout cas l'état d'esprit c'est que euh, alors je vais peut-être rechanger là d'ici quelques années, je pense que je vais arrêter. Réellement les assurances, par contre ce qui est quasiment sûr c'est que je ne retournerais pas dans le salariat.
- Hum...
- Même si euh,
- Pour quelles raisons ?
- Bah l'épanouissement on en parle justement, c'est vrai que c'est, c'est marrant parce que, enfin, euh, je dis toujours ok enfin la, ce qu'on appelle la charge mentale euh, la charge mentale est très très forte. On dors pas forcément toutes les nuits. Par contre, euh, il y a quand même cette, euh, je dis toujours on a des chaînes un peu plus longues que les autres quoi. On est, on est enchaîné quand même parce qu'on a des, enfin voilà, on fait pas ce qu'on veut faut pas croire, Mais on on a, je pense qu'on a un petit peu plus de liberté quand même que le, que le salarié même si on a voilà, et euh, et ça c'est la liberté d'action la liberté de, de, de, de, de se dire bon bah voilà j'étais la problématique et de se dire bah ouais mais je, enfin je, je me démerde tout seul pour, enfin c'est, je, je crée mon plan d'action moi-même après si j'ai besoin d'aide je vais chercher de l'aide, j'ai l'appui d'une compagnie quand même, enfin voilà on est pas seul attention, mais euh c'est bon de construire en fait. C'est génial de, de, trouver la solution par nous-même, même si ce n'est pas forcément le bon chemin qu'on prend, euh, on s'en fou ça vient de nous quoi,
- Hum,
- Et c'est, c'est surtout ça vraiment le, je trouve qui est assez sympa et la gestion de l'agenda, c'est-à-dire que vous voyez là il va faire beau, fin d'après-midi je vais aller faire, moi je suis toujours sportif du coup, je vais aller courir une heure quoi.
- D'accord,
- Si je peux, après voilà je vais être obligé de rattraper le boulot que j'ai pas fait mais je peux me dire dans la journée, enfin pas tout le temps, mais je peux me dire quand même assez régulièrement j'ai ce luxe là de dire, euh, d'essayer de m'adap. D'adapter ma journée en

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

fonction des ren., bon là j'ai pas de rendez-vous bon ça le fait, bon je dis à Serge tu ne me prends pas de rendez-vous de là à là et puis euh, moi je m'en vais m'aérer la tête pour continuer à pouvoir être vraiment le plus posé et le plus euh, le plus serein possible dans ce métier là parce que c'est vrai, effectivement, la charge mentale est très élevée.

- Hum.
- Donc si on veut rester en bonne san, enfin-moi si je veux rester en bonne santé il faut quand même que j'aille, euh me défouler. Et donc, et donc, je pense que c'est pour ça que j'arrive à l'encaisser, vraiment euh, assez, assez facilement entre guillemets.
- Ça fait combien de temps, combien d'années du coup que vous avez ...
- Là ça va faire sept ans là,
- Sept ans
- Je vais enquiller ma septième année-là, je je, on va, ouais six ans pleins là, six ans pleine, ouais ça fait... Que je fais ce métier, donc ça y est je commence à avoir du recul, euh, sur le, sur le, sur le quotidien quoi.
- Alors de manière générale, il n'y a pas de bonne réponse, mais comment vous pourriez euh définir la santé ?
- Euh, pfff, je la scinderais en deux,
- Hum,
- Santé physique, santé mentale,
- Oui...
- Euh, pfff, après la santé, ouais c'est bien vaste hein
- Selon vous...
- C'est pas une heure que ça va prendre (*rire*) euh, bah je ne sais pas euh, ouais, moi je, oui je la scinde bien en deux, c'est-à-dire que, euh, le corps et l'esprit quoi euh, si on a pas la tête on n'a pas les jambes, parfois si on n'a pas les jambes on n'a pas la tête non plus. Mais ce qui est sûr c'est que si on n'a pas la tête on n'a pas les jambes. Ça si on n'a pas, euh, si, si mentalement on est pas bien, on est pas serein, on est pas euh, oui serein, si on a pas euh, ça pourra pas aller, on aura pas envie de se lever le matin, on aura pas envie de

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

travailler, on a pas envie de rien faire et ce, ce qu'on appelle la déprime. Donc je pense que, euh, on occulte peut-être un peu trop la santé mentale,

- Hum,
- La santé physique aussi, après euh, oui, la santé c'est, c'est oui, c'est euh, c'est faire attention à soi, c'est voilà, c'est euh, essayer de vivre dans les meilleures conditions possibles, le plus longtemps possible. Euh, euh, en essayant de conserver nos qualités de base, euh, qui sont, pouvoir bien, euh, manger, courir, euh, se lever euh, voilà, c'est d'avoir aucun, aucune, aucun handicap de, voilà, après oui c'est ça.
- Et un dirigeant en bonne santé ?
- (Rire) Y en a pas, ce n'est pas vrai
- (rire)
- Euh. Un dirigeant en bonne santé.
- Oui
- Ouais ce, c'est ce qu'il, c'est d'arriver à réunir tout ça. Moi je le suis. Je me connais. Alors pas toujours j'ai des hauts, j'ai des bas, mais euh, mais je me considère en, comme un dirigeant en bonne santé.
- Bien, et euh, et qu'est-ce que vous mettez en place pour être en bonne santé ? Vous mettez des choses en place ?
- Ah bah oui, c'est le sport, franchement moi je trouve que le sport apporte énormément dans, et, et... est un vecteur essentiel de la santé. Pour être en bonne santé, alors faut peut-être pas en faire comme moi, moi je suis un malade donc euh, mais euh, ça commence à venir, on commence de plus en plus à en parler. Euh, faite une demi-heure de marche, euh, enfin voilà je ne sais pas, moi ma femme elle fait de tout, elle fait de la marche nordique, elle fait du yoga, elle fait du, voilà, et euh, faut être actif, faut se bouger, euh, faut trouver des moments à soi, des petits moments à soi, ça peut-être cinq minutes, ça peut-être cinq minutes dans la journée, ça peut-être quatre heures comme moi à des moments. Euh, c'est des moments à soi, allait rouler tout seul sur le vélo pendant 4 heures, c'est génial. Ça permet de prendre, moi ça me permet, c'est là où je prends mes décisions parfois, qui seront importantes dans ma vie et dans mon métier hein.
- D'accord,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (Inspiration) Ou euh, je suis bouillant, je suis mauvais, euh, j'en ai presque les larmes aux yeux tellement je suis énervé. Je fais bon attend, refroidis, va rouler 5, 4h, et puis je pose mon vélo, j'ai roulé 4heures, et j'ai pris ma décision, et ma décision elle est, (inspiration) tout est retombé, tout est refroidi, et en général c'est la décision, peut-être pas la bonne, mais c'est, c'est la décision qui me rend serein, en tout cas elle, est de, donc moi je mets ça en place, cette routine, cette routine euh, de, de euh, de, de moment pour soi, de, de décalage avec le quotidien. Prendre vraiment, essayer de prendre de la hauteur quoi, prendre de la hauteur par rapport à ce qu'on fait, pas rester la tête dans le guidon. Alors y en a c'est le, moi c'est le sport mais ça peut-être je ne sais pas. Y en a ça peut-être euh, aller faire euh, aller faire du shopping, ça peut-être euh, voilà, mais je pense que voilà, il est nécessaire de, de, d'oublier, de, de partir en vacances sans prendre son ordinateur du travail, même si je le fais,
- hum, ce n'est pas si simple ?
- Mais euh, (Rire) je le fais, mais. Ça peut-être ça. C'est vraiment savoir couper, savoir abandonner notre bébé, et je pense que c'est le, le, le, la discipline la plus dur à faire ; Et que la plupart des patrons ont du mal à faire. C'est que euh, ils ne décrochent pas, ils ne veulent pas décrocher parce que la minute où ils décrochent ils se disent ça va partir en dérive, faut que je continue, ils veulent être dans le contrôle systématique alors que, euh, que euh, puis a un, un moment donné ils fatiguent, ils fatiguent, ils fatiguent, ils creusent ils ne prennent pas de vacances, et, ils sont malades ils vont bosser. Parce que euh, voilà, parce que malheureusement le statut fait qu'on a moins d'aide sociale euh, en cas d'arrêt euh maladie tout ça. Donc euh, on a tendance à aller bosser même malade.
- C'est votre cas ?
- Non Non Non, je ne suis pas souvent malade
- Vous vous autorisez à être malade ?
- Je, oui, enfin, je m'autorise à comprendre que je suis fatigué, et, et à me poser, et à rentrer, je suis plus un acharné du travail, j'étais plus un acharné du travail on va dire quand j'étais salarié, que, alors je tourne à plus de 35h c'est, ça c'est sûr hein, je, je ne compte pas parce que ça se compte pas, pour moi. Mais euh, mais je sais, je sais ne pas venir un samedi matin parce que, parce que je veux faire autre chose, parce que j'ai décidé d'aller m'inscrire a telle course c'est assez loin, bon bah je fais un week-end avec ma femme et puis on en profite pour euh, pour partir le samedi matin tranquille, et je ne vais pas

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

m'emmerder à aller venir bosser le samedi matin. Alors ça peut m'arriver aussi hein, j'ai des journées, des moments hyper remplis et hyper chargés, et j'essaie, mon exercice c'est d'essayer de, justement, de euh, d'alléger mon agenda. Parce que c'est vrai que des moments oui, là j'ai commencé ma journée à 6 heures, euh, je suis allé nager, je suis allé rendre ma voiture, je suis, fait un premier petit rendez-vous, oui, j'ai couru derrière. Voilà, ça, ça démarre quand même déjà très fort. Mais cet après-midi va y avoir pause c'est sûr. J'ai bien compris que de toute façon, si je ne fais pas mes pauses, ça va directo dans le mur. Et ça dure quinze jours trois semaines. Puis après quand ça explose, ça explose et puis après c'est une semaine qu'on est absent ou alors une semaine ou on est là mais, on est là que physiquement et on sert à rien donc, euh, je pense que moi, en tout cas le temps que je mets dans quelque chose je le fais à fond et euh, et c'est efficient, j'essaie d'être efficient au maximum donc quand, voilà si je suis là je bosse, et puis on envoie du steak, et puis limite je bosse peut-être un peu plus vite que la normale mais parce que je sais que je vais prendre le temps.

- Oui,
- Et j'ai, voilà.
- Et votre fonctionnement a toujours été comme ça ou au début quand vous avez lancé l'entreprise,
- Non, au début j'étais très très entreprise, très, euh, je, j'avais même arrêté le vélo, j'avais tout arrêté et tout. Parce que j'avais peur, je, on a peur, on a peur de quitter le truc, parce que, et, puis au fur et à mesure on se donne une heure, on se donne deux heures, puis on se dit, oh bah ce n'est pas si grave. Puis euh, puis, c'est un au bout d'un an et demi, deux ans que j'ai commencé à reprendre euh, à reprendre, et là maintenant je suis vraiment dans un équilibre ou j'ai un planning, euh, j'ai même des, je me suis remis depuis deux ans des gros objectifs sportifs avec des objectifs de performances
- Ah oui et...,
- Donc j'ai vraiment un planning, un planning établi, euh, un mois à l'avance sur mon pro et mon perso et mon planning d'entraînement et mon planning de, de, donc j'ai mis ça en place, une organisation en place, que j'ai euh, j'ai l'entraîneur du club qui, qui, qui, gère-lui le contenu du planning mais c'est moi qui lui donne mes créneaux, et euh, et du coup il en découle les créneaux professionnels, et, enfin, et les deux s'imbriquent totalement quoi.
- C'est compatible pour vous pour votre,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est une journée bien réglée, voilà, c'est une journée souvent pleine mais bien réglée, euh, et voilà, et là j'essaie d'ingérer un côté bien-être, je, j'ai essayé de, de, d'alléger l'entraînement physique et partir peut-être sur euh, alors, j'hésite encore entre de la méditation et du yoga euh, voilà. Je vais, je vais intégrer une heure à deux, une ou deux heures par semaine de, soit de yoga ou d'aspect plus méditatif et plus euh, encore plus euh, basé sur le euh, le repos mental quoi,
- Vous avez besoin de vous concentrer plus sur cet aspect mental ?
- Oui et euh, j'ai déjà fait quelques méditations guidées, euh, j'ai déjà essayé un peu, une fois le yoga euh, voilà je vais plutôt dès que tout le temps, pareil la tête dans le guidon dans le sport aussi des moments de se dire aussi euh, c'est bien de s'entraîner, euh, d'aller courir toujours plus vite mais je pourrais courir plus vite aussi si dans la tête, euh, je suis fort, j'ai envie et que j'ai confiance en moi. Donc ça, ça va par le, par l'esprit avant tout, donc euh, je vais essayer d'ingérer ça. Donc c'est un gros cheminement, moi j'ai beaucoup, j'ai beaucoup cheminé depuis euh, depuis euh, bah c'est sept dernières années. J'ai vachement, euh, et je l'applique euh, voilà, ça passe aussi par euh, par euh, euh, par abuser des bonnes choses mais pas tout le temps.
- Hum.
- Aussi, parce que je suis quelqu'un de très bon vivant aussi mais je sais me dire euh, bon bah voilà t'a abusé cette semaine, la semaine prochaine tu te calmes. Et, voilà ça commence par manger des aliments sains, par euh, euh, pas trop manger euh, pas manger tous le temps la même chose, euh, voilà ça passe, je commence à ingérer tout ça, qu'avant c'était pas du tout ça quoi.
- Vous faites attention à ce que,
- Ho oui, et je commence à vraiment euh, avoir ce mode de vie là aussi parce que euh je vois bien la différence. Je vois bien la différence aussi, euh, manger moins le soir on dort mieux, on dort mieux le lendemain matin on est clair on est bien. Enfin c'est tout un cercle vertueux comme un cercle vicieux si vraiment on le fait pas quoi.
- Hum, tout à fait. Et euh, aujourd'hui vous considérez que votre santé elle est prioritaire de zéro
- Ah oui, ah oui,
- Pas du tout prioritaire à 10.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ah oui, ah oui, 9, on va pas dire 10 mais, ah oui, oui, oui je, je, enfin si on est pas en bonne santé on vaut, pour moi on vaut rien, enfin, on en sera pas capable de, de, de gérer des situations. Faut d'abord être bien, ancré, soi et euh et ensuite euh, et ensuite c'est comme ça qu'on, qu'on, qu'on avance bien euh. Parce que c'est qu'illusoire, je pense, je pense que si on s'oublie, on s'oublie, a un moment la vie nous rattrape, on se le prend en pleine gueule et euh, et à mon avis, après c'est ma théorie hein mais, ma tite théorie à moi, mais on a de plus en plus de cancer, on a de plus en plus de chose comme ça parce que je pense que, euh c'est, toute cette génération là c'est une génération qui s'oublie qui fait pas attention, qui, qui qui qui, voilà qui, « ouais, c'est bon euh » enfin voilà. Qui s'oublie. Je pense, et euh, je pense vraiment euh, ah non faut, faut, faut pas non plus euh, être dans l'extrême, c'est-à-dire euh, euh j'ai un bobo ou j'ai le nez qui coule je vais pas bosser. Non mais euh, mais y faut voilà plus on est en bonne santé plus on se sent, on se connaît et plus on va savoir si c'est important ou pas ce qu'on a. on va sav, moi j'vais savoir euh, des moments j'ai mal à la cheville, euh, je le dit à ma femme, elle me dit ah bon, je fais, et je me mesure, je vais dire ouais mais on est à la douleur deux ou trois sur dix. Dès que ça passe quatre ou cinq je vais voir. J'arrive à évaluer, et on sent bien et plus on est en bonne santé plus on sent, les choses. Donc euh ça permet justement de savoir si on est vraiment malade ou pas.
- Oui, de mieux vous connaître finalement,
- Voilà et donc moi du coup mon médecin y me voit jamais, si, il me voit pour avoir des certificats médicaux et puis c'est tout quoi
- Dans le cadre du sport, oui
- Il me voit aussi parce que, euh, des moments je suis un peu blessé ou je sens la blessure et puis c'est lui qui a chaque fois il me dis « non mais euh, même pas passer de radios, tu vas juste te calmer, tu vas mettre une chevillière pendant trois semaines et puis on en reparlera » et puis effectivement oui, chaque fois je mets la chevillière, comme je sens l'alerte rapidement je flippe un peu, je vais le voir, à chaque fois je vais le voir un petit peu trop tôt peut-être entre guillemets mais, euh,
- C'est peut-être mieux aussi des fois euh, c'est de la prévention.
- Ouais c'est ça c'est du préventif. Donc euh, je sais m'arrêter quoi, c'est-à-dire que je vais jamais à la blessure moi. Je, je, je sais m'arrêter, je sens, je sens euh, si euh, si euh, ça se transforme en tendinite ou quoique ce soit quoi je vais, je vais dire bon une tendinite c'est

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

trois semaines d'arrêt, tant pis on arrêtera et puis voilà. Je passe, je fais autre chose. Donc euh, et puis euh. Donc moi je pense, oui c'est primordial pour tout, que ce soit pour le métier mais pour la vie tout court. Si on n'est pas en bonne santé on ne peut pas et, on peut pas être serein et prendre des bonnes décisions de vie, de toute façon. Et pas prendre des bonnes décisions de, de, de, de travail. On a, on a, on voit bien nous quand on arrive proche de nos vacances que ce soit Serge ou moi, euh, on a quand même se, souvent, on a beaucoup de gestion de conflits nous dans le monde des assurances. Et Serge me dis « je vais en éclater un », parce que on arrive à, il faut qu'il y aille en vacances.

- Hum, c'est un trop-plein ?
- Ah oui, faut qui, on le sent bien la tension monte. Lui en plus il est vraiment enfin c'est lui qui traite les, les les, petits problèmes de tous les appels, euh, euh, on va dire entre guillemets à la con, c'est lui qui gère tout ça tout le temps, il est tout le temps dans le frontal. On sent bien que deux semaines avant ses vacances. Il commence à, y faut qu'il y aille quoi clairement il faut qu'y aille. Et, et, et, et, et ça le permet, ça lui permet de, de revenir un peu, un peu mieux quoi.
- Hum hum
- Enfaite ça fait comme ça quoi, et si y avaient pas ces vacances il pète un plomb et euh, et euh, il prend une mauvaise décision un jour avec un client et puis euh, il devient virulent ou quoique ce soit parce qu'il n'a pas, il n'a pas gardé son calme alors qu'il faut le garder, c'est, notre boulot mais sauf qu'à un moment donné c'est trop, oui ce trop-plein.
- Hum.
- Mais être en bonne santé ça aide, ça aide à prendre, à être, à être serein et prendre avec euh, prendre avec philosophie le truc et puis de se dire non non mais attend il me raconte des conneries euh. Prendre de la hauteur. Ça, ça euh ça aide vraiment à prendre de la hauteur, euh, moi, pour moi c'est primordial. Et c'est ce que je pense beaucoup beaucoup oublie.
- Hum.
- Être la tête dans le guidon..., et puis en plus ils sont dans le cercle vicieux, parce qu'en plus, comme y, comme y sont pas aussi performants qu'ils pourraient l'être, bah du coup, ils se regardent et y font, en plus je fais du taff de merde, alors y continuent mais comme il fait du taff de merde, il veut essayer de le rattraper, donc il continue à bosser. Alors je sais j'ai été un fou du travail, j'ai été comme ça, moi maintenant je dis stop.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- D'où le fait que maintenant votre santé est prioritaire, parce que oui avant vous l'avez mise de côté, négligée?
- Je pense que oui c'est vraiment euh, pour ça je dis 9/10 pour pas dire 10/10 quoi.
- Hum et qu'est-ce que vous pensez de cette phrase, vous avez déjà un petit peu répondu mais, « le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale ».
- Bah je pense qu'elle est fausse, parce qu'on dit au bénéfice. Et..., c'est pas forcément au bénéfice.
- Hum hum
- Donc pour moi la phrase est fausse. La phrase est inexacte. Alors, on croit que c'est pour le bénéfice. Mais je pense, je suis persuadé que, alors pas dans tous les cas, mais moi je reste persuadé que, justement c'est même au détriment, c'est que on croit à l'instant présent que c'est au bénéfice. Alors que pour moi, si on prend du recul et que on regarde, s'y on fait ça pendant deux ans, on regarde au bout de deux ans, je suis persuadé que ça a pas été au bénéfice, et que au contraire on a régressé, (inspiration) et euh, on a, on a ce qu'on appelle le, dans le sport, on a le, je sais pas si vous connaissez, ça, ça relève du, de, de la physiologie, euh..., ce qu'on appelle le phénomène de surentrainement,
- D'accord, non je...
- En fait, quand vous vous entraînez vous faites une, un, un, vous avez euh, vous avez une séance d'entraînement à faire qui est assez euh, plus elle est intensive plus il faut du repos derrière. Et plus elle est intensive et plus il faut la faire courte.
- D'accord,
- Et plus on veut faire de l'endurance plus on peut se permettre de mettre des heures et des heures. C'est-à-dire on, faut pas aller faire quatre heures de vélo à bloquer.
- Hum
- Quatre heures de vélo c'est tranquille, (inspiration). Et euh, et en fonction de cette séance-là, on crée une, on agresse le corps. Et vous avait fais-le, le, ce qu'on appelle, un en, et c'est pour ça qu'on progresse c'est que lors d'un entraînement, on l'agresse et lui le corps et le cerveau, derrière dans les vingt-quatre heures ou les quarante-huit heures qui suivent, suivant l'intensité qu'on a mis des moments il faut vingt-quatre, quarante-huit ou trente-six heures, il faut, et c'est là qu'on progresse en fait.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ah oui, d'accord, je visualise,
- C'est dans la récupération qu'on progresse, c'est pas le jour où on fait la séance, c'est l'après. En on appelle le phénomène de surcompensation, c'est-à-dire que le corps, il va travailler de façon à pas se refaire agresser,
- Hum
- Comme il a été agressé, si j'aurais, je répète la séance, c'est pour ça que la semaine d'après je répète la séance et elle passe crème la séance. Parce que le corps, il a bossé. On s'est musclé, le cerveau a envoyé des endorphines, le, et en fait si vous voulez, vous avez le phénomène des mecs qui, alors moi je suis pas du tout comme ça mais, des mecs qui cumulent les entraînements en se disant, je vais m'entraîner, m'entraîner, m'entraîner, et en fait le corps n'a pas le temps de faire son phénomène de surcompensation, donc en fait vous agresser, il surcompense un petit peu, mais pas assez. Parce que normalement surcompensation ça veut dire que le, le niveau de forme revient au-dessus de ce qu'il était avant la séance, si vous avez bien surcompensé.
- Hum
- Sauf que les mecs, ils surcompensent pas assez, ils se remettent une agression. Ils surcompensent pas assez, ils se remettent une agression. Et enfaite leur niveau de performance régresse. Et les mecs ils ne comprennent pas au bout de trois mois d'entraînement à bloc, la tête dans le guidon... Putain je ne comprends pas, je m'entraîne comme un malade et tout je suis moins bon qu'il y a trois mois. Ou cet hiver je marchais à bloc, cet été je suis cramé. Comme tu le dis t'es cramé.
- Hum
- En fait il a répété l'entraînement, l'entraînement, l'entraînement, et euh, ça va passer, ça va passer, c'est pas grave je suis fatigué mais, je fais le métier, je fais le boulot et enfaite, il est en phénomène de, ce qu'on appelle, le phénomène de surentraînement, et là il a tellement agressé, tellement agressé, tellement agressé, que en fait il lui faut trois semaines d'arrêt pour que le corps re-surcompense, au moins, et a, et pour qu'il revient seulement à l'état où il était il y a trois mois ; Alors que normalement il faut agresser, surcompenser, agresser, surcompenser, agresser, et le phénomène est comme ça
- Hum,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et malheureusement, y en a c'est comme ça. Et, c'est exactement la même chose, dans, dans le, dans, dans le travail, c'est-à-dire, on croit que c'est pour le bénéfice, on croit que c'est normal, il faut avoir mal, il faut euh, voilà c'est normal je suis fatigué mais ça va payer demain euh, euh, je refais cent cinquante bornes de route c'est pas grave pour aller faire ce contrat là parce que il est important parce que peut-être y, ouais mais faut qu'y aille à ce rendez-vous là parce que si, parce que ça, ouais mais, ouais mais, ouais mais et enfaite à la fin on finit par faire de la merde.
- Hum
- Et a plus être performant du tout et, et... les burnouts, les burnouts arrivent pour euh pour certaines personnes. Parce que là ils sont vraiment allés trop loin et ça crash quoi. Et là, la par contre y'a deux ans a retravaillé quoi,
- Oui, il y a surinvestissement, un déni aussi parfois, et,
- Parce parce que, parce qu'un burnout, faut, faut, quand on, pour s'en ressortir c'est, c'est, c'est deux ans de travail je, je pense. Donc, au bénéfice je suis pas sûr. Je, pour moi la phrase elle n'est pas forcément exacte. Mais euh, on pense que c'est pour le bénéfice oui ça c'est sûr.
- C'est une vision très intéressante que vous partagez.
- C'est, on, on croit que c'est pour le bien
- Oui, et, effectivement il y a beaucoup de dirigeants ou on... On entend des dirigeants dire que « il faut que je sois là douze heures par jour », euh, parce que
- Ils se croient, ils croient, ils croient, alors que euh, alors que théoriquement euh, s'il a une grosse entreprise euh, avec grosses responsabilités il peut se permettre d'avoir un adjoint
- Hum
- Qui va prendre six heures de son travail par jour,
- Hum, oui pour les plus grosses entreprises, après ce n'est pas toujours simple, non ?
- Hum et euh le mec, après il y en a, il y en a qui veulent pas décrocher parce qu'y adorent ça aussi hein.
- Oui tout à fait.
- Il y en en a c'est, c'est une passion. C'est, c'est, c'est euh, c'est leur sport d'ailleurs.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- C'est-à-dire que, il y en a il le vive très bien parce que c'est des gros malades de ça. C'est-à-dire que le mec il est parti de zéro, il a soixante-quinze employés euh, quinze ans après c'est son bébé euh, euh, et, et, et il, et il n'a des yeux que pour ça mais parce que quelque part il le voit comme une passion et c'est, il le vit pas pareil ce gars-là.
- Hum.
- C'est-à-dire que c'est tellement, il y a que du bon, enfaite, il est, lui il est content, il est content de s'en mettre plein la tronche. De, et dans ces cas-là il a la satisfaction et quand il a la satisfaction, et l'épanouissement, donc euh, voilà, si à côté de ça il a une bonne hygiène de vie et qu'il arrive à encaisser ses douze heures par jour, parce que a côté, à côté à la maison il fait pu rien parce qu'il gagne suffisamment d'argent qu'il a une femme de ménage que il a un jardinier euh, qu'il a, vous voyez qu'il fait tout faire et que derrière il a plus aucune charge euh, pourquoi pas
- Hum,
- Pourquoi pas. Bon moi après j'aime trop le sport que, donc c'est pas possible. Mais moi effectivement je suis à des, je suis à des, j'ai des journées de douze heures si on cumule euh, si on cumule le sport et le, le, le travail j'ai des journées douze heures oui. Ça commence à six heures et puis ça fini euh, quand euh je nage le soir, ça finit à vingt, oui je rentre chez moi le soir à dix heures et j'ai pas encore mangé quoi. Donc euh, donc euh, oui c'est des, mais par contre moi c'est, moi y faut, y me faut deux disciplines.
- Hum
- C'est-à-dire y faut l'ent. Le, le, le sport et, et, et le travail. Parce que moi, je ne ferais pas tous dans la même discipline, j'y arriverais pas, je pourrais pas faire quarante-cinq heures de sport, je pourrais pas faire quarante-cinq heures de euh,
- De travail ?
- Enfin, soixante heures de, de, de travail euh. Parce que je suis déjà à facile trente, oui trente-cinq ou à peu près quarante heures minimum. Mais euh... Voilà après euh... y en a oui, y en a qui le vivent bien et qui sont en bonne santé parce que, ils font. A côté de ça oui, euh, ils... Ou alors y s'en vont juste euh, à la salle euh, une demi-heure faire
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Un petit footing pour se défouler, puis euh, et puis ils sont bien, et puis ils repartent au boulot quoi. Et euh, ça j'en connais hein, qui ont une très bonne hygiène de vie à côté et ils l'encaissent parfaitement bien en faite. Et aussi, parce que ils adorent ça. Ils adorent, c'est leur passion en fait.
- Oui, un métier-passion ?
- C'est ça, leur métier, c'est leur passion. Et euh, parce que c'est vrai que, euh, on vit des choses euh, qui sont assez sympas hein quand même en tant que chef d'entreprise. On a quand même beaucoup plus de, enfin je pense qu'on a, on est plus exposé à de la satisfaction que, on a plus de chance d'être satisfait de, de, du, du, de notre valeur ajoutée parce que nous on la palpe toute suite notre valeur ajoutée.
- D'accord,
- C'est, qu'un salarié des moments il sait pas ce qu'il rapporte à son patron. On lui dit de faire ça il le fait, bon, on lui dit c'est bien, t'a euh... mais parfois pour lui c'est un peu abstrait.
- Hum
- Que nous non, c'est concret, ce qu'on fait c'est concret, nous on a des résultats, on a des pilotages, on voit, on voit, ah bah t'a vu tel euh..., et je le vois avec lui, t'a vu là-dessus, oh putain super regarde comment on a géré et tout. Et c'est, c'est vraiment du concret et on est content parce que c'était une problématique puis on, on n'a trouvé les clefs nous-même. Donc euh... Euh, ou on s'est fait aider mais on a trouvé les bonnes personnes pour ce faire aider. Et puis la problématique un an après elle est gérée. « Putain t'a vu comment on a géré et tout ». Et c'est nous qui l'avons fait.
- Hum
- Donc euh, c'est euh, c'est super,
- C'est gratifiant.
- C'est, on a, d'où l'épanouissement dont vous parliez au début euh, j pense qu'on est très épanouis euh, grâce à ça. Grace à ça vraiment de se dire, et, bah et, j'ai mes problèmes et j'ai, je, je me trouve mes solutions. Et euh, c'est super, c'est super,
- Hum, hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et personne me dit comment trouver la solution en plus. C'est je l'ai trouvé à ma manière parce que, y a plusieurs solutions à un problème, peu importe le chemin qu'on prend. Ce qui compte c'est, et donc enfaite euh, en fonction de la personnalité on va tout gérer d'une façon différente.
- Hum, hum.
- Et donc euh... Voilà, on la gère à notre façon c'est ça qu'est génial. Ça c'est génial, ça on, personne vous emmerde à dire... Voilà tu dois faire telle méthode pour résoudre tel problème, et ou, si moi j'ai pas envie. J'ai envie de de faire telle autre méthode. Si ça arrive au même but voilà, eh bah nous on a cette satisfaction.
- Hum
- On a jamais ce truc de dire ha, bah oui mais faut que je fasse comme ça euh, se dit bah non, on pose le pour et le contre, on..., comme ça putain, comment je pourrais faire. Ça, ça m'emmerde et tout... Puis voilà, on tâtonne on essaye un truc, bon ça marche donc je vais plutôt faire comme ça, et puis voilà, on s'appelle entre euh, on s'appelle entre euh, agents,
- Oui, vous pouvez trouver du soutien.
- Ou on, « je suis emmerdé ça t'es déjà arrivé », ouais, ah bah ouais moi j'ai, fallu, il a fallu que je fasse comme ça, bon tant d'accord, j'vais voir alors. Et puis... Voilà,
- Vous avez cette liberté d'action finalement.
- A la liberté d'action euh, elle n'a pas de prix... Elle a pas, la liberté ça a pas de prix de toute façon.
- Hum, alors selon vous, et si c'est le cas, quel le niveau de sacrifice nécessite votre activité ? ... Est-ce qu'il y a des sacrifices que vous avez dû faire, ou pas spécialement ?
- Avec le recul, non, je ne pense pas que j'ai eu des sacrifices à faire. Honnêtement euh. Si d'aller bosser le matin c'est un sacrifice oui (rire)
- (rire)
- Oui, il y en a un c'est que euh..., parfois je n'aime pas mon métier. Voilà
- C'est-à-dire ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est pas, enfin le mec qui me dis j'adore vendre des assurances euh, pff... Pour c'est. Ça a jamais été un secteur qui m'a passionné, par contre le statut, moi je l'ai pris pour le statut.
- Hum.
- Donc ce qu'il m'apporte, ce que mon métier m'apporte, et encore, mon métier n'est pas euh, n'est que pourri il y a, il y a des bons moments dans le métier. Mais le métier en lui-même ne me passionne pas.
- Hum hum
- Ce n'est pas pour autant que je vais le faire conscience et je vais mal le faire. Moi je euh, je, je veux justement, au contraire essayer de faire le mieux possible. Parce que euh, j'apporte plus euh, de..., de valeur à mon travail sur le résultat que sur la rémunération que j'en obtiens.
- Hum
- Moi c'est vraiment euh, moi j'veux qu'on puisse me dire que Jim c'est un bon assureur. Pas euh, que on me donne une prime parce que j'ai fait, moi je m'en fou, c'est pas, c'est pas le, c'est pas les finances même si il en faut mais. C'est pas les finances qui me, qui me gratifie.
- Hum
- C'est vraiment par contre, qu'on me dise euh, vous avez été un très bon assureur. Voilà, on a, voilà, qu'on dise de moi que je suis un bon assureur, à la fois les clients que la compagnie. Voilà.
- Hum
- Moi je, mon travail c'est, quand je pars euh, c'est propre ce que je laisse derrière moi. Et euh, donc euh... Mais pourtant le métier, pff... Je vous dis hein, en plus la franchement avec le euh, la tendance actuelle, euh, on en prend de plus en plus plein la tronche quoi. Euh euh, pff, ce n'est pas passionnant franchement, y a des moments où ça se passe mais, honnêtement là on le voit bien, en six ans de temps, moi j'ai vu, ça, la relation se dégrade hein.
- Avec vos assurés, la relation se dégrade ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Les gens sont de plus en plus dur hein. Ils vont de moins en moins bien les gens, moi je trouve hein. Ils ne vont pas bien hein. Ils sont pff... Et on, nous on est en plein dedans, donc, ça va comme ils savent que nous ici c'est cool, parce que on, mais euh, donc en général quand ils passent la porte ils sont quand même plus cool, mais on a quand même euh, enfin des trucs, des problèmes, des trucs, euh. Et euh, et euh, donc le, c'est pas un métier hyper passionnant, c'est un, en tout cas pour moi ce n'est pas un métier hyper passionnant par contre le statut, voilà,
- C'est ce qui compense finalement le,
- Après j'ai toujours fais que du taff alimentaire hein, j'ai jamais fait du taff euh passion donc euh, moi euh, voilà. Donc si aurait un sacrifice, c'est oui éventuellement de..., voilà..., taper toute une demi-journée de compta euh, le lundi matin euh pff, ça me gonfle quoi. Mais bon voilà c'est, ça fais partie du jeu euh, donc euh, je l'accepte. Donc ce, donc sacrifice oui mais tout petit
- Hum
- C'est juste pour ça. Sinon non parce que, ça a découlé, je voulais monter ma boite, elle a monté, je suis avec des gens, une compagnie qui est super, euh, je tombe sur un collab' qui a mon âge et qui a la même politique que moi, euh, euh pff. Globalement ça roule, j'ai pas de, je n'ai pas, je n'ai pas de, pff, tout, tout a découlé comme j'avais envie que ça se fasse. Donc, euh, ce n'est pas, ce n'est pas un calvaire, je me lève toujours le matin euh, comme même avec le smile pour aller bosser quoi.
- Hum
- Je n'y vais pas à reculons. Même si ce n'est pas.
- Oui, si je reprends ce que vous avez dit, vous avez plaisir à venir travailler mais,
- Ouais ouais, donc y a pas beaucoup de, le seul sacrifice oui, c'est que le métier d'assureur, ce n'est pas un métier super passionnant. Des moments ça l'est mais euh... dans la globalité voilà.
- Et vous pensez à rester dans ce domaine, euh à long terme ou ?
- Normalement dans deux / trois ans c'est fini.
- Ah oui ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ouais. Dans deux / trois ans j'arrête. J'aurais fait dix ans. Voilà. Il y aura surement un, un changement de situation géographique et, et y aura pas mal de chose et euh, on va, on a un projet avec ma femme ce n'est pas encore, pas encore concret mais ça peut pas mal avancer on va, voilà, j'vais, je resterais euh, très certainement dans l'entreprise mais on va changer totalement secteur on va ce, voilà. On va s'orienter plus justement vers le bien-être et euh, le bien-être et le sport.
- Hum
- Créer une structure euh, parce que ma femme elle est très accès bien-être. Et euh, elle est en train de passer pas mal de formation euh, voilà, elle fait que ça en gros. Pour l'instant elle est salariée dans, dans le, chez (nom d'une entreprise).
- D'accord
- Donc euh, ça a rien à voir mais à côté de ça, tous les week-ends elle passe des formations et des attestations euh, dans le domaine du bien-être et tous ce que ça comporte. On a créé une association... Où on, on, on organise des stages, ça fait le quatrième stage, on est complet c'est rentable. Donc euh, ça va peut-être basculer sur une ouverture de structures, euh... Enfaite on n'a des praticiens, et euh, on a trois praticiennes dans l'association. Il y a une qui va pra, pratiquer la réflexologie euh, l'autre elle est hypnotiseuse euh, Ericksonnienne. Je ne sais pas si vous connaissez ?
- Oui
- Et puis euh ma femme, bah elle est maître Reiki, elle est euh, niveau deux d'Ayurveda, euh, elle est, la, pour son délire la, elle part dans le chamanisme.
- D'accord.
- Là, elle fait une formation avec des chamans, euh, elle a euh, je sais plus ce qu'elle avait fait aussi d'autres, elle a niveau un de..., je sais plus ce qu'elle avait fait... Elle est allée très loin dans le reiki. Là, elle fait des constellations familiales. Je sais pas si vous connaissez ?
- Non,
- C'est très, c'est très. C'est assez perché. (Rire). C'est pas mal. Et euh, donc on organise des week-ends et ça marche. C'est rentable on a euh, on a capté du monde, euh.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui, il y a de plus en plus de personnes qui recherche euh, ces moments de bien-être, se retrouver,
- Donc là on est, on est barré dedans. L'asso. Là, elle a que deux ans, on est déjà à cinquante adhérents.
- C'est plutôt encourageant pour la suite.
- Euh, ça marche du tonnerre, enfin du tonnerre, ça, pour le, pour le, le peu de temps qu'on y a passé, on s'est investi mais je veux dire euh, si on y était à trente-cinq heures la semaine je pense que ça cartonnerait
- Hum, vous pourriez développer davantage euh,
- Et donc, pourquoi pas ouvrir une maison euh, entre guillemets euh, une maison paramédicale euh, là où on veut aller géographiquement dans les Alpes... Et euh, on est en train d'y penser. Donc j'aurais l'apport euh. Et donc à mon avis euh, à court terme, c'est ce qui va se passer
- Hum
- Et moi je vais intégrer le, le, le, le. L'aspect euh, l'aspect bien être dans la préparation mentale du sportif. Ce que le sport peut apporter au bien-être et ce que le bien-être pourrait apporter au sport.
- Hum
- Parce que ça s'imbrique c'est un juste euh, équilibre.... Et euh, voilà. Moi je serais plus sur la branche sportive. Et commerciale, développement du truc et puis euh, elle pratique euh. Elle a déjà des, quelques patientes entre guillemets, c'est des patientes. Elle en a déjà quelques-unes ici. Donc euh. Ma belle-mère aussi, c'est elle l'hypnotiseuse,
- D'accord
- Donc elle, elle a déjà, elle, elle, déjà tous les vendredis elle a une permanence à un cabinet. Donc euh, donc on va ré essayer d'imbriquer tout ça... Mon, mon oncle qui vient de laisser ses parts, il était, il a, il a, il était euh, il avait trois cliniques sur Grenoble. Donc il les a vendus parce qu'il en a marre... Donc il est dans le monde médical. Et donc euh bon,
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Voilà on va. Mais je vais rester dans l'entrepreneuriat. Je pense, enfin moi, moi c'est plus possible. Après si vraiment il le faut pour se nourrir je, j'irais en tant que salarié mais je pense que c'est plus possible. J'ai trop, j'ai trop de projets en fait. J'ai trop
- Hum hum.
- Des trucs à, à construire pour que. Je me dis qu'en fait euh, je vois plus le monde du travail par le salariat.
- Hum
- J'le vois que part euh, la construction de, voilà. Nous on veut construire notre truc quoi. On veut construire notre projet quoi. Et ça, on construit pas quand on est salarié. Il y a quelque chose de déjà construit et on est un maillon d'une chaîne. D'un truc qui se construit déjà.
- Hum
- Moi, je veux vraiment euh, voilà, être à l'origine du projet, de construire et faire en sorte que, que ça marche quoi.
- Oui
- Et vraiment, un truc à notre image. Donc euh. Donc j'espère que se sera. J'espère en tout cas. Si je retourne dans le salariat ça veut dire que j'ai été obligé.
- Hum. J'vous le souhaite, c'est un beau projet en tout cas.
- Bah je, oui, oui il est beau
- Euh, alors j'ai quasiment euh, terminé hein, les questions. Parce que en fait euh, normalement j'ai une trame mais (rire)
- (rire)
- Comme vous avez déjà abordé les thématiques, du coup je, voilà, je rebondis pas forcément. Euh, euh. Est-ce que aujourd'hui en tant que dirigeant vous avez le sentiment d'être assez accompagné, pour faire face euh, aux difficultés, s'il y en a, ou problématique ? Dans l'entreprise
- Pfff, alors pour tous ce qui va être euh, de la relation avec la compagnie d'assurance on est quand même, moi je suis représentant d'une compagnie d'assurance, j'ai quatre-vingt-dix pourcents de mon chiffre d'affaires à faire avec cette compagnie euh.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc, pour ce qui est de la formation produit, euh, du suivi des produits, la gestion des sinistres, je suis super épaulé.
- Hum
- Par contre pour les problématiques du chef d'entreprise. A proprement dites, pas du, quasiment pas du tout. Il faut se débrouiller soi-même euh. Il y a une, des moments ils veulent nous dire des trucs, c'est des grosses conneries euh, enfin ils sont, ils sont eux-mêmes pas formés du tout, pour suivre et épauler des chefs d'entreprises en fait. Après voilà c'est euh, ah bah. Et euh, donc euh, voilà. Après euh, Voilà
- Hum
- C'est... Pourtant ils ne bossent qu'avec des chefs d'entreprises donc euh. Mais bon ils sont pas épaulés, ils nous disent des conneries, c'est, fin. Comptablement ils sont nuls, euh. Donc c'est à nous nous débrouiller, après c'est le jeu. C'est-à-dire qu'on a choisi ce statut là pour pas qu'ils nous emmerdent.
- Hum
- Donc en même temps, euh..., c'est pas leur rôle de nous épauler là-dessus. Puisque, ils ont pas le droit de nous dire : tu dois faire tant de contrats par mois non plus.
- Hum
- Donc euh, nous si on leur dit euh ton truc je le ferais pas j'ai pas envie je suis chef d'entreprise je fais ce que je veux. Après ils peuvent nous inciter par le biais de, de, d'initiative justement ou des choses comme ça. En disant mais oui mais si tu fais pas ça, on va te pénaliser là-dessus.
- Hum
- Donc euh voilà, y a un petit rapport de forces mais, euh, ce n'est pas leur problème. De, ma compta ce n'est pas leur problème. Donc quelque part. Mais on ne peut pas dire qu'il nous épaulent non plus. Mais ce n'est pas leur problème. On est rémunéré, euh, on est commissionné sur les contrats qu'on vend. Avec ce commissionnement là c'est à nous de, de, de démarcher euh, les comptables du coin. De trouver celui qui va correspondre le plus à notre besoin. C'est à nous, ça fait partie de nos problématiques du quotidien. La facette de chef d'entreprise, ce n'est pas à eux de la gérer pour nous.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc quelque part c'est, c'est de, ce n'est pas normal qu'on ne soit pas épaulé pour ces problèmes-là. C'est peut-être parfois, ce que certains agents ont omis. C'est que, c'est le jeu, euh, ma pauvre Lucette. Euh, on a choisi d'être indépendant, a un moment donné bah on se retrouve tout seul. Bah oui. Bah oui, t'es indépendant mec. Donc euh, donc euh, donc on se retrouve tout seul. Oui, des moments, là je viens de me rendre compte que euh, deux trois trucs, j'étais un peu à la bourre sur des trucs fiscaux. J'ai appelé le comptable, euh, on euh, il m'a dit oui, oui vous êtes à la bourre. Je lui fais ah oui, bah ouais mais en même temps on me l'a jamais dit et euh, on me l'a jamais dit, j'me suis pas formé pour, j'me suis pas posé la question.
- Hum, hum.
- Bah ça me tombe en pleine gueule. Bon bah voilà euh, ça fais partie des erreurs que je ne ferai pas. Et puis c'est tout. Mais..., bon et euh, et il est vrai que la compagnie bossant depuis euh, cinquante ans avec des agents généraux aurai peut-être pu me dire attention, vous pouvez peut-être rencontrer cette problématique-là, parce que tel agent, il a rencontré cette problématique-là.
- Hum
- Mais ils s'en foutent, et ce n'est pas leur problème. Et ils nous le font bien sentir. Mais je, moi, j'estime que c'est normal. Des moments on leur dit que ce n'est pas mon problème que t'a besoin de vendre tes contrats hein.
- Oui, vous partez sur du donnant donnant quelque part.
- Ouais, c'est le, c'est le. C'est la relation qui est comme ça, elle est normale. Ils ont choisi le, un réseau de distribution d'agents généraux, ils auraient pu choisir un réseau de distribution de salariés ou là ils leur auraient dit : tu dois faire ça, ça, ça, ça, ça. Mais à côté de ça il aurait fallu qu'ils gèrent tous le côté RH.
- Oui
- Et, et, le RH c'est une charge très très lourde pour une entreprise. Là ils ont aucun RH c'est à moi de me démerder sur le recrutement, du jour au lendemain il a une grave maladie, je me démerde hein. Je le paie pendant les trois premiers mois, parce que la convention collective fait que je dois le payer, et puis à côté de ça je ne peux pas embaucher puisque qu'il faut que je le paye lui.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et il est pas là. Donc euh, je l'ai hein. J'ai un copain, sa collaboratrice est, est gravement malade, euh, ça l'a mis dedans pendant six mois hein. Et vraiment dedans hein, donc euh. Voilà et là c'est plus leur problème à eux. Et la-ils sont, là on est pas du tout épaulé. Là c'est débrouille. Et justement on a parlé une heure au téléphone hier avec lui, et il m'a dit mais tu verras comment, ils ont même eu le toupet de lui dire euh, « pff, ça commence à faire euh, cette situation ». Non mais attend, non mais enfin, on parle d'humain là. Elle est malade, elle est très malade. Euh... Voilà quoi. Euh, enfin, ils ont même eu plutôt, c'est même plutôt euh, ouais euh c'est dommage là, tu gaz plus quoi. On est pas, après pour tous ce qui est euh, tout ce qui est de leur responsabilité à eux, euh, nous former, nous former sur les produits quand ils font un nouveau produit ou quoique ce soit euh, ça il y a aucun problème.
- Hum
- On est très épaulé euh, oui. Pour vendre du contrat on est très épaulés.
- Oui, et hormis la compagnie vers qui vous pouvez vous tourner si, euh, pour évoquer vos difficultés.
- Les copains, les autres agents (rire) euh, bah le comptable il est pas dans, enfin je le paie c'est pas pour rien, il est quand même. C'est des gens quand même qui pensent quand même un petit peu à notre intérêt. Quand même, c'est les seuls, parce que le banquier euh, pff. Le banquier il pense qu'a son intérêt. Donc on est euh, voilà, le comptable euh, euh pff, euh, bah après c'est ouais, c'est ça. Notre, enfin, moi ma femme hein.
- Hum
- Elle me soutient quand même hein. Quand j'suis. Voilà, elle m'écoute euh, y a des moments je gueule euh, voilà, bah elle est là, elle m'écoute. Donc elle fait partie du soutien.
- Oui, oui, tout à fait
- Donc euh, voilà, le sou, le réseau qu'on s'est créé quoi c'est c'est, à nous de trouver, les, les soutiens nécessaires si on a besoin.
- Hum
- Euh, mais euh. Voilà après c'est à nous aussi de, de, de se border, de de s'entourer des bonnes personnes. Donc ça fait partie du métier ça. C'est comme on est seul, faut qu'on s'entoure avec des bonnes personnes. Les parasites faut pas perdre de temps avec eux quoi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Parce que... Parce que euh, on a une boutique à faire tourner, on a un salarié à payer, du jour au lendemain si on peut plus le payer, bah le mec euh, c'est pareil. Lui sa famille il fait comment quoi

- Hum hum

- Donc euh, euh, faut pas perdre notre temps avec des, des, des gens qui vont euh, qui vont sur un chemin totalement inverse. Faut qui soit, faut que le chemin soit à peu près au même endroit sinon.

- Hum hum

- On ne peut pas, c'est pas possible. Donc euh, c'est, ça fais partie d'un des, d'une des, des, des clefs de la réussite, c'est de s'entourer des bonnes personnes. En tout cas de ne pas s'entourer des mauvaises personnes. Je ne dirais pas de s'entourer des bonnes mais en tout cas c'est éviter les choses qui nous font pas avancer quoi. Parce que, euh, voilà. Donc euh, oui être épaulé par son réseau qu'on a créé,

- Oui

- Euh, c'est important. Mais je vous dis, bah c'est les gens qu'on voit au quotidien, je, qu'on voit régulièrement entre guillemets. C'est le comptable, c'est euh... C'est euh, ma femme, ça peut-être la famille hein pour certaines personnes. Euh, voilà, y a des agents c'est leur femme la collaboratrice

- Hum

- Vous voyez. Donc, voilà, c'est quand même, ils sont plus costauds en général ceux-là, ils sont plus soudés. Parce que euh, la collaboratrice va toujours travailler dans l'intérêt de son patron. Donc quand, en l'occurrence quand son patron est son mari

- Hum

- Euh, c'est pas forcément le cas euh, du mec qui a cinq collaborateurs et qui ont tous des, qui a un petit peu de concurrence entre eux. Il y a plus de management à faire, y a un peu de. Voilà. L'intérêt un peu biaisé

- Hum hum

- C'est pas l'intérêt de, donc euh, voilà. Bon moi après c'est pas ma collaboratrice mais elle m'aide un, elle m'aide assez par le soutien, c'est, ce n'est pas palpable comme ça mais c'est, c'est très important j'pense.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui
- Donc, euh, ouais, voilà c'est ça. Des appuis que je peux avoir sont ceux-ci.
- Et euh, une dernière question. Qu'est-ce qui pourrait euh, parce que, si donc, là, si moi je faisais un petit résumé
- Ouais
- De ce que vous m'avez dit, globalement euh, vous êtes un dirigeant en bonne santé
- Oui
- Voir très bonne santé,
- (Rire) très bonne je ne sais pas mais
- En tout cas une vie équilibrée
- Oui, je fais tout pour !
- Vous vous donnez les moyens,
- Ouais, ouais
- D'avoir une vie équilibrée. Euh, mais malgré tout euh, quand on regarde statistiquement euh, la santé des dirigeants, elle est quand même assez alarmante
- Apparemment ouais. De ce que j'entends ouais
- Les statistiques évoquent un suicide tous les deux jours,
- Putain c'est. Vous avez vu des agriculteurs ou pas dans vos échantillons?
- Non pas pour le moment,
- Non, ah ça serait sympa que vous essayiez d'en choper un.
- Oui
- Putain, un suicide tous les deux jours... Après moi ma théorie aussi là-dessus c'est que, c'est un, c'est un, c'est un embriquement de plein de choses. On se suicide pas, je pense que par son travail hein. Donc euh, c'est que, mais, mais, mais c'est sûr que oui. Si le travail ça va pas et qu'à la maison y a pas le soutien. Moi je, voilà moi j'ai le soutien à la maison et le travail globalement, ça va à peu près.
- Hum, hum, hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et je pense que justement c'est parce que j'ai les deux, que les deux vont bien. C'est tout un équilibre. Mais c'est vrai que si il n'y a pas forcément l'écoute à la maison et puis euh, et puis que, au boulot c'est la merde, à la maison c'est pas rose. Oui la ça, c'est ça qui débouche sur le...
- Hum, c'est ça il a cette théorie des trois D hein, dépôt de bilan, dépression, divorce... voir 4, le quatrième étant le décès...
- Ah ouais... Ah ouais carrément, vous en êtes là. Ah ouais quand même... J'avais pas conscience de ça...
- Donc euh, selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait en, en prévention, est ce que vous auriez vous des conseils ou des idées pour le, pour ces dirigeants qui quelque part euh, aujourd'hui s'oublie ?
- Bah, moi les, de ce que j'entends hein. Euh, de ce que j'entends, euh..., ma conclusion a été de, y a des moments le problème il est à la racine. C'est-à-dire que ce, qui sont devenu dirigeant pour des mauvaises raisons, ou pas, ou pas pour des mauvaises raisons mais pour euh, euh, c'est-à-dire qu'ils auraient dû arrêter, couper le bras du malade. Avant que, euh, que ça s'infecte. Parce que quand j'entends des, des mecs me disent ça fait six mois que j'me verse pas de salaire.
- Hum
- Mais arrête mec. Arrête, c'est pas normal. Ce n'est pas normal. Donc sois-tu gères mal. Et auquel cas bah t'es pas fait pour être chef d'entreprise parce que la clef d'une entreprise c'est la gestion. Ou soit,... tu, fin, qu'est-ce t'espère. C'est pas viable ton truc, donc arrête là.
- Hum.
- Donc c'est sois tu gères mal ou sois, alors sois tu gères mal dans le sens où tu prends pas assez de marge sur tes produits, enfin voilà, quand tu facture un chantier à douze mille euros alors que tu aurais du le facturer seize
- Hum-um, oui il y a un déséquilibre
- Bah oui. Si t'as pas de marge sur ton truc, tu peux pas vivre. Donc euh, euh, voilà, parce que y a des mecs ils calculent très mal, Mon père aurait jamais était un, était, était un super, euh..., un super élément. Ou serai, artisan pour rien au monde, parce qu'y, y facturerais ses chantiers en dessous de la, parce que y, y compte pas tout (Rire). Et euh,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

voilà, y compte pas tout et, moi quand des moments y me dis eh t'a vu j'ai fait un chantier, et euh bon, maintenant à son âge y fais un peu de black et tout comme ça. il dépanne. Et direct, « oh t'a vu je me suis fait cinquante balles ». « Bah oui, t'es allés où ? t'a fait quoi ? » « ah, j'ai fait ça, ça, ça, ça ». « Et t'a pris cinquante balles pour ça. »

- (Rire)
- D'accord, donc lui il s'en fout c'est de l'argent de poche quelque part ça l'a occupé. Et puis les gens ils savent très bien, ils lui ont pas donné euh, ce qui devait lui donner.
- Hum hum
- Et il a rien demandé quelque part, c'est juste pour le remercier. Mais pour lui, il s'est fait cinquante, j'ai fait mais non mais dans l'histoire tu t'es même, t'es même a moins dix. Si tu, si on comptait tout tu serais à moins dix. Et euh, donc, voilà. Le problème c'est, bon on a ça et, et ça débouche par, par euh, une agressivité vers le RSI, bon c'est plus le RSI mais le URSAFF mais un temps, tous les patrons disaient on a trop de charge on a trop de charge.
- Hum
- Euh, on paie pas plus de charge qu'un salarié, faut le savoir, vu que j'ai pas le chômage je ne cotise pas.
- Hum
- Moi au chômage par exemple. Donc euh, on a pas plus de charges qu'un salarié. Le salarié quand il a deux mille euros brut. Il a pas deux mille euros net. Vous êtes bien d'accord.
- Oui
- Bon bah, nous c'est pareil. Bon après par contre pour les impôts on se fait défoncer. Euh, c'est ça le problème. C'est que nous c'est, après c'est fiscal, et les charges patronales, les charges sociales. Oui ok, quand on prend un salarié, quand on le paie deux mille euros brut nous coûtent deux mille cinq. Trois mille. Dépend de son statut, ok d'accord. Parce que faut lui payer une mutuelle, faut lui payer ça, faut lui payer les charges patronales, ok, d'accord, il coûte plus cher que, mais de toute façon moi, quand je vais facturer à mon client je vais facturer en pensant qu'il me coûte trois mille pas en pensant qu'il me coûte deux mille.
- Hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Il est là. Et derrière les gars ils disent, vous avez trop charges, mais non c'est que, c'est, c'est, le problème c'est ton carnet de commandes n'est pas assez plein. Il est plutôt là le problème, ce n'est pas que que les charges sont trop élevées. Et euh, euh, je m'en fous moi de payer des charges à partir du moment où c'est charges là sont absorbées parce que euh,
- Par votre activité,
- Parce que mon entreprise. Donc quelque part euh, le problème n'est pas, parce que c'est pas des gens qui ont été suffisamment formé au départ. Et donc ils ne sont pas fait pour et ça débouche, sur de la dépression, du mauvais travail. Alors que, y en a ils ont de l'or dans, souvent c'est pour les artisans hein je pense à ça hein
- Hum, hum, hum, hum
- C'est souvent eux le problème. Ils ont de l'or dans les mains les mecs, c'est des couvreurs hors pairs. Et quand ils sont sur le toit, c'est magnifique ce qu'ils font. Et d'ailleurs ils se rendent même pas compte c'est que ils se valorisent pas assez parce que ça vaut trente mille euros, ils le vendent vingt mille.
- Hum
- Alors que ça vaut trente. Quand on voit ce qui font et tout, les mecs. Ça vaut trente, et il y en a qui savent hein, ils savent euh, facturer les trente hein, y a pas de problème, et eux ils vivent. Et ils vivent très bien. (inspiration). Donc euh, y a, y a ce problème-là
- Hum
- Je pense, et puis il a ce que je disais tout à l'heure. C'est euh, il faut absolument, avoir les nerfs assez solides pour se dire, hop hop hop hop hop, on freine, on met le clignotant, on se met sur la bande d'arrêt d'urgence, on appelle SOS, on est dépanné.
- Hum
- Et puis euh, on va réparer la voiture et puis elle roulera mieux après. Et euh, ou on, ou encore mieux, c'est : ma voiture je vais la faire réviser systématiquement tous les six mois. Pour qu'elle tombe jamais en panne. Et euh, voilà c'est euh. Après, je ne sais pas si vous avez vu d'autres agents généraux,
- Non

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Nous sommes des gens qui gagnons encore notre vie. Donc vous verrez qu'en général, on est tous globalement en bonne santé parce que, on peut se permettre financièrement, plus facilement, de sortir la tête du guidon.
- Hum
- Parce que financièrement l'équilibre économique d'une agence générale. Si vous voulez, si je ne suis pas là mes contrats, ils sont prélevés quand même.
- Oui,
- Donc, on a cette, après mon boulot est que, de pas perdre les contrats, aussi. Donc, faut, voilà, mais je veux dire euh, euh, c'est, on est encore de ceux qui peuvent, qui pouvons vivre correctement.
- Hum, hum
- De notre euh, travail. Donc, euh, on, dans ces cas-là, on a plus facilité à se dire, bon je pars quatre jours avec les copains on va aller euh, faire du ski euh... Parce que, déjà on a les finances pour aller faire du ski. On a les finances pour s'arrêter quatre jours.
- Hum, hum.
- Voilà, et donc, bon, c'est, c'est, vous, on le rencontre aussi chez, enfin, moi j'ai des copains, je suis à (nom d'une association), donc Mont-Saint-Aignan c'est euh, euh, une des villes qui, qui paie euh, le plus d'ISF en France donc euh, euh, j'suis avec des médecins, des pharmaciens, des dermatos. Ils sont tous bien dans leurs têtes les mecs hein. Et ils sont tous profession libérale, parce que ils sont, ils ont un niveau de rémunération qui, (sifflement). Hop hop hop hop hop, moi je pars en week-end hein.
- Hum
- Et pourtant il y en a c'est des, des, il y en a un euh, il est cardiologue très réputé sur la place de Rouen, euh, il ne compte pas ses heures attention.
- Hum
- Quand il se lâche, y se lâche, il sait prendre une semaine, partir en stage, avec toute la famille,
- Pour se retrouver, se ressourcer

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Voilà. Mais par contre il fait euh, six heure du mat', euh, vingt-et-une heure, vingt-deux heures tous les jours.
- Hum
- Ça c'est clair et net. Mais, parce qu'il est passionné.
- Hum
- Il gagne bien sa vie, il peut se permettre de stopper. Et encore une fois voilà, ça fait, c'est des gens du sport, donc c'est des gens qui à côté ont autre chose. A côté il se... Voilà. Ils, ils s'oxygènent. Donc euh, y, c'est, c'est le cercle vertueux, c'est que, il faut gagner suffisamment pour pouvoir avoir le temps de s'oxygéner ; pour autant il en a qui gagne de l'argent. Qui pourrait s'arrêter et qui ne s'arrête pas. Ils ne s'arrêtent pas. Et euh, et après on rentre dans le cercle vicieux. C'est peut-être qui gagne moins qu'avant, y gagne de moins en moins et y s'arrête de moins en moins parce qu'il ne gagne pas et là, et je, moi je pense qu'il faut vraiment, vraiment, vraiment euh, euh, euh... Euh, ce qu'il faudrait préconiser c'est faire un petit peu comme le bucco-dentaire du dentiste euh, la révision des cent mille comme on dit quoi.
- Hum
- Comme pour sa voiture, on fait la révision des cent mille. On regarde des trucs auxquels on n'aurait pas pensé.
- Hum
- Euh, tel filtre, tel niveau, ta ta ta, pour que la voiture continue à rouler en bonne santé et que a deux-cent-cinquante mille le moteur pète pas quoi. Et euh, je pense qu'il faudrait faire, voilà, et euh, si eux ne sont pas capables de prendre le recul, qu'ils se fassent aider par quelqu'un qui pourrait euh. Qui pourrait le, euh, le prendre pour eux le recul.
- Hum, oui
- Donc ça passe par de la communication, peut-être des moments c'est des signaux, c'est de dire, euh, euh, attention, untel il pète les plombs là.
- Hum
- Ça se voit. Il est pas bien. Et c'est aussi par bien s'entourer donc euh, je ne sais pas, ouais, faut, faudrait communiquer sur, sur, sur dire, bien écouter les chefs d'entreprise quoi,

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

quand il y en un qui parle tu... C'est pas bon du tout, c'est pas bon du tout, euh, il commence à péter les plombs.

- Hum

- On les voit ceux qui sont en bonne santé, ceux qui le sont pas enfin... Là, il y en a un, y a un an on parlait et je dis mais euh, tu ne crois pas que ça serait temps d'arrêter. Clairement je lui ai dit ça ; Parce que là, ça fait trois ans que, tu viens me voir on parle, je pense que tu en as marre de ton métier là, faut que t'arrête. Et là il a arrêté.

- Ah oui ?

- Donc euh, euh, c'est l'agent de (nom d'une structure). Euh..., voilà. Mais, parce que là clairement à un moment donné, il ronchonnait, il ronchonnait, je lui ai dit mais, et il s'est regardé et il m'a dit « ouais t'a raison ». Bah oui. T'as raison. Et lui il me dit, je pense que le métier est mort. Non ce n'est pas le métier qui est mort, c'est toi qui en as marre du métier.

- Hum, hum

- Le métier il n'est pas mort. Regarde tout le monde vit avec. Mais euh, toi, toi tu peux plus, aujourd'hui et ce n'est pas un mal, c'est pas grave hein. Je veux dire t'as plus envie, t'as plus envie. Je fais, donc fais plus quoi. Mais il a, lui-même il a mis le temps à comprendre que c'est, c'est

- Oui, il faut du temps,

- Ça venez de lui, ça venez de lui le pro., fin ça venez de lui le problème, c'est-à-dire que ; Il en avait marre voilà. C'est tout t'en a marre. Faut que tu te, que t'arrives à te le dire quoi. Et c'est ça, c'est de, de, de, j'pense essayer de, de les, parfois et euh, aider, faire de la prévention comme ça euh, à dire euh, à communiquer euh, prenez le temps,

- Hum

- Prenez le temps. Prenez, mais, y a des moments y a des mecs, un week-end ça suffit hein. Un week-end il va se dire mais non mais attend, mais je déraile complètement là. Je déraile complètement. Calme-toi. On dit la nuit porte conseil mais des moments c'est euh, c'est cinq minutes qui portent conseil.

- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais c'est cinq minutes de se dire, bon attend est ce que ça va dans ma boîte, bon qu'est-ce qui va pas
- Hum
- J'ai ça à gérer, j'ai ça à gérer, j'ai ça à gérer
- Oui, prendre un peu de hauteur,
- Ouais. C'est ça, c'est vraiment euh, c'est dur hein. C'est, moi je ne fanfaronne pas attention parce que je suis le premier à péter un, un boulon hein. Mais euh, euh..., faut, faut y arriver, faut vraiment y arriver, faut vraiment, vraiment y arriver. A, à couper, couper, couper, à couper à un moment donné. Même si c'est encore une fois que deux jours.
- Hum
- Ou une demi-journée. Des moments c'est : aller je glande rien ce matin. Je reste en pyjama, j'regarde la télé si je veux regarder la télé. Je lis le journal si je veux lire le journal. Je reste dans mon jardin à rien faire. Je regarde les petits oiseaux et puis à des moments, tu, l'ennui provoque automatiquement la, la réflexion. Et j'pense que c'est là qu'on se retrouve et, et qu'on se dit non mais qu'est-ce quoi qu'est bon pour moi. Et enfaite-les mes y, y se disent pas ce qu'est pour bon pour eux.
- Hum
- Il pense qu'à ce qu'est bon pour la boîte
- Hum
- Ce qu'est bon pour si, ce qu'est bon par euh. Donc euh, j'pense qui faudrait d'abord former ceux, comptablement parlant, alors ça y est l'état commence à le faire mais c'est un, une semaine de formation obligatoire,
- Hum
- Et puis c'est sur le statut juridique, et puis il fait, mais ça va plus loin que ça. Ça va beaucoup plus loin que ça normalement, c'est, c'est de, de se dire euh... Moi j'entends, oui c'est vrai qu'on entend à la télé. On se dit ça fais un an que je me verse pas de salaire, et c'est... Arrête. D'ailleurs, en plus, si ça fait un an comme tu le dis, après y en a qui se, qui se font tellement l'autruche. Qu'en fait-ils euh, c'est parce que c'est des mauvais gestionnaires et qui sont pas rentables. Parce que euh, ils font n'importe quoi hein. Mais

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

euh du coup ils se versent pas de salaire alors que il suffira juste d'un petit réglage et ils se versent un salaire. Et, euh, euh, ces gens-là il faut, fin, si t'arrête tu déposes le bilan, tu dois rien à personne hein.

- Hum, oui
- Faut le savoir, on a quand même cette chance-là hein. Alors ok, t'auras pas de chômage.... Mais euh, tu peux dire euh, merde à tes crédits hein. Tu déposes le bilan, t'es, on efface tes dettes hein. Si t'es pas responsable de ce qui t'arrive, tu vas passer au tribunal mais... Le tribunal de commerce y dit ah bah non, bah non, euh, c'est la fatalité entre guillemets, et bah. Tu dois cent mille euros à la banque, la banque elle s'assoit dessus hein. Donc euh, on à cette chance la euh, en France donc euh, euh, si comme tu le dis tu te verses pas un petit salaire depuis un an t'inquiète pas le tribunal il va pas de que, que c'est... Que tu peux pas faire ta liquidation, tu vas faire ta liquidation et on en parle plus. Donc bon, je me dis arrêtes-toi.
- Hum.
- Arrêtes-toi et puis tu vas retrouver un autre boulot, t'inquiète pas du boulot il y en a hein... Donc euh... ça serait de, c'est de s'arrêter au bon moment... Arrêter l'hémorragie des moments donnés. Et, et, pour ceux pour qui ça continue et que c'est à peu près viable financièrement, ou que ça l'est juste à se dégager un SMIC et, parce que pareil y en a qui m'ont dit euh, ouais je fais quatre-vingts, quatre-vingt-dix heures semaine. Alors déjà comment tu fais, parce que comment tu quantifies quatre-vingts heures par semaine ça veut dire que tu bosses du lundi au dimanche.
- Hum
- Bah t'es complètement con... parce que, un moment donné t'es complètement con. Tu la vois quand ta femme, ou alors t'a pas de femme euh, tu vois quand tes enfants, ou alors t'as pas d'enfants,
- Hum, hum, hum
- Et euh, et euh... Partout dans le monde du salariat, parce que le salariat, le SMIC... il est à tant d'euros. Toi, t'es en train de me dire que tu prends un SMIC à quatre-vingts heures la semaine.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Arrête l'hémorragie, ou essaie. Et juste regarde ce que tu fais. Normalement, t'as un comptable qui doit te dire, « ça va pas là monsieur ». Donc euh, et après il y en a beaucoup qu'embellissent les choses et qu'aiment bien se plaindre hein, aussi hein, pour ça. « Je fais quatre-vingts heures la semaine », ils en font quarante hein. Et euh, voilà. Et ils se dégagent qu'un SMIC parce que, ils sont un peu de mauvaise foi. Donc il y a tout ça aussi, qui ne faut pas forcément toujours écouter. Après euh, après il n'empêche que, on est quand même dans un secteur où, tout ce qui est commerçant euh... Rencontre le fléau euh, internet et gros, et gros centres commerciaux ;
- Hum oui, la concurrence d'internet,
- Donc le petit commerce de centre-ville... Même si on y revient, même si on y revient. Les gens retournent quand même chez leur boucher, chez leur boulanger, chez leur euh épicier, euh, dans leur épicerie fine, chez leur fleuriste, parce que, on, c'est. Pour ceux qui apportent de la qualité, euh... Le français aime bien la qualité donc
- Hum
- Voilà, quand même. Donc on y, on y revient, euh, les agriculteurs qui se sont engouffré dans la brèche du bio. Pour l'instant vivent bien. Parce que. En plus de ça ils font un beau boulot,
- Hum, hum, hum
- Plus margé. Tout le monde vit bien. Et parce que vous voyez tout est à la base, c'est de la gestion. C'est que le mec, il a pris son agrément bio. Du coup il vend mieux ses produits,
- Hum
- Du coup dans la tête il va mieux. Et c'est le cercle vertueux.
- Hum
- Donc, c'est toujours que, quand même, toujours une question de, de, c'est quand même des mecs qu'on prit la décision de dire euh, bon bah j'vais miser sur la qualité, ça marche. Euh. Euh, voilà ils sont passionnés, ils font du beau boulot parce que ils ne mettent pas de pesticides tout ça, ils sont même encore plus fiers. Et puis euh, et puis bah ça va bien. Moi, mon petit producteur à côté, je suis sûr qu'il ne roule pas sur l'or hein. Mais il est heureux. Il est heureux, je suis sûr, il parle, il parle euh, il parle à ses légumes le soir euh... C'est obligé ce gars-là (rire dans la voix). Il est tellement, quand il, quand il nous parle de son potimarron il est tellement enjoué et tout. Et ça n'a pas de prix ça.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, hum
- Et j'suis sûr qui, y vit, y vit du, il a de quoi se nourrir, il vit, voilà. Il ne demande pas plus et il est heureux lui.
- Hum
- Il est heureux, et je suis sûr qu'il est en bonne santé justement. Et euh, parce qu'ils ont fait les choix, ils savent ce qui, voilà. Et euh, et, et j'pense que ce gars-là euh, a posé le pour et le contre et pour l'instant il est dans le pour.
- Hum
- Donc euh, faut savoir toujours à, réussir à se dire bon euh, le 31 décembre euh qu'est-ce que je changerais, qu'est-ce que je ne changerais pas dans ma, dans mon année professionnelle quoi.
- Hum, hum
- Et ça je pense qu'y a vraiment beaucoup trop qui le font pas. Et ils se, juste ça. Je, j'pense hein. Donc euh, voilà. Moi je dis juste, c'est, c'est, c'est, c'est ça, c'est des réglages et euh. Et que oui, après globalement euh, j'pense que en plus on dit les chefs d'entreprise mais j'pense que c'est la totalité, il y a de plus en plus qui sont en mauvaise santé, y a de plus en plus de burnout
- Hum
- Il y a des plus en plus de gens qui pètent les plombs. Euh, qui plus est chef d'entreprise. Mais parce que des moments il est esseulé et que, bah la solitude ça créer le euh, la mauvaise décision, des moments. Si on est pas épaulé, donc euh,
- Hum, hum
- C'est euh, mais euh, des moments c'est de savoir dire stop avant que ça soit trop grave quoi
- Oui, trop tard, hum, hum
- C'est juste ça et euh. Et que, que un échec c'est pas grave. D'ailleurs, c'est pas un échec, c'est un diplôme. Donc euh, euh, est le, le. Après moi je parle que du français, parce que bon après j'ai vécu dans un autre pays aussi quelques mois mais, mais euh bon le, c'est, c'est pas comparable mais le français, il a peur de l'échec.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum
- Il n'aime pas l'échec. Déjà le mot échec, enfin, voilà, il ne devrait même pas exister. Donc euh, de, de, de dire j'ai déposé le bilan, on a la honte ; Mais qu'est-ce qu'on s'en fout.
- Hum
- Bah oui, bah t'a mal géré, bah puis alors. « C'est, vas-y, c'est pas grave hein. T'as surement, t'a surement d'autres qualités ». Le problème est, voilà, donc c'est, c'est, et, et quand on chef d'entreprise. L'échec est encore plus voyant je pense. Et donc ça, les gens ils ne veulent tellement pas échouer
- Hum
- Ils veulent tellement pas dire qu'on a, de qu'ils ont échoué, que, ils s'engouffrent dans un truc et ils se battent et enfaite ils essayaient, enfin, je ne sais pas, ils, oui ils essayent d'arrêter euh, un raz-de-marée avec leurs deux petites mains quoi... Et puis bah ils se noient, tous simplement parce que euh, à un moment donné euh, les mecs, enfin, donc euh, pff, c'est parce que, c'est comme ça c'est tout
- Hum
- C'est, et euh, j'pense que euh. Et comme on le disait, pas forcément entouré donc il y a tout le contexte. Donc euh, ils se retrouvent seuls et ils prennent la mauvaise décision un jour. Et euh, et ouais... Et ça fini par un suicide. Mais si on a un peu de chance ça se termine d'abord par un burnout avant un suicide quoi et c'est encore... Mais ça peut-être ça. Moi j'y étais proche hein. J'y étais proche, mais euh. J'étais proche mais parce que moi j'suis plus tourmenté personnellement que euh, que professionnellement. C'est pas à cause de ma profession,
- Hum.
- C'est moi, moi, c'est dans ma tête ça va trop vite c'est... Faut, faut que j'arrive à à pfff... Et justement ça que je le prône parce que moi-même je me bats pour ça. Je me bats contre euh, contre ça. Donc euh... Et je suis en plein dedans donc euh. Donc globalement ça va parce que j'arrive à le faire et j'ai le, j'ai le bon soutien pour le faire
- Hum
- Mais j'pense que, il y a d'abord le problème à la racine, c'est savoir pourquoi et dans quelles conditions on a créé notre entreprise.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum
- Avec les bonnes personnes, est ce qu'on aura le soutien nécessaire. Est-ce qu'on sait ou on s'en va. Euh, voilà, c'est, déjà la base, et puis une fois qu'on est dedans... Faire des checkpoints. Comme pour tout, fin
- Oui, prendre ce temps de faire des réajustements au fur et à mesure
- Maintenant les femmes, elles font, elles font une mammographie euh, j'sais plus à quel âge, ça me concerne pas mais (Sourire dans la voix)
- (Rire)
- Euh, il y a vingt ans c'était pas le cas. Bon bah pourquoi on le fait, bah parce que euh, ça sauve un paquet de cancer du sein j'pense.
- Hum, hum
- Ça en évite j'veux dire. Donc euh, euh, bah c'est pareil petit à petit, moi je pense qu'il faut essayer de mettre en place des, des. On a mis le bilan de, on, fait le bilan de compétences tous les ans, moi avec les salariés. C'est obligatoire, c'est le code du travail
- Hum
- Ça l'était pas avant... C'est aussi normalement, ça doit servir ça doit, euh, servir pour déceler les éventuels petits problèmes
- Oui,
- Avant que ça pète. Avant que ça pète. Donc je pense qu'il faut le faire pour le chef d'entreprise tout simplement.
- Hum
- Peut-être sous une autre manière parce que le statut est pas le même et que, voilà, après le chef d'entreprise comme c'est quelqu'un qui aime bien se débrouiller seul, c'est souvent quelqu'un de fier aussi donc euh... Il a, l'aide extérieure il le prend pas forcément aussi vite que... Que, qu'un autre. Voilà. Mais j'pense simplement tendre la main de temps en temps dire euh, vous voyez, qui ai des organismes qui, qui, qui, qui les appels pour leur demander, « ça va ? »
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- « Ça va bien, et comment vous allez ? » Est-ce que. Un peu comme vous faites. Moi je trouve c'est, c'est pas mal de recensé le tuc et de. D'avancer là-dessus justement. Parce que euh, ça sera probablement très utile ce que vous faites par la suite
- Vous pensez ?
- Euh, bah non, mais je, moi je, je, je trouve ça génial ce que vous faites parce que c'est, c'est, ouais, il faut. C'est que comme ça qu'on va pouvoir euh. Encore une fois si on a, euh, si on a fait en préventif euh, la mammographie chez les femmes, à tel âge c'est parce que y a des médecins qu'on dit, mais putain c'est, si on, on faisait un petit examen et euh,
- Hum, hum.
- Euh, à tel âge euh, on en éviterait combien là. Et euh... Et voilà, parce que les médecins au fur et à mesure ils ont su déceler, les chercheurs ils ont. Voilà, tous ce, ceux qu'on cherchait, qu'on réalisait des thèses.
- Hum
- Voilà, à un moment donné, ça a abouti. Et on a pris des décisions qui seront, qui seront je pense bonne. Donc euh, et qui ont à, qui apportent énormément. Donc euh, je pense que ne serait-ce que ça, et mettre en place, on met pas en place pour tout le monde, mais faudrait le mettre en place voilà... Pour les chefs d'entreprises. C'est pas parce qu'on est chef d'entreprise qu'on est pas des humains et que
- Oui
- Et que. Voilà encore une fois c'est, c'est, c'est, c'est des moments, des moments y en a qui veulent pas recruter parce qu'ils veulent gagner plus d'argent. Sauf que ce qui comprend pas c'est que leur santé en prend un coup. Si il recrutait, il aurait peut-être un peu plus de temps pour lui.
- Hum
- Et puis pour, c'est pour mieux se développer aussi. Donc euh, quand on recrute c'est une force de, c'est une force vive supplémentaire. Donc euh, euh, ça peut apporter plus de chiffre d'affaires du coup. Donc, c'est pas forcément pour ne pas s'enrichir, et en plus de ça, c'est peut-être pour se libérer un peu de temps.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc euh, moi j'en ai connu deux, deux agents du (nom d'une structure), mari et femme, ils n'ont jamais voulu embaucher, et ils pètent les plombs. Ils râlent, en journée ont voit pas le jour et tout. Bah oui mais embauche, t'as de quoi le faire. En plus financièrement, ils peuvent vraiment se le permettre. Et du coup ils ne sortent pas la tête du guidon... Donc euh, il part en retraite prématurée parce qu'il pète les plombs. Donc euh, bah oui... Bah si peut-être si t'étais allé, alléger ta charge en embauchant, parce que t'avais les moyens. Peut-être que, je dis pas c'est la... Et, et ça, euh, y, on, plusieurs personnes leur ont dit mais ils n'étaient pas à l'écoute de ça.
- Hum, hum
- Et ça a fini au crash... Donc euh, après, il y a des moments ils sont pas à l'écoute. Il faut qu'ils soient à l'écoute de... De ce qui... Ça après de toute façon, fin ça pour moi c'est la vie qui est comme ça. On doit tous le temps se remettre en question. Euh.
- Hum-hum
- Euh, les plus grands sportifs, moi j'ai côtoyé, j'en côtoie encore des sportifs de haut niveau, des professionnels, euh, euh, celui qui devient médaillé d'or, c'est celui qui se remet le plus en question. Sur le papier ils sont tous aussi bon hein
- Hum
- Par contre celui qui va, passer le, le cap, qui va être le premier sur la boîte, c'est celui qu'est là-haut... Aura su se dire, j'ai gagné telle course, qu'est-ce que je mets en place pour faire mieux la prochaine fois. Il ne va pas s'asseoir sur ses lauriers, il va prendre du recul. Alors ça, ça c'est bien passé, ça, ça c'est bien passé, ça j'ai merdé. Bon, bah j'vais travailler là-dessus. Euh, il sait dire ce qui s'est bien passé, et aussi bien dans la réussite que dans l'échec.
- Oui,
- C'est-à-dire que même dans la réussite il va quand même trouver des trucs, c'est bien de, des moments Serge, il a vendu, bien vendu et tout, il a bien travaillé, il a fait du bon boulot. Je lui demande, qu'est-ce qui fait que tu as bien vendu.
- Hum
- C'est très important aussi, euh, à chaque fois on est en train de regarder ce qui a mal était fait. On ne regarde pas ce qui a été bien fait. Et pourquoi tu l'as bien fait, et à ton avis qu'est-ce qui qu'est-ce qui aurai fait que tu aurais fait peut-être mieux.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, hum, hum
- Ou peut-être, moins bien mais. Et voilà, moi je, je, je et, et les plus grands sportifs, moi je le vois vite, vite, là j'ai un copain j'ai dit tu vois voir, dans deux ans là tu vas tout cartonner, deux ans après il a, il est en train de tout cartonner, parce que, j'ai vu comment il était à l'entraînement, j'ai vu, les questions qui me posais. Il a dix ans de moins que moi, euh, j'ai donné deux trois clefs, le gars il a fait tac tac tac tac, c'est, c'est même lui qui m'apprend maintenant euh, euh, pourquoi parce que j'ai tout suite vue, le gars il a fait sa course, il est fait deuxième au championnat de France
- Hum
- Enorme perf, c'est une énorme perf ce qu'il fait. Trois quarts d'heure après il est en train de nous, enfin, on est en téléconférence, avec l'entraîneur du club, bon alors ça j'ai pas géré, ça j'ai pas géré. Direct, à chaud et à froid après euh... Voilà, ça, ça, ça. Ou alors ça bilan de la course, tac, tac, tac, tac, voilà. Bon bah lui, c'est bon, c'est réglé ce sera un grand coureur. Voilà on le sait bien, c'est sûr et certain.
- Oui, car il a cette capacité d'analyse, à se remettre en question ?
- Oui, c'est ce qui, qui sauf accident, en tout cas il est, il a la capacité physique, puisque sur le papier physiquement il est comme les autres... mais c'est le mental qui fait...
- Le mental qui fait cette différence.
- Oui qui fait que l'on va être médaillé d'or quoi. Faire que l'on va être toujours, toujours dans le top niveau niveau mondial, lui on va le voir... c'est sur on le verra, on le verra peut-être pas premier mondial mais on le verra au niveau national, voir européen, on le verra, euh... Ce qui fait que ça bascule, c'est c'est que, le mec il a le recul, il prend le recul il prend le recul, il regarde ce qu'il a fait et pourtant, tout va bien.
- Hum
- Euh mais justement tout va bien et tout va continuer d'aller bien car il continue de se dire hop hop hop hop... c'est le genre de mec qui arrive à se blesser et trois semaines après il gagne la course. Pendant les trois semaines, il a fait le boulot, je stop, je me répare, je vois le kiné, c'est la priorité, hop, il se reconcentre son corp se répare plus vite puisque, euh dans la tête ça chemine et hop il va claquer la victoire. Putain le monstre quoi.., il a su se dire mon corps me parle donc..., s'il me parle je vais l'écouter.
- D'être à l'écoute.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Voilà c'est la base et je suis, je suis, suis, encore une fois je ne fanfaronne pas parce que euh c'est un exercice très compliqué pour moi et euh... je n'étais pas comme ça il y a trois quatre ans quoi. Je me bats pour continuer, pour, euh le devenir mais euh... c'est le travail le plus dur, de travailler sur soi, c'est le plus dur quoi, c'est le plus compliqué je pense... voilà.
- Bon,
- Voilà après je, j'ai je n'ai pas la science infuse
- Non mais vos réponses sont très authentiques et sincères et pour ça je vous remercie grandement
- Après oui, je je, euh, il faut s'ouvrir...
- Et vous votre thèse, c'est quoi votre thème
- Alors je travaille sur l'épanouissement au travail, les déterminants personnologiques et organisationnels, comprendre ce qui se joue, quels sont les facteurs, euh qui conduisent à l'épanouissement au travail,
- Ah ouais, c'est tellement intéressant.
- Oui et au début je m'étais concentré uniquement sur les salariés, et puis avec mon expérience professionnelle, j'accompagne les dirigeants, et on demande, on leur demande de prendre en compte la qualité de vie au travail de leurs employés et euh...
- Oui pas bête, oui pas bête. Parce que le mec il peut se dire « mon salarié il me fait chier, il a un rhume, il ne vient pas » donc euh oui il ne peut pas comprendre le mec parce que parce que que il est dans le supplice... mais moi à l'inverse j'ai été un peu énervé du passage de la médecine du travail...
- Ah oui pour quelle raison ?
- Elle est euh elle est venue euh... pour examiner si le bureau était bien pour mon salarié, ça au contraire, je lui dis il est mal assis, il se démerde, je lui dit il s'en fout, bon... euh ... d'accord et moi deux trois fois j'ai j'ai envoyé des petits pics entre guillemets, elle s'intéresser qu'a lui et à l'époque j'étais salarié, c'est au tout tout début, j'étais salarié et à un moment je lui dis... je finis par lui dire mais le risque, celui qui prend le plus de risque c'est moi, je suis-je suis à 40 000 km par an
- Hum, le risque routier

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bah oui et euh... je compte pas mes heures, je suis plus facilement fatigué, euh.. euh quelque par elle s'en foutait complètement parce que j'étais le responsable de l'agence, j'ai trouvé ça, j'ai , elle-même elle m'a oublié , « non mais toi t'es le patron, tu gagnes du fric », en gros c'est comme ça que je l'ai ressenti... putain il y a que son que l'écran qui est pas à la bonne hauteur qui compte pour toi et elle se déplace et après elle me dit « mais votre salarié il se déplace »... je lui dit « bah non, ce risque il est porté par moi, celui-là, ce ce risque il est porté par moi »... c'est c'est normal finalement, c'est pas lui, donc euh pour le coup, donc toi t'es patron tu gagnes du fric, tu peux que crever, quelque part c'est exactement comme ça que je l'ai ressenti
- Hum
- Finalement on vous oublie... mais c'est pour ça faut passer le mot à vos collègues (rire). Franchement oui, faut faire un truc là, ouais ouais franchement faudrait plus s'intéresser à nous, ça faciliterait des choses oui... vous voyez la solution ça serait peut-être ça... de, de, de créer une espèce de médecine de travail pour le patron obligatoire et qui lui donne le droit de travailler ou pas... Vous voyez, les routiers ont tous les 5 ans une visite médicale pour savoir s'il peuvent conduire et il y avait du psycho, du psychologique aussi, savoir si, si, si il a pas envie de se foutre en l'air quoi....
- Hum
- Donc vous voyez le petit checkpoint, visite médicale obligatoire tous les trois ans
- Certains pourraient s'y opposer mais je prends note,
- (Rire) Oui il y aurait toujours des mécontents... mais c'est clair, vous avez le, le, le, le bon raisonnement, on ne peut pas dire à quelqu'un fait le si derrière personne le fait pour nous... on le fait pas, et ça devient normal quoi de pas le faire et ça devrait être l'inverse, euh... c'est vrai... c'est vrai...
- Oui c'est ce qui peut des fois peut générer des conflits, il y a une incompréhension salarié – employeur... Il faut revoir cette manière d'appréhender la santé des dirigeants, la santé des entreprises, vous pensez ?
- Non mais c'est clair, on est dans le démerdes-toi t'as choisi d'être patron démerdes-toi, alors que quand même y a des des moyens, quand, quand on gagne suffisamment d'argent on peut prendre un contrat d'indemnités journalières pour euh maintenir nos revenus mais après ça coute très cher, c'est pas tout le monde qui peut se le prendre... mais euh pour

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

autant ça ramène pas la bonne santé dans la société, mais si le patron si y va pas la boîte mais des fois ça m'arrive, je dis à ma femme, je lui dis j'ai pas envie de bosser,

- Hum...
- Mais en fait c'est plus fort que moi il faut que j'y aille mai du coup ma femme me dit fait entre les deux, j'y vais mais euh cool, cool... j'y vais, euh, je suis au boulot, je prends un café euh bah voilà, je vais trainer, je vais-je vais discuter avec des clients, c'est euh du boulot mais tranquille quoi... je ne retourne pas dans mes problèmes, je vais les les gérer plus tard, cool quoi
- Hum
- Voilà
- Bien merci, je vois que l'on a débordé sur le timing prévu,
- Oui mais j'étais partie moi hein (rire), ça m'a fait du bien cet entretien franchement, de dire de, de, de parler de ce que euh le dirigeant, moi je peux euh... je peux vivre bah oui quoi, ça fait du bien... euh, euh j'espère que ça va marcher pour vous
- Bah écoutez c'est moi qui vous remercie, vous allez de toute façon recevoir un retour de ma part, et...

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 6 : Madame S.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- Ok, super. Alors est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu euh votre parcours et comment vous êtes devenue entrepreneur ?
- Hou (rires) d'accord, on repart de loin là.
- (rires)
- Alors euh, j'ai suivi un BTS de secrétariat de direction à l'époque.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- oui.
- Donc et je suis arrivée dans l'hôtellerie. Après quelques années quand même, j'ai travaillé euh pour différentes entreprises euh j'ai été assistante du...d'un directeur des affaires internationales dans le euh la sécurité euh, aussi dans le bâtiment euh voilà fin voilà, j'ai fait plusieurs postes et ensuite euh donc j'ai rencontré mon futur mari et lui, il travaillait dans l'hôtellerie restauration.
- D'accord.
- Et donc j'ai changé de métier parce qu'on se voyait pas beaucoup... c'est comme ça que j'ai atterri ici.
- D'accord.
- Voilà. Donc, y'a eu une formation sur le terrain pendant euh quelques mois.
- Oui.
- Ça c'était il y a trente ans de ça. Et euh, au bout de quelques mois on passait un examen euh au siège euh de la chaîne.
- D'accord.
- Et puis ensuite, on nous donnait une affectation en tant que directeur salarié en couple, c'était une condition *sine qua non* au départ, d'être en couple.
- Pour quelle raison c'était... ?
- Ce qui...le concept c'était un couple d'hôteliers restaurateurs. Euh, un peu... qui étaient des hôtes en fait...
- Hum hum hum.
- C'était, voilà, le concept, c'était plutôt... ils venaient chez nous quoi, c'est...
- Hum hum, je vois.
- Bon après évidemment, ça a évolué hein.
- Hum hum, oui, ça s'est développé. Alors euh, comment est-ce que vous vous sentez aujourd'hui ?
- Comment j'me sens aujourd'hui ? Euh hum, aujourd'hui ? Aujourd'hui ?
- Oui.
- Euh bien.
- Bien ?
- Bien. Alors pour plusieurs raisons... déjà parce que normalement j'suis en vacances...
- Ah ! (rires)
- ...oui, donc normalement je suis plus dispo.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui.
- Voilà, et que j'ai arrêté de fumer il y a cinq jours...
- D'accord, félicitations !
- ...j'entame mon sixième jour. Donc euh je suis de mieux en mieux.
- C'est le mois sans tabac.
- Voilà. Je fais le mois sans tabac.
- C'est bien hum faut se servir de ça hum pour une motivation.
- C'est ça.
- Bon euh, et donc là vous êtes en vacances aujourd'hui ?
- Oui.
- Et vous travaillez quand même ?
- Ben oui, parce que voilà, j'avais des petites choses perso à faire ici...
- D'accord. Alors, de manière générale il n'y a pas de bonnes réponses, simplement vous, comment vous percevez ce thème. Mais quelle définition vous donneriez de la santé ?
- La santé au travail ? Ou la santé tout court ?
- Les deux, si possible. Si vous les distinguez, peut-être pas ?
- La santé euh la santé c'est de pouvoir faire ce qu'on a envie de faire. Sans prendre de risque euh pour soi-même, en fait. Et donc, enfin pour moi y'a plusieurs aspects : y'a la partie prévention euh et y'a la partie euh, la partie euh diagnostic quoi.
- Hum.
- Donc comment on se préserve ? Qu'est-ce qu'on met en place pour euh faire en sorte que son cheval aille le plus loin possible. C'est hum, voilà déjà la prévention en fait c'est, je pense qu'on s'écoute pas assez, nous en tant que dirigeant, on s'écoute pas assez.
- Hum, hum.
- On écoute beaucoup les autres...
- Oui, mais vous...
- Mais oui, qui le fait ? Qui le fait pour nous en fait ? Qui prend soin de nous ? Personne.
- Hum. Et euh, c'est qui ou c'est quoi un dirigeant en bonne santé ?
- Euh quelqu'un qui est bien dans sa tête. Déjà qui est équilibré, qui euh à plaisir à venir au travail, euh rencontré ses collaborateurs hum euh oui, qui s'éclate dans son travail.
- Hum d'accord et justement on parle beaucoup de la qualité de vie au travail...
- Oui.
- ...vous en pensez quoi, vous ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Euh, bah oui c'est important. Fin je veux dire, on y passe suffisamment de temps pour que ce soit important. C'est presque une première maison en fait. Donc euh, bah oui hein on est pas loin en terme d'heures passées.
- Hum. Vous êtes à combien d'heures par semaine ? Vous arrivez à quantifier ?
- Non, pas trop mais bon euh, c'est...c'est minimum douze heures par jour donc euh ouais...voilà. On a vite fait le compte... c'est en gros soixante heures par semaine quoi.
- D'accord. Et hum...
- Oui donc j'en pense quoi, la qualité de vie au travail, oui c'est important. Euh mais en fait tout est une question de relations en fait. Entre les équipes, euh les dirigeants... on est tous ensemble.
- Hum, oui.
- Ce sont les relations interpersonnelles qui régissent notre qualité de vie au travail finalement.
- Oui, et justement comme on parle beaucoup de qualité de vie au travail euh implicitement on parle de qualité de vie au travail des salariés...
- souvent...bien souvent...
- ...la qualité de vie au travail des dirigeants, elle existe ?
- Non, on n'en parle pas. En tout cas, en tout cas on n'en parle pas. Alors est-ce qu'elle est implicite justement... avec le restant des autres enfin des salariés, je ne sais pas.
- Hum.
- Moi j'y pense pas. Je pense pas. Je vais vous dire euh il y a, en gros il y a euh vingt-quatre ans j'étais enceinte.
- D'accord.
- Voilà. Déjà dirigeante et j'étais en arrêt maternité. Et j'étais toute seule dans l'hôtel un après-midi et là, l'inspection du travail est venue. j'avais déjà le statut salarié. Mais, ça l'a pas étonnée, c'était une femme en plus, l'inspectrice.
- D'accord.
- Ça l'a pas étonnée de voir que j'étais toute seule et que c'était pas grave. Enceinte jusqu'au cou... bah j'étais dirigeante... dans sa tête, donc j'avais pas à me plaindre.
- Hum hum.
- Donc il y avait déjà un hiatus en fait.
- Hum les dirigeants vous ne devez pas vous plaindre ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ouais c'est ça. On n'a pas à être remplacé euh. Alors que n'importe quelle autre personne en arrêt maternité ben, on anticipe. On se dit bon bah voilà, j'vais recruter quelqu'un nin-nin-nin. Et là, et, je comprends que ça puisse être compliqué mais euh, le-le, ben c'est difficile de remplacer un dirigeant... pour quelques mois.
- Hum. C'est difficile.
- Mais au moins prévoir. Prévoir, peut-être renforcée une équipe à la base pour euh...
- Oui, pour anticiper un peu. J'ai des jeunes collègues qui ont réussi à prendre leurs congés maternités. Moi je dis chapeau parce que c'est elles qui ont organisées les choses en fait, elles ont un peu poussées pour ça.
- D'accord.
- Moi à l'époque, on pouvait pas. C'était euh, c'était comme ça.
- D'accord. Vous deviez être là euh jusqu'au bout...
- Ouais, bah le jour d'accoucher j'étais au boulot euh le retour de la clinique, j'étais au boulot aussi.
- Hum.
- Ouais, il n'y avait rien de prévu à l'époque pour euh, remplacer les femmes en congé maternité.
- Oui, ce qui ne devait pas être facile à-à gérer hein.
- Ah non.
- Et, qu'est-ce que vous pensez de cette phrase : « Le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale » ?
- Alors euh, le dirigeant néglige son ?
- Sa santé, au bénéfice de son activité entrepreneuriale.
- Je suis pas, j'suis pas d'accord. On peut, on peut s'épanouir, donc avoir une bonne santé euh dans-dans le cadre de son travail justement.
- Hum, donc pour vous le dirigeant ne néglige pas sa santé ?
- (Rires). Ça-ça dépend, ça dépend de la passion qu'il a dans son travail en fait... moi je pense. Si, si c'est un dirigeant qui vient juste euh (souffle) si-si il n'y a pas d'âme en fait, j'sais pas comment dire hum. Si c'est un businessman ou... je suis assez dans l'affect en fait. Mais c'est normal, on a une petite structure...
- Oui.
- ...euh voilà. Je peux pas, je peux pas fonctionner comme quelqu'un qui dirige cinq cents personnes ou mille personnes.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, tout à fait. Oui oui oui, oui, le management est pas le même.
- Voilà, je pense que ces gens-là ils ont peut-être plus de temps pour eux finalement. Ils peuvent aller au sport deux-trois fois par semaine. Parce qu'ils se, se sont entourés. Que nous dans les petites structures euh bah c'est compliqué, il me manque une personne dans l'équipe bah ça y est, ça, il y a un p'tit grain de sable dans le, dans le rouage.
- Et là aujourd'hui il y a quelqu'un qui, qui serait là pour vous remplacer ? Pour anticiper ?
- Euh, j'essaye, j'essaye mais bon, l'équipe elle est quand même assez jeune. Jeune pas forcément en âge mais en, dans le fonctionnement. On a ouvert l'établissement il y a un an et demi seulement donc euh, tout, tout le monde n'a pas encore fini sa montée en progression.
- D'accord.
- En compétences en tout cas. Donc euh voilà, j'e-j'e, j'essaye. J'essaye d'arriver à ça.
- Ça prend du temps.
- Et ça prend du temps.
- Et hum là vous avez senti depuis l'ouverture ici que, de la fatigue ? De l'épuisement ? Ou finalement humm c'était un bon challenge et comment... ?
- Alors j'ai eu de la fatigue euh oui sur les six premiers mois d'ouverture. Puis maintenant ça va. Mais il y a eu moment ou oui, j'étais très fatigué. Beaucoup de formations, fallait former tout le monde en même temps.
- Oui, donc c'est de l'organisation.
- Et nous c'est ouvert jour et nuit hein, sept jours sur sept hein. Et l'amplitude horaire qu'est quand même très importante. Fallait former tout le monde en même temps, tout le monde était débutant.
- D'accord.
- Donc ça, ça a été un vrai tour de force. Faut dire ce qui est. Et maintenant que tout le monde sait à peu près ce qu'il y a à faire euh voilà, ça va. Ça va de mieux en mieux, donc bon, c'est l'important.
- Hum, est-ce que vous percevez les troubles associés à un stress ?
- Alors euh, je pense l'être. Je pense avoir une très bonne résistance au stress. Donc euh, donc oui euh, je...je pense l'être c'est sûr, mais euh, mais je me défends pas mal. (Rires)
- Et ça se traduit comment chez vous le euh...
- Le stress ?
- Oui, vous arrivez à percevoir les symptômes ou ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, alors du style, pour être euh assez direct, ça va être des moments de constipations ou des moments de diarrhées. Voilà, ça c'est ce qui est le plus récurrent.
- Et la résistance au stress vous le percevez comment ?
- Comment je fais pour me défendre c'est ça ?
- Oui.
- Hum je sais pas, j'ai un naturel assez, assez optimiste j'pense. Donc euh, je me dit bah demain ça ira mieux. Voilà. Je travaille beaucoup. Je me remets en cause beaucoup. Et je pense c'est, que c'est grâce à ça que je progresse. Hum, en acceptant euh le fait que bah oui, peut-être que là je me suis trompée, voilà. Faut avoir une capacité à prendre un petit peu de distance par rapport à certains événements par exemple.
- Quel type d'événement ?
- Des clashes avec des salariés par exemple.
- Hum et est-ce que vous vous accordez la possibilité d'être malade ?
- Euh non.
- Non ?
- Non.
- Jamais ?
- Non.
- D'accord. Donc même malade vous venez au travail ?
- Oui. Oui, c'est assez bizarre hein ? (Rires). Hum, ouais. Ouais ouais même avec la grippe je me souviens une fois, j'étais vraiment pas bien et euh bah il a fallu qu'j'aille travailler puisque euh je pouvais pas me faire remplacer. Hum. C'était dur (rires).
- Oui j'imagine.
- Avec quarante de fièvre (rires). Parce que finalement on revient toujours à ça et y'a personne pour vous remplacer donc euh. Mais le pire c'est que à ce moment-là, j'avais un adjoint qu'était lui-même malade... donc là il n'y avait plus de roue de secours.
- En général vous diriez que votre santé elle est : excellente ? Très bonne ? Bonne ? Médiocre ?
- Ben je pense qu'elle est au moins bonne. Peut-être même très bonne. Voilà. J-j-j'ai un bon, j'suis assez punchy...
- Et selon vous pourquoi votre santé elle est, elle est au moins bonne ou très bonne ?
- Ben je sais pas, peut-être que c'est euh c'est la joie de vivre qui fait ça aussi au départ, non ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum.
- Ouais il y a un peu de ça quand même. Fin je pense, on voit les choses toujours, fin, le plus souvent du bon côté. Le côté optimiste qui, qui ressort euh. Je pense ça aide ça oui, à avoir une bonne santé. Euh plutôt que de se morfondre en disant : « Ah j'ai mal au dos là ». « Ouais bah t'as mal au dos mais dans une demie heure t'auras plus mal au dos. ». C'est pas grave, ça va passer.
- Oui, donc vous diriez que c'est l'aspect psychologique qui va prendre le pas sur votre santé...
- Oui.
- ...sur votre santé physique.
- Oui je pense. C'est l'état d'esprit.
- Alors, sur une échelle de zéro à dix, est-ce que votre santé elle est prioritaire ? Zéro, n'étant pas du tout prioritaire à dix, prioritaire.
- Bah là j'sais pas quoi vous répondre en fait. Hum... Ce qui est prioritaire pour moi c'est : ma vie de famille, mon travail et si tout ça ça va, la santé ça va aller aussi quoi. Je sais pas comment expliquer. (Rires).
- C'est déjà un élément de réponse et puis peut-être que vous ne vous êtes jamais posée la question...
- Je vais jamais...ouais c'est ça, en fait. Et je vais jamais chez le médecin par exemple.
- D'accord. Même pour faire un bilan ou... ?
- Non. Je sais qu'je devrais. Le copain de ma fille m'a dit qu'il fallait je le fasse.
- Et qu'est-ce qui fait que vous ne le faites pas ?
- Euh...
- C'est par manque de temps ?
- ...de temps ouais. Et je me dit que ça va être le parcours du combattant. Mon dieu, va falloir prendre un rendez-vous chez machin nin-nin-nin-nin-nin et j'ai toujours des imprévus qui tombent euh... Bon, donc euh, faut je m'en occupe.
- Il faut mais pour le moment, c'est pas forcément votre priorité ?
- Exactement.
- Et c'est, c'est important de parler de la santé du dirigeant ou pas selon vous ? C'est une thématique importante ou, pas particulièrement ?
- Ça pourrait l'être mais en fait, personne n'y attache de l'importance. Et puis euh, a-après y'a aussi un distinguo peut-être entre les hommes et les femmes. Les hommes peut-être

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

qu'ils prennent plus soin d'eux. Qu'ils prennent du temps pour eux plus facilement. C'est plutôt ça... Que les femmes, elles ont aussi quand même d'autres euh... d'autres priorités. C'est gérer la logistique à la maison euh.

- Hum, hum.
- Les enfants, etc. donc euh du temps pour leur santé à elles, je suis pas sûre qu'elles en aient autant que ça. C'est peut-être ça aussi, la différence elle est peut-être là.
- Hum, une différence dans la manière de percevoir...
- Oui, les femmes vont penser à prendre les rendez-vous chez euh le médecin pour les enfants.
- Oui.
- Mais pas forcément pour elles.
- Je vous dirais si j'observe une différence dans mon étude (*rires*). Et, est-ce que votre état de santé vous impose des limites, dans vos activités, aujourd'hui ?
- Pas encore non. Je crois pas non. Fin des limites si, des limites physiques quand même...
- C'est-à-dire ?
- ... Je sens qu'j-j'ai moins d'muscles qu'avant, donc y'a des choses que je peux plus porter. Bon bah tant pis, j'ai renoncé hein. J'ai des jeunes autour de moi, je m'en sers. Voilà, Je peux pas soulever, je peux pas soulever quoi.
- Oui. Donc oui vous ne poussez pas vos limites euh.
- Non. Non, ça sert à rien en fait.
- Alors, selon vous et si c'est le cas, quel niveau de sacrifice nécessite votre activité ? Est-ce que vous avez dû faire des sacrifices pour mener votre activité, professionnelle ?
- Alors ça faudrait plutôt demander à mes enfants... S'ils ont l'impression d'avoir été sacrifiés par exemple. Moi le retour que j'en ai actuellement c'est que, j-j'pense pas non. Euh elles, elles ont voilà quoi, j'ai eu un métier passionnant, prenant, très prenant euh mais elles m'en veulent pas pour ça. Au contraire, elles sont plutôt, j'pense qu'elles sont plutôt fières parce que elles voient que j'me suis accomplie dans mon travail et que ça les a pas empêchées, de euh, elles ont pas manqué d'amour, elles ont pas manqué de t-, de tout ce dont un enfant a besoin.
- Hum.
- Donc euh, donc de ce fait euh non j'ai pas fait de sacrifices en fait. Si elles avaient l'impression d'être sacrifiées là oui, je le vivrais mal, mais hum et puis moi j'ai eu des parents aussi qui bossaient beaucoup.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- D'accord.
- Ma mère était très investie donc euh c-c ce modèle là je l'ai un peu reproduit finalement.
- Oui, oui oui. C'est quelque chose que vous avez connu...
- Et elle nous a bien élevés aussi... Donc voilà.
- D'accord. Hum et est-ce que vous pensez qu'il existe un lien entre votre état de santé et l'activité de l'entreprise ?
- Euh...Je ne sais pas. Aucune idée. C'est une bonne question. C'est pas facile non plus d'avoir le recul, c'est vrai euh... Ben non, fin on peut pas. Non, non je peux pas dire.
- Hum, hum..
- Ça a toujours marché là où je suis allée, là où j'suis passée ça a toujours marché. J'ai toujours eu des bons résultats. Alors est-ce que c'est dû à mon état de santé ou pas, j-je, franchement, je peux pas vous répondre.
- Peut-être lié à vos capacités personnelles ? Peut-être ?
- Peut-être. Mais ma santé en général, non, fin je sais pas, je pense pas. J'en sais rien en fait. Il y en a qu'arrivent à répondre à ça ?
- (Rires) Oui. Alors, après peut-être ceux qui arrivent à répondre c'est ceux euh qui sont en difficultés aujourd'hui ou qui ont connu des difficultés.
- Hum, ah oui oui.
- J'ai plus de réponses sur effectivement les dirigeants qui aujourd'hui sont dans une extrême fatigue et sentent que du coup ils ont du mal à avancer, à stimuler leurs salariés...
- D'accord.
- ...parce que eux-mêmes sont en difficultés.
- D'accord.
- Donc peut-être que vous, de ce que là... par rapport à ce que vous me dites, on retrouve davantage d'éléments positifs, l'impact n'est pas perceptible pour vous...
- Oui, c'est ça du coup, je pense que du coup, forcément le lien avec l'entreprise il est positif... Et puis, euh, de la passion au travail aussi, j'pense que ça c'est important et ça aide.
- Oui, dans ce cadre, c'est un cercle vertueux après en fait. Et aujourd'hui est-ce que vous êtes satisfaite sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités ?
- Mes activités personnelles ?
- Et professionnelles.
- Et professionnelles. Est-ce que je suis satisfaite sur la manière... euh pas toujours.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est-à-dire ?
- Non pas toujours et ça c'est plutôt les relations pro... investisseurs et... et moi... Donc euh je m-m'en accommode.
- Hum mais qu'est-ce qui fait que vous n'êtes pas forcément satisfaite sur la manière ?
- Euh... disons que j'ai été embauchée pour une... fin, pour moi en tout cas, pour diriger quelque chose.
- Oui.
- Et euh ... je vois bien que j'ai pas la maîtrise de tout. J'ai pas la main mise euh sur certaines choses... qui me gênent. Euh j'ai tenté de me rebeller un peu ça n'a pas fonctionné, donc maintenant j'ai décidé... je laisse couler... et je prends plus soin de moi.
- D'où l'arrêt du tabac, par exemple ?.
- Exactement ! Et, je prends plus de temps pour moi.
- Quel a été le déclic de euh justement de se dire j'arrête de fumer ? Alors, il y a le mois sans tabac mais est-ce qu'il y a eu, voilà... ?
- Alors euh oui, c'est parce qu'en fait euh en même temps je divorce et que j'associais la reprise de la cigarette antérieure avec ce mari, donc je divorce. Donc plus de mari plus de clope.
- Hum, hum.
- Voilà, le lien il est comme ça. Je l'ai fait comme ça.
- C'est un- un renouveau quelque part ?
- Ouais. Un changement.
- D'accord, est-ce que vous êtes satisfaite de votre capacité à répondre aux exigences de votre activité professionnelle ?
- Oui ... oui ... oui oui je pense que je peux l'être, d'ailleurs je peux être satisfaite...
- Hum.
- ...j'ai fait du bon boulot. Euh je suis pas parfaite bien sûr. (Rires). On peut toujours progresser mais euh ce que j'ai fait je pense qu'on peut être content oui.
- On vous l'a dit ?
- Euh. Euh pas assez à mon sens... Pas assez à mon sens.
- Hum, hum.
- Ou on l'a dit puis après c'est vite oublié quoi. Ouais c'est plutôt ça que je reproche, il n'y a pas du tout d'empathie côté euh... côté investisseurs. Euh c'est le chiffre en bas de page qui compte c'est tout que ça. Donc c'est ça qui me gêne un petit peu.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, hum.
- Moi je fonctionne pas comme ça. On reste une petite structure donc euh.
- Alors, après est-ce que ce n'est pas le le nom de l'enseigne du coup qui fait un peu...
- Euh peut-être ouais.
- Parce que finalement le nom de l'enseigne est très connu, peut-être on ne se doute pas forcément que... derrière ça.
- Hum de la valeur ajoutée que moi j'ai apportée... C'est exactement ça le nœud du problème, il est là. Donc ils s'en apercevront quand je serai partie.
- Oui et vous comptez terminer euh votre carrière ici ?
- Oui, il me reste encore 10 ans à peu près... Est-ce je vais aller jusqu'au bout ici euh je ne sais pas. Je ne sais pas. Je je j-je me laisse un peu porter.
- Hum, hum.
- Si j'ai une proposition qui un jour m'enthousiasme euh bah je ne ferme pas la porte. Je regarderais avec attention.
- Vous avez besoin d'avoir des défis continuellement... ?
- Non. Nan je ne crois pas nan. J'ai besoin d'être reconnue ça oui.
- D'accord.
- Toujours un besoin de reconnaissance... Et quand j'ai à faire à des gens qui ne connaissent pas mon métier qui me disent comment faire... et qui disent des bêtises, c'est là, j'ai du mal.
- Hum, hum.
- Et quand on a des financiers euh bah euh... presque enfin pas opposer mais presque quelque part dans la manière de concevoir le travail euh... c'est très différent effectivement, il faut arriver à un moment donné trouver un point de rencontre.
- Hum.
- Mais euh je crois qu'aujourd'hui euh aussi dans la société où on est hein euh. L'argent des fois euh. C'est le nerf de tout et c'est dommage parce qu'il n'y a pas que ça... Et ou alors en tout cas euh on peut y arriver au même résultat mais en employant d'autres moyens et d'autres synergies en fait, d'autres euh.
- Hum tout à fait. Vous m'aviez dit effectivement ce besoin de reconnaissance, est-ce que vous avez le sentiment d'être assez accompagnée pour euh faire face euh à vos difficultés euh dans...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Non, non après cet accompagnement je, maintenant, je le cherche par moi-même mais plutôt sur l'extérieur.
- Ah oui ?
- Parce que je ne l'ai pas en interne, pas avec ma hiérarchie euh je je je tente de chercher ailleurs. Donc j'essaie de voilà je, avec le réseau, le réseau professionnel dont je dispose voilà je, je suis à la recherche maintenant de rencontres euh d'échanges, avec euh souvent des femmes d'ailleurs, plutôt de mon âge, de ma génération avec qui je peux échanger sur certaines choses et ça me ça me nourrit ça me fait du bien, ça me fait beaucoup de bien.
- Des femmes dirigeantes ?
- Oui et surtout des femmes au moins indépendantes dans leur tête.
- Hum, et qu'est que cela vous apporte d'échanger ?
- Un bien fou (rire). Et ça me conforte en fait dans dans ce que je veux devenir et de quelle manière je veux le devenir.
- Hum, et vous aimeriez devenir... ?
- Une belle personne, je pense que je le suis déjà... (rires) mais euh... mais oui un peu plus autonome, je pense ouais.
- C'est important pour vous d'avoir ses projets-là ?
- Ah ça a toujours été... j'ai toujours euh en train de me dire bon bah s-si demain ça... qu'est-ce que je fais euh est-ce que ce serait bien pour moi ou pas est-ce que ça m'intéresserait...
- Oui, vous avez ce besoin de vous projeter dans le futur, dans l'avenir.
- Ouais c'est bizarre hein par contre j'ai besoin de ma sécurité aussi, de ma petite routine euh voilà. Par exemple, dans ma carrière, j'ai pas beaucoup changé d'hôtels euh et à chaque fois quand j'ai changé c'est parce que je l'ai voulu... j'ai voulu l'endroit et cet hôtel-là
- Hum, hum.
- Et à chaque fois ça s'est passé, ça s'est produit comme je l'ai souhaité. Cet hôtel-là je l'ai voulu, j'ai travaillé dessus pendant deux ans avant d'arriver. J'ai tout mis en œuvre pour arriver ici.
- Oui vous vous êtes donné les moyens...
- Je suis assez tenace !
- C'est une qualité importante pour être euh dirigeante ?
- Ah bah je pense oui, il ne faut pas, il faut pas laisser tomber l'affaire parce que sinon, euh, si on renonce trop vite euh bah non il y a pas... on peut très bien aussi se le reprocher après

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

en disant bah oui mais euh est-ce que tu as vraiment tout fait ce qu'il fallait pour obtenir le résultat que tu voulais mais dans tous les domaines ça marche cette question-là.

- Hum, oui.
- Bah non si on est honnête avec soi-même on dit bah ouais là j'aurais peut-être pu faire ça aussi en plus... ou ça, tester ça... tu l'as pas fait bah dommage, la prochaine fois tu le feras, etc.
- Et euh alors on a parlé beaucoup de maintenant mais du coup dans vos expériences professionnelles euh d'avant, est-ce qu'il y a eu des moments où vous avez été en difficultés ? Ça a touché votre santé ?
- Euh...
- et si oui comment ?
- Oui j'ai été en difficulté avec un responsable hiérarchique euh chez (nom de l'enseigne) notamment oui je me souviens bien c'était il y a... c'était il y a une dizaine d'années à peu près. euh est-ce que ça a touché ma santé ? Euh non je ne crois pas. Allez j'ai peut-être mal dormi pendant deux, trois nuits quoi, c'est possible oui euh... mais j'ai pas souvenir de ça en tout cas.
- Hum, peut-être que vous avez effectivement cette résistance au stress, elle a toujours été présente et euh vous arriver à la préserver quelque part. Alors selon vous, comment on peut définir un vie en déséquilibre ?
- C'est quoi une vie en déséquilibre euh donc ça pour moi une vie en déséquilibre c'est quelqu'un qui ne va pas savoir faire la différence euh entre euh le travail et la vie perso...
- Hum.
- Alors moi je suis, j'ai un peu tendance à tout mélanger quand même, c'est-à-dire qu'à la maison je parle de mon boulot et au boulot je parle de la maison. J'avoue que... c'est ... j'ai du mal, pour moi c'est moi euh complet...
- Oui, vous êtes un tout...
- Voilà c'est ça j'ai du mal à faire une séparation entre les deux. Je sais que je devrais le faire davantage bon bah tant pis ça ne m'a pas empêché de vivre mais donc le déséquilibre il peut venir de là... Donc c'est des gens qui euh qui passent trop de temps au boulot, qui ne prennent pas assez compte de leur environnement personnel. Voilà peut-être c'est un déséquilibre euh... ça rejoint peut-être un peu le burnout peut-être... se laisser envahir par le travail...
- Hum, hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- A partir du moment où on a env.. où on est d'accord finalement, où on y trouve son plaisir encore... quand même, il n'y a pas de burnout, il me semble... si on est toujours passionné par son travail euh par les relations que l'on entretient avec euh... tout son entourage professionnel il n'y a pas de burnout en fait. Il y a des gens qui travaillent tout le temps mais pour heu c'est pas du travail c'est une passion, donc euh il n'y a pas de déséquilibre.
- Et pour vous, votre travail est une passion ?
- Oui, oui complètement !
- Et vous savez quelles conséquences ça peut avoir euh d'avoir une vie en déséquilibre sur l'entreprise ?
- Si oui bah forcément un... un chef d'entreprise qui est déséquilibré euh bah ça peut mener la, l'entreprise à sa perte... pour moi bah oui ça déséquilibre tout le monde. Si vous avez pas quelqu'un euh qui est un petit peu euh sain d'esprit en haut, bah oui c'est toute l'équipe qui en subit les conséquences.
- Hum, alors vous m'avez dit que vous arrivez aujourd'hui à prendre un peu de temps pour vous...
- oui enfin c'est assez récent (rire) en tout cas j'ai pris la décision de le faire (rire)
- Alors que faites-vous quand vous dites prendre du temps pour vous, pour soi ?
- Alors là je suis en train de chercher euh déjà une activité physique, donc euh voilà euh je me renseigne euh on m'a parlé de Pilate hier par exemple...
- Hum, oui.
- A priori ce serait bien pour moi, donc je vais regarder mais il faudrait aussi que je trouve du monde pour euh m'accompagner en fait... parce que toute seule c'est pas marrant. Aller au sport toute seule... ça fait partie de l'émulation aussi.
- Oui, c'est exact.
- Donc j'avais essayé l'aquagym il y a quelques années... bah alors c'est pareil j'y suis allée trois fois et puis après pff l'hiver machin, on veut pas sortir
- Oui, oui oui il faut trouver le temps, le bon moment
- c'est ça si on est deux ou trois, bon tu viens, tu viens on s'appelle et on est obligé d'y aller quoi...
- Hum, oui ça entraîne finalement.
- Oui, donc ça, ça fait partie de euh d'une vie en équilibre, équilibrée en tout cas... Et aussi, il faut que je prenne soin de moi en fait.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et prendre soin de vous est-ce que ça ne veut pas dire que du coup vous commencez à vous dire que votre santé elle devient un peu prioritaire
- Peut-être (rire) mais c'est inconscient... mais c'est possible que ce soit ça hum pour l'instant c'est inconscient...
- Oui, oui alors euh pour terminer... pour vous qu'est-ce que l'épanouissement au travail ? Selon vous qu'est-ce qui fait que euh on peut-être épanoui au travail et que d'autres personnes ne le sont pas forcément ?
- Épanoui au travail c'est quand euh on arrive à faire grandir ses collaborateurs par exemple... mais ça c'est sur la durée en fait.
- Hum.
- Euh ça peut-être aussi euh... par exemple là cette année j'ai pris 3 semaines de vacances et c'est la première fois que ça m'arrive... en trente ans d'habitude je prends deux semaines max et là j'ai pris trois semaines et quand je suis rentrée mon équipe il y en a plusieurs qui m'ont dit : « On étaient impatients de vous voir . » Voilà donc ça, ça fait partie de l'épanouissement en fait... quand on est apprécié par son équipe, c'est vachement valorisant. Et puis, les clients aussi !
- Hum, oui.
- Voilà j'ai retrouvé des clients ici que j'avais auparavant sur un autre hôtel. Bon bah c'est qu'ils m'ont suivi quelque part... donc ça fait partie de l'épanouissement
- Hum, en lien avec les personnes que vous pouvez rencontrer en fait c'est ça ?
- Oui c'est ça c'est que les relations humaines en fait... c'est là que l'on s'épanouit.
- Hum et pourtant on parle beaucoup euh de euh de l'isolement du dirigeant, vous en pensez quoi vous ? Vous vous êtes déjà senti isolée de par vos fonctions ?
- Au début, oui l'équipe elle était neuve elle ne savait pas comment fonctionner donc oui on a voulu me m'être euh de l'autre côté... et non j'ai repris la main là-dessus en disant non non on est tous ensemble... ce n'est pas moi contre vous c'est nous tous ensemble.
- Hum.
- C'est autre chose et là on va... faire grandir l'entreprise. Donc euh mais sinon, j'ai jamais ressenti d'isolement euh du dirigeant non mais on est une petite structure aussi attention, c'est différent.
- Oui.
- Oui et puis dans l'équipe on se connaît personnellement. Il faut des liens en fait quand...
- Oui, c'est important pour vous d'avoir ce lien dans le management.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bah bien sûr, bien sûr, c'est nécessaire. Mais je je reconnais que je manque, c'est en ça que je disais que je mélange un peu tout des fois voilà, le perso et le pro. Mais c'est ce qui me permet d'être bien dans mon travail.
- Euh alors est-ce il y a d'autres aspects euh en lien avec la santé du dirigeant que vous pensez qu'on qu'on devrait aborder ?
- Euh non je sais pas... La formation peut-être non ?
- C'est-à-dire ?
- Les dirigeants quand est-ce qu'ils se forment ? C'est pareil il y a des plans de formation pour les salariés mais hum quand est-ce qu'ils évoluent qui euh se mettent au goût du jour... Bon maintenant, il y a des des coachings possibles hein ça c'est pas mal...
- Hum, hum.
- Aussi le coaching mais euh mais est-ce que tous les dirigeants prennent le temps de le faire ça, je sais pas.
- On en revient à cette notion de temps hein.
- C'est ce qui est le plus problématique.
- Et euh quel autre euh qu'est-ce qui pourrait être fait pour prendre en compte la santé des dirigeants, est-ce qu'il faut vraiment la prendre en compte ? C'est une nécessité de la prendre en compte selon vous ?
- Hum, je ne sais pas trop. Il faudrait créer une loi pour faire ça, j'en sais rien non. Avec la médecine du travail, peut-être je ne sais pas. Franchement, je ne sais pas.
- D'accord.
- Moi, j'arrive à un âge aussi où faut, faut prévoir la, on commence à prévoir la fin de carrière...
- Hum, oui et vous allez l'aborder comment ?
- Alors euh deux solutions : soit je me relance un challenge euh punchy ou là je vais être euh épuisé » pendant un an, soit je commence à me la couler un peu plus douce et penser plus à moi, faire des choses qui me plaisent à titre personnel voilà.
- Hum. Donc, deux voix se présentent
- Oui c'est le premier qui va se présenter qui aura raison, soit je remets encore un petit coup de punch euh pendant quelques années, soit je commence à réduire la voilure... je pense que voilà je suis à l'âge où l'on se pose ce genre de questions.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et vous avez raison de se poser ce genre de question... parce que des fois on ne se l'autorise pas forcément se dire pour x raisons, de par aussi les responsabilités que l'on a, on se dit : « Non je ne peux pas penser à me dire qu'il faut que je prenne soin de moi. »
- C'est ça oui !
- Bien bon euh pour moi, on a abordé tous les éléments qu'euh je souhaitais aborder...
- Ouais.
- Est-ce qu'il y a des questions qui vous ont mis mal à l'aise ou gênée ?
- Euh peut-être les conséquences du stress, ça ça m'a oui parce que euh voilà je suis un peu pudique. Après, je, après répondu quand même avec franchise...
- Oui oui je vous remercie
- J'aurais très bien pu un peu éluder la question euh mais oui celle-là peut être en particulier... parce que je, je voilà mais sinon, non c'était parfait, c'était pas inconfortable euh
- Bon, bien, moi je vous remercie, ça va ça va m'aider dans mes recherches parce qu'en fait je vais croiser un peu voilà toutes les données que j'ai peu...
- Hum c'est pas évident parce que
- ...Recevoir non non non et puis, c'est vraiment très varié et puis il y a des choses qui se regroupent, qui reviennent, etc.
- Je pense que quand on, on arrive à ses responsabilités c'est un choix de carrière donc heu il y a des choses qui se regroupent et le lien avec la santé euh aussi et quelque part effectivement...
- Oui, ça dépend peut-être des âges aussi...
- Oui, selon l'âge que l'on a, je pense que les jeunes il y-y, euh ils se préoccupent moins de l'entreprise en fait non, ils pensent aussi à eux... c'est ça c'est bon c'est bien parce qu'ils ont tout compris... nous on commence à s'en apercevoir assez tard... mais peut-être que voilà, c'était le fonctionnement à ce moment-là...
- Hum, hum.
- Il fallait s'investir énormément dans le travail, plus on est présent plus ça veut dire que l'on est efficace. Et euh voilà aujourd'hui peut-être qu'effectivement certains jeunes dirigeants ont, ont remis à plat ce dic-dictat

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 7 : Monsieur B.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Début de l'enregistrement

- Alors, hum avant de commencer à vraiment parler de la santé du dirigeant, est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu votre parcours? Comment voilà, vous en êtes venu à gérer une entreprise?
- Ah comment j'en suis venu? Houlà (*rire*). Euh bah tout démarre d'une passion, euh qui est liée à l'origine à l'animation. Euh la façon la plus simple de pouvoir débiter, c'était de devenir disc-jockey.
- Hum.
- En fait tout démarre là en fait. A 16 ans disc-jockey mais dans un environnement privé.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum, oui.
- Euh, à ça euh bah euh, d'une soirée on passe à deux, de deux on passe à trois etc. etc. il y a une évolution qui se crée. Et puis la rencontre en fait avec un... quelqu'un qui avait un statut professionnel, qui avait sa, sa, son entreprise. Donc de là il y a un rapprochement, enfin je me fais salarié dans son entreprise, euh où là j'ai deux rôles en fait. J'ai un rôle de commercial et un rôle d'animateur.
- D'accord.
- Pour euh... comme la partie soirée dansante n'était pas suffisamment, euh comment, ne permettait pas de vivre suffisamment, à ça venait s'adjoindre la partie animation/commerciale. Donc intervenir dans les grandes surfaces, intervenir dans les galeries marchandes.
- Oui.
- Dans les grandes enseignes, etc. Et puis bah samedi soir la partie soirée dansante. Euh juste ça donc ça j'ai commencé professionnellement en 95.
- D'accord.
- En 95 jusqu'à 99. Alors entre deux il y eu un changement d'entreprise.
- D'accord.
- Jusqu'en 99 et en fait euh en 99, la dernière entreprise dans laquelle j'étais... enfin fin 99 euh... voilà, décide de, de, de, de supprimer des postes en fait. Euh donc début 2000 je me retrouve euh, je me retrouve un peu sur le carreau quoi.
- Hum hum.
- Euh et donc là à partir de là, c'est là où je décide de créer ma propre entreprise.
- Donc seul?
- Seul.
- D'accord.
- Enfin c'était une SARL, j'ai des associés.
- Oui.
- Mais euh, je suis seul dans la structure euh...
- D'accord.
- Enfin je suis tout seul dans la structure, euh je me gère, je me gère tout seul.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Donc je dirai qu'à la base moi j'ai un parcours... je suis autodidacte. Parce qu'en fait à l'origine, je suis diplômé dans la... j'ai des diplômes manuels quoi, je suis diplômé en carrosserie, en chaudronnerie.
- D'accord.
- Ce qui n'a absolument rien à voir. Euh donc je n'ai jamais... enfin je dirai que je n'ai pas fait de cursus euh préparatoire, en tous les cas, enfin ne serait-ce que du commercial ou de... comment dire de... de la comptabilité ou des choses comme ça... ou de la bureautique.
- Vous avez appris sur le terrain.
- Voilà. Je n'étais pas le meilleur des élèves. Euh donc je me suis retrouvé un petit peu confronté du jour au lendemain, euh bah seul à différents problèmes. Euh, et puis une évolution d'entreprise qui s'est fait au fur et à mesure euh et avec des problématiques que je n'avais pas du tout du tout du tout mesurées.
- D'accord.
- Et euh parce qu'en fait quand j'ai créé (nom de l'entreprise) euh , il n'y avait pas de plan, il n'y avait pas de business plan.
- Hum hum.
- Il n'y avait pas de plan d'évolution, enfin je dirai que la situation qui est aujourd'hui s'est faite au fur et à mesure. C'est pas quelque chose qui était organisé dès le départ quoi.
- D'accord.
- Donc euh, donc voilà et euh au fur et à mesure que l'équipe s'est étoffée j'ai commencé à rencontrer des problèmes. Euh... et je suis plutôt quelqu'un qui n'accepte pas, enfin qui n'a pas la culture de l'échec. Donc voilà, je n'ai pas la culture de l'échec.
- Hum hum.
- Euh, alors je me mets... je me suis beaucoup beaucoup mis la pression pendant des années euh... sur le dos.
- Oui ?
- Euh, bah parce que mon parcours euh... faisait aussi que j'avais beaucoup... enfin que j'avais le sentiment d'avoir beaucoup de choses à prouver, du fait que je sois autodidacte. Euh j'avais le sentiment qu'il fallait que je donne 2 fois, 3 fois plus que les autres.
- Auprès de qui il fallait donner...?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bah l'encadrement familial parce que je... voilà, on entend au travers des différentes conversations que ce soit dans le milieu familial ou que ce soit entre amis, euh... il y a des jugements toujours sur les chefs d'entreprises.
- Hum.
- « Ah bah oui, il s'investit trop dans son entreprise ». « Ah bah forcément, il n'en fait pas assez ». « Ah bah forcément il était ceci, forcément il était cela ». Enfin voilà, à chaque fois c'est le... c'est les comment dire ce que la personne dégage d'extérieur qui est jugé, on ne juge pas l'intérieur....
- Hum hum.
- ...et le fond quoi. Donc voilà, cette pression-là, parce que je n'avais pas envie d'être jugé. Euh, donc voilà et bah euh il y a eu des années qui se sont plutôt bien passées pour l'entreprise et puis des années qui ont été un peu plus difficiles.
- Hum hum.
- Et euh donc un réel problème au départ... enfin un problème de relation à l'argent aussi. J'avais un gros problème de l'argent c'est-à-dire qu'à un moment donné je ne regardais même plus les chiffres de l'entreprise parce que ça me stressait quoi.
- Hum, hum.
- Alors tout en sachant que nous on a une activité euh où le gros... alors à l'époque, on va dire que 50% du chiffre d'affaires se faisait sur la fin d'année. Donc on va dire que de janvier jusqu'à octobre euh bah la trésorerie n'étais pas exceptionnelle.
- Oui.
- Et c'était à partir de novembre... donc il y a des moments je rencontrais mon expert-comptable et il me disait « oulah, ouch, on est mal parti pour cette année, etc. » et puis le mois de novembre arrivait, le mois de décembre arrivait et...
- Et puis là ça repartait.
- et en fait à la fin vous avez du bénéfice quoi. Donc euh, donc voilà, c'est des choses que j'avais beaucoup de mal à vivre et le... le... enfin la... le... le... le passage du 31 décembre au 1^{er} janvier.
- Oui.
- C'était quelque chose de compliquer pour moi parce que je me disais « ouf on a réussi à faire ça... ». Mais dès le 1^{er} janvier on remet le compteur à zéro et voilà ça c'est.... Et je dirais même encore aujourd'hui, je le vis mieux.
- Hum

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais c'est quelque chose qui m'est... qui m'est complètement difficile quoi.
- Encore aujourd'hui ? Et là par rapport à... aux premières difficultés que vous avez rencontrées de trésorerie, donc il y a l'expert-comptable, aujourd'hui vous êtes un peu plus accompagné.
- Alors oui, j'ai toujours été bien accompagné parce qu'en fait il y a... c'est moi qui se... enfin disons qu'au départ ma relation avec mes partenaires était plus distante.
- D'accord. Hum.
- Et euh j'ai un expert-comptable avec lequel je m'entends très très très bien et qui a senti qu'il y avait... voilà. Que j'étais quelqu'un de... on va dire un peu fragile sur cette partie-là et qui m'a voilà, remis les choses en place.
- Oui.
- Qui m'a accompagné, on a fait des projets, voilà en faisait un bilan tous les 6 mois. Donc voilà. Parce qu'il avait besoin et puis lui il ne connaissait pas notre métier. C'est vrai qu'on a un métier qui est un peu particulier aussi. Donc il n'avait pas forcément de recul sur ce métier-là. Donc fallait qu'il arrive à comprendre aussi notre métier quoi. Fallait qu'il arrive à comprendre notre métier parce que lui au départ il comprenait pas qu'on finisse une année en bénéfice et que pendant 10 mois de l'année on était... Dans le rouge quoi. Donc c'était quelque chose, donc au départ donc forcément il se demandait si on était payé en temps et en heure enfin voir...
- Oui il y avait... d'accord, au niveau de l'organisation il pouvait...
- Et puis bah en fait, la crise de 2009, enfin 2008-2009, nous a obligés à changer aussi notre fusil d'épaule.
- Ah oui ?
- Euh, en fait on a dû bah se réorganiser, trouver de nouveaux clients euh et essayer de lisser un peu plus, alors même si on a des pics.
- Hum.
- On les a toujours, hein, on l'a encore eu l'année dernière, euh mais on a essayé d'aller vers de nouvelles clientèles. Alors comme on était issu de l'animation commerciale, enfin je suis issu de l'animation commerciale et de la soirée dansante, forcément j'avais une clientèle qui correspondait aussi à ça.
- Hum, hum
- Donc une clientèle de collectivités, une clientèle associative, une clientèle de particuliers euh, une clientèle de grandes surfaces donc à un moment donné bah la grande surface bah c'est très enfin ça c'est beaucoup réduit euh...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Euh les collectivités bah ça la, ça commençait avec la perte des dotations donc euh voilà.
- Ah oui donc sur ça en effet, la réduction des dotations a eu un impact sur votre activité.
- Oui, c'était les appels d'offre, enfin les demandes de devis, euh donc on a enfin j'étais très affecté de cette partie-là euh ou bah moi quand je fais quelque chose j'y mets mon cœur, mon énergie et euh d'être jugé que sur un prix bah j'ai là là c'est quelque chose ou j'ai eu beaucoup beaucoup de mal à vivre.
- Hum hum.
- Bah oui euh forcément moi je voyais le côté ou je je m'étais beaucoup investi pour mon client euh, si il y avait un souci bah je travaillais pour que ce soit solutionné et puis bah euh d'un seul coup, comme c'était dur pour tout le monde, les demande de devis, bah ont été balayés par 4 – 5 clients, bah là c'était très très amer comme moment.
- Hum.
- Voilà alors un élément aussi important dans ma euh dans dans le côté un petit psychologique... dans ma part c'est que en fait j'ai j'ai collaboré euh enfaite bah la 1^{ère} entreprise dans laquelle j'ai travaillé euh on avait une relation très proche et très fusionnelle avec le patron.
- Hum hum.
- Et euh dans mon, il y a eu des problèmes économiques à un moment donné en fait je euh j'ai été licencié éco de cette entreprise-là et je suis rentré dans la seconde entreprise mais euh il y avait un lien entre les deux entreprises.
- D'accord.
- Donc il y en avait un qui avait on va dire euh... la deuxième entreprise il y avait une structure commerciale mais pas de structure technique et à l'inverse l'autre entreprise il y avait une structure technique mais pas de vrai structure commerciale donc en fait j'étais comme de l'entreprise mais j'étais aussi avec quelqu'un qui était autodidacte et en fait on était pas sur la même longueur d'onde dans le cote business, ce qui a fait que ça a été un peu compliqué. Mais euh avec cette personne-là on a été très proche très proche euh dans dans la proximité on était... bah j'ai été... c'était mon témoin de mariage, mon ex-femme était la marraine de son fils.
- Ah oui !
- Donc euh lui était enfin est le parrain de mon fils ce qui veut dire que voilà donc on était quelque chose de très proche et en fait quand j'ai créé (nom de l'entreprise) comment dire il y avait un autre euh commercial dans la structure qui lui euh travaillé depuis depuis, de

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

plus nombreuses années avec euh cette personne euh donc on s'est retrouvé en fait tous les trois... un peu sur le carreau quand cette société-là a arrêté et euh comment dire on a on s'est retrouvé avec un système de ménage à trois.

- Hum.
- C'est-à-dire que lui a gardé son identité, lui il voulait pas ré-embaucher d'autre personne puisqu'il avait vécu déjà un échec et c'était pas sa volonté donc ce qui fait que moi... que j'ai créé ma structure et là l'autre personne a crée sa structure et comme euh techniquement on avait ni l'un ni l'autre du matériel... et bien, on s'était rattaché à lui de façon à ce que nous, on faisait notre parti commercial et voilà, sauf que à un moment donné bah euh le scénario a trois bah euh voilà... ça ça c'est pas très bien enfin au bout d'un moment ça m'a enfin moi personnellement ça m'a agacé donc moi j'ai essayé d'alerter pour dire faut trouver des solutions donc euh à un moment donné j'ai j'ai décidé de prendre mon envol de mon côté.
- Hum, hum, oui c'est une sacrée décision.
- Et ça ça a été une rupture très compliquée, affectivement et euh en terme de business parce que bah en fait euh l'autre personne l'a pris comme...
- Hum il n'a pas compris votre décision.
- Non voilà, bon voilà après on s'est formé tous les deux etc. et ça c'était dans dans enfin c'et quelque chose qui m'a beaucoup pesé dans ma... enfin c'est extra business mais voilà c'est quelque chose qui pèse.
- Hum.
- Comme quoi des mauvais enfin des erreurs ou des choix dès le départ peuvent aussi affecter.
- Hum, oui oui en effet.
- Bah il nous fallut presque 10 pour se reparler enfin au moins se redire bonjours enfin voilà pour dire un peu la teneur mais bon voilà il y a une petite guerre qui s'est instauré parce que voilà il marchait sur mes plates-bandes avec de l'agressivité tarifaire donc ça ne faisait qu'augmenter...
- Hum hum.
- Bon aujourd'hui, ça se passe mieux bon c'est encore tendu...
- Hum.
- Enfaite euh les deux autres personnes ont fusionné ensemble.
- Ah d'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui, ils ont fusionné ensemble, enfin c'est récent leur fusion, là donc euh moi je l'ai ai quitté en 2008 donc voyez...
- Hum hum.
- Euh et ils ont fusionné il y a pas si longtemps que ça en et euh mais il collaborait ensemble et euh voilà c'était voilà c'est une petite guerre donc ça c'est un moment aussi très difficile pour moi à vivre parce que bah euh ils venaient conquérir des des des prospects à moi, des clients à moi et euh bah ça c'était quelque chose de difficile à prendre en compte.
- Oui bien sûr, ça s'entend.
- Et euh d'autant que moi j'ai fait le choix de d'avoir une structure avec du personnel parce que dire oui bah oui il faut une rentabilité, il faut payer mes salariés donc je pouvais pas être aussi agressif que eux sur le marché.
- Hum oui en effet. Vous avez combien de salariés aujourd'hui ?
- Là euh aujourd'hui, j'ai euh huit salariés enfin sept et avec moi huit salariés.
- D'accord. Donc euh l'embauche des salariés s'est fait au fur et à mesure ?
- Oui, euh donc là on a été pendant très longtemps euh on a été pendant très longtemps à quatre...
- D'accord.
- Et euh les choses ont réellement bougé euh il y a quatre ans.
- D'accord.
- Et là en quatre ans il y a eu une évolution euh de quatre on est passé à cinq et euh ainsi de suite.
- Hum hum. Oui donc c'est plutôt satisfaisant.
- Oui oui oui, à part euh oui oui enfin. Alors aussi donc euh j'ai fait du coaching euh enfin voilà j'ai fait de la formation pour euh pour apprendre aussi parce que j'avais des soucis d'organisation et puis euh comment dire euh ... le management... et ça c'est la partie voilà la plus enfin là c'est le babeless...
- Bon alors on va reparler de plus précisément de la de la santé et de la santé du dirigeant mais je vous remercie pour l'éclairage de votre parcours... alors il y eu des points évoqués juste avant très intéressant, je n'ai voulu tout de suite les approfondir mais euh sur ce que vous avez dit, on va très probablement revenir dessus
- Hum oui oui.
- Alors, on parle de santé, euh aujourd'hui comment vous vous sentez ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Alors aujourd'hui et euh mieux, mieux, ouais ouais beaucoup mieux euh, mieux qu'en décembre en tous les cas.
- Hum hum. Pourquoi mieux qu'en décembre ?
- Parce que le mois de décembre est une période alors en fait c'est une période où on va, où on fait un tiers de notre chiffre d'affaires donc euh vous, pour vous donner les résultats de l'année dernière... on a fait un million cinq cent mille euros sur le mois de décembre donc ce qui veut dire une énorme activité.
- Ah oui !
- Et en fait pourquoi je dis mieux euh parce que j'ai pris une euh une décision au mois de décembre euh c'est-à-dire qu'en fait euh j'ai euh j'étais un manager euh paternaliste...
- Hum hum.
- Voilà. Voilà, j'ai toujours protégé mon personnel quand il ne faisait pas les choses, je me disais bah je fais à leur place et je les ai très mal éduqués là-dessus euh et en fait bah plus la charge de travail augmente euh bah plus on se retrouve à devoir gérer des des des problèmes enfin voilà.
- Oui c'est vous qu'absorber et...
- Oui voilà qu'absorbait tout et euh comment dire euh il y a deux ans j'ai parce qu'on... il y a quelques années on m'a dit lors d'une d'une étude enfin d'un audit on m'avait reproché de pas suffisamment délégué...
- Hum hum.
- Donc chose que j'ai faite, j'avais délégué et au fur et à mesure du temps, je me suis aperçu qu'il y avait des choses que j'avais délégué qui les gens n'allaient pas au bout des choses... ils faisaient la surface mais n'allaient pas dans le fond... et euh le problème c'est que euh c'est euh par manque de temps euh... parce que j'ai aussi un rôle multitâche dans l'entreprise. Euh bah quand on arrive sur ces périodes un peu fortes c'est là qu'on voit qu'il y a eu des des ratés enfin des choses qui sont pas faites et là du coup comme on est souvent dans des situations d'urgence euh... bah là on fait le tour de table, bah là on dit « ce problème-là il était résolu ? » et puis là t'as toutes les têtes qui se baissent et puis on remet la faute sur le collègue. Voilà donc là j'ai qu'une envie de dire c'est de dire « laisse tomber je vais m'en occuper et ça sera fait ».
- Hum hum
- Et là depuis euh depuis le mois de décembre je fais ré intervenir une coach dans l'entreprise qui commence d'ailleurs aujourd'hui.
- Ah oui ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui pour m'aider là-dessus, pour faire une étude comportementale de, de, du comportement de chacun, le caractère tout ça etc. et puis essayer de faire passer un message parce que là au mois de décembre ça a pris une ampleur, ça a même pris une ampleur entre collègues...
- Ah oui.
- C'est-à-dire que y a des collègues qui ont crié haut et fort « stop arrêté, parce que moi aussi j'en peux plus » !
- Hum.
- Donc je me suis dit donc là faut...
- Oui il faut réagir pour éviter que ça s'aggrave.
- Et oui oui, et oui ça en jouait aussi dans les entretiens individuels et ça ça ressort aussi dans les entretiens individuels qui, il y a des des enfin un malaise dans laquelle je manque de finalité et d'aller au bout des choses les uns et les autres. Donc je donne un exemple euh...
- Oui.
- Ça fait donc moi par exemple, en fait ça va faire deux ans que j'ai arrêté les soirées dansantes parce qu'on s'est rendu compte que que physiquement pour moi s'était trop compliqué, je vieilliss euh mais de faire le euh le samedi soir euh... des prestations jusqu'à des 6 heures enfin avec le démontage, le temps de rentrer chez soi il est 8 heures du matin et euh le lundi matin être frais, dispo, au bureau avec tout ce que j'ai emmagasiné bah au bout d'un moment c'est compliqué donc euh je suis passé par loin du burnout. Donc là avec une collègue, on a pris la décision de dire « stop tu euh je fais plus de soirée dansante ».
- Hum hum.
- Donc on a eu, on a trouvé un animateur qui avait des, des compétences qui étaient égales aux miennes de façon à ce que ... le but c'était pas de...
- Oui d'arrêter l'activité.
- Bah oui et pour les clients... c'est un métier d'image, les clients avaient l'habitude de moi, ils me voulaient donc euh des fois je disais « bah je peux pas me dédoubler » et euh les clients ils me disaient « oui c'était bien mais c'était pas toi ». (*Rire*).
- *Rire*.
- Donc euh voilà ça il a fallu que j'apprenne à faire la transition et euh bah forcément les prestations ont augmenté et là on se retrouve dans une problématique d'animateur et euh là ça fait un an... un an où on a parlé qu'il devait lancer une campagne de recrutement etc. et donc euh pour le mois de décembre on évoquait des, des parce qu'on a beaucoup de, d,e de

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

commande qui arrivent au derniers moments et là on avait des commandes de soirées dansantes et on avait pas d'animateur en face...

- Ah oui...
- Donc oui ça c'est un exemple et euh forcément j'étais pas content parce qu'ils devaient rencontrer les animateurs et euh j'avais le droit à « bah oui on l'a rencontré mais euh on savait pas trop » « bah lui c'est ceci, c'est cela » bon au bout d'un moment faut y aller quoi ! donc là j'ai le sentiment si on, si on met pas le nez dedans il se passera rien.
- Oui effectivement ça repose sur l'engagement aussi, tout le monde n'a pas la même manière de concevoir le travail...
- Voilà.
- Et ça souvent oui ça peut générer des conflits au travail.
- Mais j'ai ma part de responsabilité parce que euh pendant très longtemps bah c'était « de toute façon si on le fait baptiste il le fera ».
- Oui on s'est reposé sur vous en quelque sorte.
- Oui voilà, voilà.
- Alors, euh, sur la santé, quelle définition vous pourriez donner de la santé ?
- Alors, moi, j'entends le euh alors moi santé, j'entends bien-être.
- Hum hum.
- Le le, le euh enfin se sentir bien, voilà. Euh je pense que c'est vraiment... lorsque j'entends le mot santé, dès le départ, c'est que je reste persuadé si on est, si on a pas un, si on est pas dans le bien-être bah forcément il y a des pathologies qui vont arriver euh... voilà, euh, ça peut être mal d'estomac, mal de, mal d'intestin, enfin etc. etc.
- Hum hum.
- Moi j'ai un corps qui réagit beaucoup à ça, en fait c'est mon baromètre.
- D'accord. Et vous êtes à l'écoute de votre corps ?
- Plus aujourd'hui... hum, hum.
- Au début quand vous avez développé l'entreprise...
- Ah non au début pas du tout, fin ça se soldait euh d'ailleurs ça reste une boutade dans euh dans l'entreprise mais en gros à chaque fois des vacances, je finissais à l'hôpital...
- Ah oui la pression qui retombe.
- Oui parce que mon corps me faisait payer tout ce que je lui avais fait souffrir...
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Alors c'était rien de très grave mais euh ouais, je développais une euh... une bah je développais des symptômes qui inquiétaient le médecin et qui m'amenaient à l'hôpital pour euh faire des examens.
- Hum hum.
- Et en fait c'était du surmenage euh...
- Vous avez parlé de burnout tout à l'heure...
- Oui, je l'ai frôlé...
- C'était il y a longtemps ?
- Il y a quatre ans, oui.
- Et qu'est-ce qui vous a mis en alerte ?
- Bah ce que je suis quelqu'un enfin euh... en fait j'ai j'ai beaucoup travaillé euh sur moi-même, j'ai euh j'ai fait une thérapie sur moi-même, donc je suis quelqu'un d'assez euh d'assez sensible à ça... euh, bah puis à un moment donné, j'arrivais plus enfin, je ne n'allais plus travaillais dans mon entreprise avec plaisir... c'était une contrainte, ça devenait une contrainte et physiquement je ne tenais plus.
- Hum hum, oui donc l'alerte était donnée. Et euh physiquement ça se traduisait comment ?
- Sommeil perturbé et puis euh surtout sommeil perturbé, oui surtout le sommeil et puis du coup ça a été une spirale, ça a été une spirale et euh bon comme je continue à consulter... de façon pas régulière mais euh j'ai un toujours un petit suivi euh... bon bah elle m'a dit « il est temps de réfléchir un petit peu à tout ça »...
- Et qu'est-ce que vous avez mis en place ?
- Alors du repos, de la relaxation, de la sophro, voilà.
- Oui c'est plutôt adéquat.
- Oui oui pour apprendre à me relaxer, à me détendre, et à prendre des temps pour moi.
- Hum hum.
- Voilà à part ça je suis, des fois j'y arrive, des fois moins, et puis euh ça a été au travers du sport et euh à la base j'étais un sportif...
- Hum hum.
- Et j'étais pendant plusieurs années plus du tout à faire du sport. Donc euh voilà mon corps il a souffert quoi et euh puis à prendre des temps pour moi c'est vraiment ça, chose que j'arrive à faire plus facilement aujourd'hui.
- Et quand vous prenez du temps pour vous, est-ce que, comment vous vous sentez ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Alors, au départ j'ai un peu culpabilisé de prendre du temps pour moi, vous savez et euh aujourd'hui moins, mais je dirais que euh... tout dépend enfin je vous donne un cas de figure qui se présente à nous, euh... la filleule de ma femme euh se marie au mois de juin, elle habite au Canada.
- D'accord.
- On est en pleins mois de juin, gros mois d'activité et je sais toujours pas si je vais au mariage ou pas...
- Hum hum. Qu'est-ce qui vous empêcherait d'y aller ?
- Le travail, parce que bah enfin je, je peux pas y aller pour un week end, c'est ça le truc. Il faut partir au moins une semaine et au mois de juin, c'est un mois très très intense euh...et puis ma femme travaille avec moi ici donc euh là ça fait deux postes clés dans l'entreprise en moins.
- Ah oui en effet.
- Oui, elle est sur l'activité commerciale événementielle et moi sur le poste technique donc euh ça fait deux personnes de moins sur cette période-là et euh après... c'est ce que j'ai dit à ma femme, tout se prépare, si on anticipe les choses etc. les choses devraient pouvoir se faire mais vous voyez...
- Hum hum.
- Il y a pas un oui direct, « allez oui oui oui, on y a on réserve les billets etc. »
- Oui bien entendu. Mais vous avez raison avec de l'anticipation...
- Oui je pense que tout est réalisable mais euh si vous voulez forcément on peut pas s'empêcher de se dire ça va être au moment où on va partir enfin juste au moment de partir où il va y avoir une prestation qui va tomber, ça va nous stresser, on va pas partir pleinement en détente quoi.
- Hum hum, oui oui bien entendu.
- Voilà et puis bah de décrocher aussi quand on est en vacances bah ça c'est le plus difficile.
- Et alors vous y arrivait en général ?
- Bah j'essaie, oui bah je prends au minimum trois semaines l'été et puis euh bah là j'ai eu une petite fille... euh j'ai eu d'un premier lit, j'ai deux grands enfants et là j'ai une petite de quatre ans donc euh j'ai... j'ai comment dire, j'ai eu mon grand en 99, j'ai créé l'entreprise en 2000.
- D'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mon deuxième est né en 2002 bah les deux premières années de ma vie euh en tant que chef d'entreprise bah j'ai été 100% entreprise et oui 100% entreprise donc euh... j'ai quand même euh j'ai vu mes enfants mais l'entreprise passée avant et il a fallu mon divorce pour que je prenne du temps donc euh oui ça m'a bousculé.
- Oui il y a une prise de conscience ?
- Bah ouais, je je je me voyais pas euh enfin, quand on s'est séparé avec mon ex-femme, j'ai tout de suite parlé de garde alternée parce que là mais euh là elle m'a dit mais « tu peux pas faire une garde alternée t'es jamais là »... whouu... bon bah là j'ai dit à partir de ce moment-là c'est mon problème et là il a fallu que je m'organise.
- Donc là oui vous n'avez pas eu le choix de revoir votre organisation du travail un peu différemment.
- Bah oui, je me suis engagé, je me suis engagé face à un juge, bon et puis j'ai aussi bah euh ma ma compagne qui euh voilà qui est là... qui m'a bien aidé dans cette démarche-là c'était aussi un choix qu'on a fait à deux, c'est un choix qu'on a fait à deux. Et oui euh il me fallait un soutien parce que tout seul c'était compliqué.
- Hum hum.
- Et euh par exemple je prenais tous mes mercredis parce que j'ai un de mes fils qui devait aller à l'orthophoniste, il avait quelques difficultés scolaires donc euh le mercredi il y avait ça et je les emmenais au sport. Oui je me consacrais à fond... bon après j'avais pas tous mes samedis et dimanches parce que j'avais encore les prestations.
- Hum .
- Que la, la petite donc euh bah déjà c'est une petite fille donc (*rire*). Voilà j'ai pas le même âge non plus j'ai vieilli depuis donc les centres d'intérêt ont aussi changé un petit peu et euh oui j'ai toujours envie de prouver des choses mais euh moins, moins, qui me mets moins de pressions aussi.
- Hum hum.
- Bon je dis pas qu'aujourd'hui si, si, il viendrait à arriver malheur à l'entreprise, je le vivrais bien mais euh j'ai moins de pression
- Oui vous avez revu vos priorités.
- Exactement.
- Oui votre organisation.
- Oui et puis euh il y a l'histoire de la vie, j'ai perdu deux amis qui sont, étaient chefs d'entreprise... de maladie... bon voilà bah ça fait réfléchir aussi, tout ça pour ça...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum hum.
- Bon bah faut pas occulter le reste, oui il y a des évènements de vie qui font réfléchir quoi...
- Hum et justement euh est-ce que vous vous autorisez à être malade ?
- Euh, euh... pas trop non. Pas trop non.
- C'est-à-dire ?
- (*Rire*), bah c'est-à-dire que quand je suis malade mon médecin il me dit « t'façon je vous arrête pas hein ? »
- Hum mais vous allez quand même voir le médecin ?
- Ah oui par contre oui et euh... je suis un peu hypocondriaque à la base.. donc euh ça je l'ai beaucoup travaillé, je me suis soigné, je suis un peu guéri de ça enfin oui...
- Hum
- C'est plus comme quand j'étais jeune parce que ça a pris des ampleurs... des ampleurs oui voilà, ça devenait très handicapant... à titre personnel... c'était des schémas qui se mettaient en route enfin c'était... je faisais par exemple, quand je partais en vacances, bah je faisais un plan de route et euh il fallait que mon plan de route passe par des hôpitaux... quand je choisissais mon lieu de vacances il fallait qu'il y ait un hôpital pas très loin, donc euh voilà. Et puis après j'ai commencé à développer de l'agoraphobie mais euh ça c'était quand, avant, aujourd'hui je suis soigné et euh parce que mon entourage m'a dit il faut que tu fasses quelque chose aussi.
- Hum hum.
- Bon après avec la pression de l'entreprise bah au début... parce qu'en fait dans mon histoire de créateur d'entreprises en fait, euh je crée mon entreprise, mon ex-femme change de travail...
- Oui.
- Elle prend un travail à responsabilités. On achète une maison, on a le deuxième enfant et euh... mon ex-femme fait une dépression après la naissance de mon deuxième fils. Euh et qui l'emmène jusqu'à une hospitalisation euh euh, une belle famille qui se retourne contre moi parce que... ils ont le sentiment que je suis responsable de ça... euh une entreprise qui euh qui débute bah à un moment j'ai pété un plomb, j'ai pété un plomb et là mon médecin il m'a dit non non il faut consulter quoi.
- Oui en effet, cela faisait beaucoup à supporter, c'est l'accumulation de.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui c'est ça, cette accumulation et donc euh du coup euh voilà, c'est que comme ça que j'ai commencé à être suivi quoi.
- D'accord. Oui c'est plutôt bien d'avoir fait cette démarche, cette envie d'avancer...
- Oui, c'est ça et puis ça c'est pas que lié au statut de dirigeant.
- Hum, hum.
- Et puis vous savez j'ai des cas autour de moi, le cas le plus proche, j'ai mon cousin qui a son entreprise euh lui il est dans le déni total quoi... pour lui c'est travail, travail, travail, travail, travail... et au secours quoi !
- Et euh alors on n'a pas forcément la réponse mais justement sur les personnes qui sont dans un déni total qu'est-ce qui pourrait être fait ou mis en place pour développer un accompagnement enfin pour les aider à avancer ?
- Je, je, je pense euh, je, je, je euh enfin, je, je crois que euh bah comme toute personne on se construit au fur et à mesure notre vie avec euh... avec euh... avec nos craintes, nos peurs, nos reflexes bah... soit comme moi, à un moment donné, on se dit stop voilà je fais un travail, j'essaye de comprendre les choses, d'aller de l'avant mais il y a des gens aujourd'hui pour qui voir un psychiatre ou un psychologue ils seront pas pour... ça reste encore difficile. Alors hormis un gros clash à moment donné... bah...
- Oui c'est finalement attendre la limite et une fois qu'on l'atteint on réagit...
- Oui c'est pour beaucoup, c'est ça... mais des fois la limite mais euh ce que je vais dire c'est super dur... moi y a des moments, j'ai presque souhaité d'atteindre ma limite pour me dire si je dois m'arrêter au moins j'ai une justification parce que la santé les gens comprennent tout de suite... c'est-à-dire qu'à un moment donné, vous dites à quelqu'un j'ai fait un burnout... bah on va vous répondre oui mais lui il est fragile alors que si vous dites je m'arrête parce que j'ai un cancer bah là on se dit c'est normal
- Hum hum.
- On est en fait sur ce jugement qui est compliqué... je pense que, enfin je parle pour moi, après je sais pas pour les autres chefs d'entreprise, je pense que y a de ça aussi, on se met une pression par rapport aux jugements.
- Et pour autant, un burnout, ça peut conduire dans les cas extrêmes ça peut conduire jusqu'au suicide...
- Mais ah complètement... là j'ai eu une discussion avec mes parents au mois de décembre et je leur ai dit que ... je vais, je vais pas dire je euh... mais euh j'ai eu des pensées ouais à un moment donné, ah c'était des minis, minis pensées, je me sens pas suicidaires mais à un moment donné on se pose la question, on se dit est ce que ça va aller mieux, on encaisse

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

tous les problèmes, les problèmes, les problèmes, les problèmes ... et à l'instant on se dit pffff qu'est-ce que je fais ?

- Hum hum
- Bon c'est un gros flash mais euh et puis tout de suite on raisonne à nouveau on se dit, mes enfants, non je peux pas... bon allez c'est pas grave, il y a pire... mais oui je pense que il y a des moments que l'on a accumulés, que l'on est acculé sous des problématiques... et autant des problématiques que l'on maîtrise autant il y a des problématiques que euh... enfin vous voyez quand en ce début d'année, j'ai mon assistante qui s'est cassé le tibia péroné...
- Hum hum.
- Bah là je me retrouve sans assistante... donc euh, bah faut la remplacer, enfin bon c'est un coût et euh le fait de la remplacer ça veut dire qu'il faut que je reforme quelqu'un pour ce temps-là... donc je vais passer du temps à former cette personne-là donc je préfère gérer et assumer ce truc-là plutôt que de repasser du temps à reformer quelqu'un etc.
- Hum hum.
- Donc là par exemple, depuis le début d'année, bah je euh... je retravaille parce que j'avais décidé de reprendre une organisation parce que il y a un moment je rentrais chez moi il était 20h je mangeais à 21h/22h donc euh ça j'avais dit stop j'arrête...
- Oui.
- Donc voilà j'ai essayé de partir sur des horaires raisonnables bon bah là depuis le mois de janvier, je suis reparti dans ça quoi.
- Hum, il faut espérer que cela temporaire.
- Oui mais voilà, de toute façon il le faut ! mais euh vous voyez aujourd'hui cette situation-là je la vis beaucoup mieux.
- Hum hum.
- Oui je la vis beaucoup mieux, oui je la vis beaucoup mieux oui. Je me mets pas une pression de folie euh... euh voilà je euh comme par exemple, un salarié qui disait que bah « ouais, je ne sais pas si je vais rester dans l'entreprise » avant je me mettais dans un état possible »... intérieurement, bah là aujourd'hui je me dis s'ils veulent partir ils partent.
- Pourquoi avant vous vous mettiez dans un état pas possible ?
- Alors euh (*rire*)... bon on revient à mes pathologies... en fait mes pathologies c'est la peur de la disparition, la peur de la séparation.
- Oui ça vous renvoyez tout cela, d'accord.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui voilà, donc euh... le départ de quelqu'un euh, une rupture est très difficile pour moi, même si j'en suis l'initiateur, des fois bah la séparation je la subissais euh... mais c'était très compliqué. Donc euh c'est pour ça quand je disais tout à l'heure, la rupture affective avec mon associé... bah elle a été très compliqué en tant que personne.
- Oui.
- Parce que voilà on a partagé plein de moments ensemble et je pensais qu'il allait comprendre la situation, et en fait il la comprenait pas et euh je me sentais impuissant dans cette affaire... bah voilà donc faut le temps, il faut que je digère les choses etc. Donc un salarié qui voulait quitter l'entreprise, je ne comprenais pas parce que j'ai le sentiment de donner 100% de ce que euh... de voilà, oui je donne ça, je fais ça, et tout, etc. mais euh oui maintenant chacun fait comme il veut... j'évolue sur ça. et je me dis que les gens oui à un moment donné ils ont besoin de faire leur propre choix.
- Est-ce que vous diriez que euh votre santé elle est excellente, très bonne, bonne, médiocre ?
- Excellente, non. Non euh... j'aurais tendance à dire qu'elle est... je ne serais pas bonne mais en dessous quoi...
- Hum moyennement bonne ? (*rire*)
- Oui (*rire*) moyennement bonne, ouais ouais je pense... parce que déjà je sais que voilà, je, je, je euh... bah je m'inquiète dans mon avenir des répercussions de toutes les situations de stress que j'ai vécu euh... voilà. Enfin j'en entends tellement de gens qui vont à la retraite et eux ils développent des choses euh... ça m'inquiète aussi ça. Le futur oui ça ça m'inquiète
- Par rapport à votre santé ?
- Ouais, ouais, quand on voit les gens qui ont des problèmes de cœur, enfin qui voilà euh... j'ai quand même atteint, beaucoup de fois des niveaux de stress très très élevés et euh ouais je me dis qu'est ce qui m'attend.
- Et aujourd'hui vous avez repéré ces signaux de stress ?
- Oui... je j'ai enfin je réagis plus facilement pour mettre les choses en place. Bah déjà comme je vous le dis déjà je prends des temps de repos que je ne faisais pas avant... je m'impose des vacances euh... Et puis ce n'est même pas que j'impose euh... c'est-à-dire qu'aujourd'hui c'est même moi qui euh, là vous voyez je n'arrête pas de euh... ça va faire trois semaines que je tanne ma femme pour euh qu'on parte en vacances, là voilà.
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Alors on ne sait pas si on va au ski ou vers le soleil mais moi je pars, mais enfin il faut qu'on parte, donc ça je l'impose.
- Oui ce besoin de décompresser...
- Ah oui oui, faut que je décroche parce que je me sens tellement bien quand je reviens... et là on est parti, on a pris 15 jours entre Noël et jour de l'an, on a fait une semaine avec euh, une semaine avec notre fille et puis euh on s'est dit faut aussi prendre des temps pour nous et donc on est parti cinq jours à Barcelone et ça nous a fait un énorme bien !
- Hum hum, oui oui.
- Ça nous a fait un bien considérable, se souciait de rien, voir des paysages, se retrouver enfin etc. c'était des choses de très bénéfiques. Bon après a va aussi on essaie de se faire deux on va dire deux fois dans l'année des petits week-ends, on loue un, un, un spa enfin on va au spa et puis on se fait ça et voilà ça permet de pfff.
- Oui de décompresser, oui ça rejoint donc de prendre du temps pour vous.
- Et oui et j'aimerais des fois en prendre plus mais euh ce que j'aimerais surtout faire c'est reprendre le sport... j'ai beaucoup de mal à me discipliner là-dessus. Oui surtout qu'en matière de faciliter j'ai pris la course à pied...
- Oui.
- Ouais mais le problème c'est que je cours tout seul... doc euh là je me dis que j'ai pas trouvé le sport qui pourrait me convenir,... il faudrait que je sois dans un club, pour euh me discipliner... donc ça c'est vraiment le truc à développer.
- Oui c'est peut-être un nouvel objectif à se fixer.
- Bah voilà mais voyez je ne suis pas régulier ... j'ai couru euh alors si, quand je me mets un challenge l'année dernière j'ai fait les 10 kms de Belbeuf, j'ai fait voilà mais euh je me mets un but voilà pour l'instant je me suis pas mis de but donc euh je sens que ça monte il faut que j'aille courir pour euh voilà me dépenser.
- Et selon euh, votre santé est ce qu'elle est prioritaire de 0 à 10 ; 0 pas du tout à 10 prioritaire ?
- Je dirais que, [inaudible]. Je pense qu'elle est prioritaire si on nous dit qu'il y a quelque chose.
- Donc là, pour vous elle n'est pas prioritaire pour vous ?
- Non.
- Donc la priorité c'est quoi ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bah je, je ne sais pas, enfin je m'en préoccupe pas, je me dis pas le matin, « tiens hier t'as fait souffrir ton corps et aujourd'hui tu l'épargnes », non je suis pas dans cette démarche. J'essaie d'y faire attention, j'essaye de faire attention, oui je prends des temps pour moi, euh voilà comme quand je suis vraiment à bout, je m'impose des siestes. Euh voilà, c'est des choses que je ne faisais pas avant, enfin je savais pas faire avant et que j'ai appris à faire. Je m'impose des choses comme ça. Euh mais même enfin, euh... mais même sur le plan personnel, le weekend quand je suis à la maison, je sais pas me reposer (*rire*). Voilà je suis quelqu'un qui a besoin de bouger, et euh regarder sur le canap' un film c'est pas mon truc !
- Hum, vous avez l'impression de quoi, de perdre votre temps ?
- Bah ouais en plus je sais que j'ai des travaux à faire.
- Hum hum.
- Mais c'est pareil, j'apprends au fur et à mesure mais euh c'est dur, c'est dur. Je me mets une pression de folie.
- Oui le mot est adapté, on est sur un apprentissage.
- Oui, oui, je savais pas faire et j'apprends. Donc oui ma santé euh bah euh je dirais si je vais bien, oui tout va bien, voilà. Euh voilà mais que, avec le mois de décembre que j'ai eu dès que je relâche un peu, je tombe malade. Là j'ai fait de la colopathie, je retourne voir mon médecin, je prends un traitement et c'est reparti mais c'est pas pour autant que je me dis ralenti ou fais attention.
- Alors ça c'est peut-être pour une autre étape ?
- Oui oui mais en gros ce que j'aimerais, en devenir, c'est prendre un peu, un peu d'élévation. Oui c'est ce que j'ai envie... prendre un peu d'élévation pour euh me sentir un petite peu pour euh sortir, me décharger de certaines tâches qui euh aujourd'hui je n'arrive pas à déléguer mais parce que je n'ai pas la personne pour dans l'entreprise pour déléguer certaines tâches mais dans l'avenir ce serait de trouver cette personne. Et euh c'est pour ça que je remets un peu une remise à plat de l'équipe parce que si aujourd'hui j'introduis une nouvelle personne de l'équipe, elle va rentrer dans cette logique et euh voilà ça marchera pas. Parce que la logique que j'avais à quatre, bah à huit c'est resté la même.
- Hum hum.
- Ça veut dire que les gens qui sont rentrés ce se sont laissés guider par les autres en fait et euh... je pense qu'il y a un esprit, il doit y avoir un esprit qui règne ici qui fait que... bon après avec des différences parce que j'ai Georges que j'ai embauché l'année dernière qui lui euh gère, gère ses problèmes etc. mais euh bon bah il avait des grosses lacunes en

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

informatique, donc il délègue ça à une autre collègue et l'autre collègue elle me dit « ouais mais moi ma charge augmente »... donc euh voilà je suis en train de revoir tout ça, remettre tout ça à plat.

- Puis effectivement, c'est euh, c'est un fonctionnement qui a été mis en place dans l'entreprise et puis oui... prit par l'activité on s'inscrit dans ce fonctionnement et des fois on ne prend pas le temps de s'interroger, de prendre du recul sur notre activité et oui l'accompagnement peut vous permettre d'avancer sur cette problématique dans votre organisation.
- Oui tout à fait.
- Mais oui le, ça demande du temps de changer, d'accepter le changement.
- Oui voilà l'acceptation... de toute façon tout pendant que les gens n'acceptent pas on peut rien faire.
- Disons que ça prend du temps.
- Oui.
- Est-ce que votre état de santé vous impose des limites dans votre activité ? alors ce que vous m'avez dit déjà c'est l'arrêt des prestations du samedi soir mais est-ce qu'il y a autre chose ?
- Bah oui, parce que ce que j'ai connu avec ce début de burnout, j'ai pas envie de le revivre.
- Et quand vous parlez de ce burnout, hum, vous en avez parlé à des proches, ou bien est-ce un sujet tabou ?
- Non, j'ai pas pu en parler, enfin avec ma femme oui. Parce que c'est même elle qui m'a dit stop t'arrêtes là. Ah oui c'est elle qui m'a dit stop, elle m'interdisait d'aller travailler, elle me forçait à dormir.
- Hum hum.
- On avait ensemble un salon à faire, elle m'a dit « non tu peux pas » et en effet, je m'en sentais pas capable, je voulais y aller mais euh sincèrement je suis resté chez moi parce que je n'en pouvais plus plus... je n'en pouvais plus. J'étais E-Pui-SE. J'étais épuisé quoi. Donc ça ouais ça m'a, ça m'a euh... puis bah pas bien quoi, j'étais pas bien, on se sent pas bien quoi.
- Hum hum.
- Et est-ce que de développer votre entreprise ça a nécessité des sacrifices ?
- Oh oui ! (rire)... ah bah... sur le plan personnel, sur la vie de famille quoi... ah oui des gros sacrifices quand même.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Si c'était à refaire... ?
- Je le referais mais peut-être un peu différemment oui mais ma plus grosse euh culpabilité c'est, c'était lié à mes enfants, voilà. Qui aujourd'hui euh... me disent un petit plus facilement qui ont eu le sentiment que j'étais pas là... pas suffisamment avec eux. Voilà.
- Hum hum.
- C'est plus ça en fait. Parce que d'un côté, euh, enfin ce, ce, ce métier je l'ai, en fait c'était ma source, c'était ma ressource quoi en fait. Voilà. C'est ce qui est un peu compliqué, c'est ce que euh, c'est ce que je suis en train de vivre, c'est ce que si vous voulez en fait... je fais un métier-passion, un métier-passion c'est donc en fait mon bonheur à moi, c'était quand je faisais mes soirées, j'étais un petit peu la star du, des gens qui dansaient, je gérais l'ambiance de la soirée.
- Eh oui.
- Donc j'avais mon heure de gloire. Et euh quand j'étais euh... quand j'étais euh... animateur euh, voilà j'étais dans la lumière et euh. Bah comme je vous ai dit tout à l'heure, bah par rapport à des choix à un moment donné physiques, j'ai enlevé cette partie-là quoi en fait. Et euh aujourd'hui, c'est une souffrance, c'est-à-dire que je suis énormément dans l'ombre et plus du tout dans la lumière. Et quand même à la base, j'ai fait ce métier-là pour ça.
- Hum hum.
- Donc euh, aujourd'hui j'ai un manque. Voilà, j'ai vraiment un manque. Et je suis en train de trouver des... je recharge des des idées. Pour ne pas me retrouver dans des soirées dansantes parce que je me sens plus capable de le faire physiquement et parce que j'ai un âge ou voilà mais euh je suis en train de travailler sur des choses où je peux retrouver une place qui me prendra pas 100% de mon temps mais qui me permettra d'avoir cette récréation que je n'ai plus... j'ai ce problème de manque de récréation en fait. Et euh sur l'année dernière c'était ma grosse souffrance... parce que j'allais même pu sur les prestations.
- Hum hum.
- J'étais tellement dans l'organisation... on a fait l'Armada par exemple, la seule prestation que j'ai fait c'est parce qu'il manquait un gars donc il fallait que je dépanne mais sinon je restais ici à faire la préparation de matériel, la logistique, etc. etc. donc là tout le monde revient avec des souvenirs « énorme armada » bah moi je suis frustré parce que je n'ai pas ce souvenir-là. Moi j'ai géré que des problèmes sur l'armada. Et euh... donc voyez j'ai pu cette, cette notion de de bonheur et à l'époque, bah oui certes je sacrifiais d'un côté ma vie

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

de famille mais ça m'a permis de vivre des choses euh... d'aller euh enfin de rencontrer des gens, d'aller animer dans des endroits que j'aurais jamais enfin dans ma vie personnelle j'aurais jamais fait quoi.

- Hum hum. Oui c'est ce qui vous a permis d'avoir un équilibre finalement ?
- Mais oui j'avais oui besoin de ça, j'avais vraiment, vraiment, vraiment besoin de ça et euh... et encore je dirais que ma, ma, ma enfin à un moment donné ma vie de famille m'a enfin m'a amené à ralentir un petit peu parce que j'aurais, j'aurais enfin à un moment donné j'aurais aimé être connu voilà. J'aurais aimé avoir une popularité. Bon je l'ai pas et je la vis très bien. Je veux dire je suis pas frustrée du tout hein.
- Oui oui.
- Mais euh j'ai un manque, j'ai un manque. Vous voyez là euh... bon j'ai été pendant euh pendant cinq ans, le speaker du football club de (nom) et puis là je fais de l'actualité sportive donc oui euh le club m'a sollicité parce qu'il y avait des interviews à faire bah là j'ai dit toute de suite oui quoi ! j'ai dit tout de suite oui ! j'ai même pas regardé mon agenda, j'ai dit « oui oui j'arrive ».
- Hum.
- Voilà j'ai besoin aussi...
- Oui ce besoin de sortir de, un peu de votre entreprise ?
- Oui et un peu de reconnaissance, en fait... alors j'ai aussi la chance au travers d'un salon de d'interviewer les célébrités euh... bah voilà quand la personne euh après le plateau, alors certaines pas toutes, et que les célébrités viennent vous voir en disant j'ai apprécié l'interview bon bah voilà...
- Oui cette reconnaissance.
- Oui puis voilà quoi ! oui et voilà c'est ce que j'aime dans mon métier. C'est ce que je disais l'autre jour, moi je félicite, je dois complimenter tout le monde pour les motiver
- Et vous ?
- Bah voilà moi, personne ne me dit rien... si on me dit « ah bah tiens au faite ça ça marche pas », « ah bah tiens ça c'est toujours pas fait »...
- Hum hum. Oui et ça s'entend, on s'investit dans l'entreprise, on innove, on crée, et ce besoin de reconnaissance peut être légitime, tout à fait...
- Bah je pense que, je pense que c'est ça qui fait que c'est un métier-passion. Je dirais que c'est comme un cuisinier qui monte son restaurant et à un moment donné il est que dans son bureau et plus en cuisine bah là je pense, je l'identifie comme ça.
- Hum hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est vrai que là je suis en train de travailler sur de nouvelles idées, euh... bon on verra ce que ça donnera mais au moins j'aurais peut-être un plus, je retrouverais un peu de lumière quoi.
- Oui et donc de bonheur au travail comme vous l'évoquiez.
- Oui oui complètement.
- Et, on parle de bonheur au travail, est-ce que vous sentez épanouis dans votre travail ?
- Oui, ah oui. Même si j'ai un manque, oui oui je me sens épanoui parce que je me me sens quand même épanoui dans l'ensemble de, de... euh, je euh, je me suis ouvert à plus, depuis que je me suis ouvert à des réseaux ... mais bon aujourd'hui je me suis engagée à la (nom de l'institution) en tant que conseiller technique, bon c'est une réunion une fois par mois.
- Hum.
- Bon c'est pas non plus, bah vous voyez hier on avait une réunion, bon voilà ont traité d'un sujet, ou j'ai pu donner mon point de vue et que bah, c'est pareil aussi, c'est c'est épanouissant ça. Euh à un moment donné, l'auditoire vous écoute, vous soumettez des idées, on vous dit « ah bah oui tiens je savais pas que l'on pouvait faire ça »... oui vous avez ce sentiment de servir à quelque chose donc ça ça donne de l'épanouissement. Bon et puis je fais aussi partie d'un club qui lui me demande un peu plus de temps mais c'est pareil, j'ai de la reconnaissance dans ce club, donc euh je dirais que je m'épanouis euh... aussi en dehors. Et puis je me sens pas frustré enfin je veux dire je vis euh... correctement. Aussi grâce à l'entreprise donc euh voilà... je parce que faut pas négliger cette partie-là non plus.
- Hum oui oui.
- Bon je roule pas sur l'or mais euh pas exemple, j'avais une frustration, j'avais une frustration depuis que euh je suis un homme, depuis que je suis tout jeune euh, j'ai toujours rêvé d'avoir une voiture de sport bah... voilà je me l'interdisais de me l'acheter, je me l'interdisais...
- Et pour quelle raison ?
- Par rapport à l'image, par rapport à ce que j'aurais dégagé... mais encore une fois 'est en lien avec l'échec, « ah bah oui il fallait pas acheté ça, t'aurais pas perdu d'argent » ou alors forcément « c'est un patron donc voilà ».
- Hum.
- Et euh bah, bah ma thérapeute m'a dit qu'est-ce qui vous vous interdit de le faire quoi ! mais qu'est-ce que vous interdit ? Et donc on a discuté et là elle me dit et vous croyiez que c'est une bonne réaction... bon et donc il y a deux ans j'ai craqué et voilà j'ai acheté un

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

véhicule qui me faisait plaisir et euh... voilà je roule de temps en temps avec et euh me faire plaisir entendre euh le ronronnement du moteur etc. c'est aussi mon petit plaisir.

- Hum et oui.
- Voilà c'est mon petit plaisir. Donc euh voilà je dirais que non...
- Mais c'est vrai que cette image, elle semble lourde à porter. Nombreux dirigeants d'ailleurs m'évoquent cette image qui vous cause du tort et oui il y a cette notion d'interdiction qui revient.
- Bah oui vous voyez moi je ne gagne pas tant que ça mais et pourtant on colle cette image de « mec à pognon ».
- Hum hum.
- Et euh moi je pense que il y a beaucoup de euh... enfin c'est lié, moi dans mon cas... les interdictions c'est beaucoup liées à ma famille et à ma mère. Enfaite moi j'ai mes parents qui sont enfants d'artisans. Euh ma maman, elle a toujours voulu avoir son entreprise à elle, elle a jamais pu et euh... et euh, de ce fait là je pense qu'elle m'a inconsciemment hein mais euh... toujours mis de la réserve euh... déjà quand je lui ai annoncé que je mettais à mon compte bah au départ c'était t'es sur, fais attention c'est pas facile, tu sais... bon elle a connu les difficultés de son papa hein.
- Hum hum.
- Mon grand-père, qui avait une entreprise aussi euh mais bon voilà c'était un artisan quoi donc euh et mes parents ont du mal, ils ont encore du mal, et il y a encore pas si longtemps il voulait venir un samedi et il me dit « tu ne travailles pas aujourd'hui ? »
- Ah oui ? donc cette image du dirigeant qui doit travaillait...
- Bah oui, et comme avant je faisais des soirées, bah là.... Et euh même moi dans mon vocabulaire donc quand les gens me demandent etc. euh, bah non cette semaine on travaille pas, on n'a pas de prestation et euh enfaite quand je suis ici je travaille.
- Oui d'accord, je vois.
- Oui nous on a cette image de travailler une fois que, quand on produit quelque chose, une fois chez le client mais avant il y a l'organisation, le rangement....
- Oui tout le travail en amont mais qui n'est pas visible en tant que tel par les autres.
- Oui voilà voilà c'est exactement ça et ma famille ça par exemple il ne le voit pas ça.
- Oui ce n'est pas palpable en fait.
- Oui et puis parce que pour euh je ne travaille que quand je suis en prestation.
- Oui c'est une méconnaissance de votre métier.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui et euh je le comprends et c'est pas un métier comme euh comme le jugement que l'on a sur les acteurs, les chanteurs, etc. pareil il gagne bien sa vie mais ils ne voient pas tout le travail qu'il y a en amont, tout ce qui se fait dans l'ombre.
- Hum hum.
- Et comme nous, quand on est une production, il y a le montage avant, la prestation et puis le démontage. Avant et après il n'y a personne, les gens ne nous voient que pendant la production.
- Hum hum.
- Donc c'est pour ça qu'il y a une image un peu déformée ou il y en a y disent c'est génial comme métier bah attendez de voir (*rire*).
- (*Rire*)
- Bah oui parce que toi quand tu vas te coucher nous on démonte hein (*rire*).
- Oui voilà c'est du travail ! Alors, pour finir, euh, aujourd'hui, selon vous quelle est votre plus grosse difficulté et enfin qu'est-ce qui pourrait être proposé pour que l'on prenne davantage en considération la santé des dirigeants ?
- Alors, moi ce qui a fait le plus aujourd'hui c'est euh... ce qui m'affecte le plus c'est le management, c'est ça qui m'affecte le plus... c'est-à-dire qu'aujourd'hui on demande aux entreprises c'est, enfin je veux dire mais euh... on demande d'être excellent avec nos salariés et euh... bah on a pas le sentiment que l'inverse soit réciproque...
- Hum hum.
- Voilà.
- Par qui cela devrait...
- Bah je pense que aujourd'hui, alors il y a plus peut-être ... enfin je pense qu'il y a peut-être eu un excès dans la reconnaissance du salarié, je trouve qu'aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'on en fait aujourd'hui beaucoup beaucoup trop euh... et qu'à l'inverse bah euh en fait le dirigeant on va dire que euh... enfin je veux dire aujourd'hui on a des, enfin, je, je il y a des gardes fous partout. Bah vous voyez là j'ai mon assistante qui est en arrêt.
- Hum.
- Je sais pas si je peux l'appeler pour prendre de ses nouvelles...
- Hum oui.
- Je sais pas si je peux lui envoyer un message parce que à un moment donné je vais être accusé de harcèlement, est ce qu'il cherche pas à... on entend tellement de chose aujourd'hui qu'on voilà quoi... bon bah quelqu'un qui par exemple, nous a plantait un

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

week-end euh... bah euh... faut pas trop le gronder parce que bon euh... donc voilà c'est ça parce que en fait, quand on est dirigeant on, on, on met en avant son image, ses, ses valeurs, et euh quand elles sont pas euh et encore une fois quand le client n'est pas satisfait c'est vers le dirigeant qui se se tourne c'est pas vers le salarié.

- Hum hum.
- Donc moi mes salariés jamais ils ont vu, même si le salarié est fautif de l'erreur, bah c'est vers moi que ça tombe. Et puis c'est toujours en prendre plein la tête. Et puis après t'as le client qui te dit « je vous le dis à vous, mais ne disputait pas votre salarié »
- Hum hum. Oui oui bien sûr, alors par expérience, oui on le constate parfois en service de santé au travail, mais en effet, c'est dans le sens... le dirigeant peut générer un conflit mais tout comme le salarié. On est sur une question d'humain à humain et non plus de statut à statut finalement.
- Bien sûr ! et les dirigeants vous font ce constat-là ?
- Oui, globalement oui.
- Ah ouais... bah moi vous voyez pour prendre un exemple, ça m'est arrivé une seule fois dans ma vie mais j'ai dû faire un licenciement éco.... Bah je me suis pas levé un matin en me disant whouhou super je fais un licenciement, pumpelup ».
- Hum hum.
- Ah ouais franchement c'était dur ! et puis là dans ce cas-là c'est un choix que l'on a fait ensemble avec la salariée, parce qu'elle ne se sentait pas si bien que ça mais euh pour moi c'était quelque chose de compliquer, c'est un échec pour moi à ce moment et ça on le prend pas assez en considération.
- Hum.
- Mais euh c'est pareil quand je dois faire un entretien de recadrage pour une personne bah euh là « je me dis pas super je vais me la faire » bah non évidemment que non. On sait que l'on va toucher des zones sensibles sur la personne enfin en fonction... j'ai eu des salariés où il y a des choses qui n'allaient pas et enfaite en discutant avec eux je me suis rendu compte que c'était dans le contexte familial que ça n'allait pas, ils se mettent à pleurer et là on se sent bêtes.
- Hum.
- Enfin je suis pas psy, donc là je me dis qu'est-ce que je dois faire, j'approfondis ou pas, je donne des conseils ou pas enfin c'est compliqué franchement. Bon et puis je pense être quelqu'un d'humain donc je suis sensible euh... voilà à mes salariés, si l'un à un de ses enfants malades, ça m'inquiète bon bah voilà... je reste euh... je reste qu'un humain voilà.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Et euh. Mais j'ai pas toujours le sentiment que euh... voilà que les choses se fassent en retour.

- Hum hum.

- Et, et les quelques chefs d'entreprises que j'ai autour de moi, euh qui ont euh un ou deux salariés euh je pense que c'est vraiment vraiment vraiment ce qui les affecte le plus. Enfin quand on tombe sur quelqu'un qui joue de ça, qui joue sur les arrêts-maladie, parce que il s'est pris une réflexion... et là l'autre jour j''étais stupéfait euh... je porte mes affaires au pressing et euh... c'est une salariée euh enfaite la dame était salarié du pressing, la patronne est partie à la retraite, elle a racheté le pressing et à la base elle était salariée elle se retrouve patronne.

- Hum hum.

- Et euh l'autre jour, elle avait la bouche pleins d'herpes et euh, elle me dit excusez-moi je suis pas très présentable esthétiquement mais j'ai ma salariée qui m'envoie là aux prudhommes...

- Hum hum.

- Enfin elle m'explique un peu le truc, mais elle me dit « je n'aurais jamais pensé qu'en rachetant l'entreprise, je pouvais me retrouver ans une galère comme ça ». Et cette dame-là je la connais pas trop mais elle a part l'air, enfin ça pas l'air d'être, quand on discute avec elle, bah voilà elle est, ça a pas l'air d'être un bourreau quoi... et voilà c'est elle qui a embauché, sa salariée ne supporte plus les odeurs, elle du coup elle l'envoie dans une démarche et à la fin ça va peut-être, ça peut lui couter beaucoup d'argent.

- Oui.

- Et elle, elle vient de racheter un truc et elle va peut-être se retrouver dans un embarras terrible.

- Oui oui.

- Et euh oui donc le patron, bah voilà il peut payer, il peut... bah voilà moi comme je dis j'ai eu un litige à un moment donné, j'ai dit, je suis pas, enfin je suis pas né patron quoi, j'étais salarié en plus, pendant plus de 15 ans donc hein...

- Hum hum.

- Donc euh l'envers du décor je le connais.

- Mais vous pointez quelque chose avec les prudhommes ou malheureusement oui ça peut conduire parfois jusqu'à la fermeture de l'entreprise.

- Ah bah ouais ouais.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Finalement c'est comme partout il y a des bons et des moins bons salariés et des bons et moins bons patrons...
- Ah bah exactement !
- Et euh souvent des fois c'est un manque de communication qui fait que l'on arrive à des cas extrêmes.
- Oui tout à fait c'est souvent ça je trouve. bah euh le problème je pense que enfin. Peut-être que la... peut-être que les chambres de commerces dans le cadre de la création d'entreprises pourraient peut-être euh proposer un service justement d'accompagnement euh... parce que là par exemple j'ai une amie qui vient de se mettre à son compte euh...
- Hum hum.
- Elle a 52 ans, euh... c'est quelqu'un qui me fait peur...
- Comment ça ?
- C'est quelqu'un de de, qui va se donner beaucoup beaucoup beaucoup, si elle prend un salarié qui est un salarié qui enfin ça se passe pas bien euh bah c'est quelqu'un qui risque d'être fragile de ce côté-là. C'est quelqu'un qui pareil, ce qui m'a permis de dire ça aujourd'hui c'est que j'ai avancé aussi mais euh moi je la vois moi quand j'ai démarré, elle se met une pression de folie quoi ! et euh aujourd'hui elle s'interdit d'embaucher parce qu'elle a trop peur de tomber sur la mauvaise personne. Donc là on en arrive à des situations des fois, vous voyez.
- Oui en effet...
- Euh pfff, oui. Bon moi maintenant j'ai appris à revoir mes exigences.
- Oui c'est un ajustement permanent.
- J'ai appris maintenant que les exigences que je mets sur moi-même bah les autres ne l'ont pas. Alors bon bah voilà.
- Hum hum.
- Et vous voyez, moi sur tout ça, bah je pense qu'il faudrait sensibiliser, parce que même quand on fait une école de commerce, je pense pas que l'on nous prépare à tout ça.
- Il n'y a pas d'école du dirigeant.
- Et oui et du manager non plus voilà. Mais voilà faut faire des formations et puis euh je pense aussi un peu que c'est quelque chose qui est inné aussi.
- Hum et euh sur les formations, une des difficultés que j'ai pu ressortir c'est l'accès à la formation finalement...
- Oui bien sur.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui c'est le fait que des fois on ne sait pas qui contacter vers qui aller...
- Oui et puis il y a aussi le fait que le dirigeant des fois il pense qu'il est le sachant-tout. Donc il est pas à l'écoute et j'ai des cas autour de moi. Et franchement j'ai beau leur dire, il n'écoute pas c'est une vraie difficulté ça aussi. Et puis j'ai des copains chefs d'entreprises qui sont ce que j'étais avant c'est-à-dire très exigeant.
- Hum hum.
- Et en fait, ils sont devenus aussi très exigeants avec leurs salariés et la euh bah oui ça va au clash.
- Hum hum.
- Bon et puis là vous voyez je vais la présidence du club (nom du club), cette année bah vous voyiez tous les gars de ma génération, ils me disent mais comment tu fais, c'est inconcevable de faire ça avec l'entreprise quoi.
- Ah oui ?
- Oui pour eux c'est inconcevable.
- On en revient à cet apprentissage, à la gestion de son temps.
- Et vous voyiez là les deux coachs avec qui j'ai travaillé, elles m'ont félicité, elles m'ont dit déjà d'avoir fait la démarche bravo mais euh...
- Oui tout à fait !
- Mais euh pour moi ça fait plaisir de l'entendre mais euh pour moi faut se remettre aussi un peu en question quoi.
- Hum hum oui mais euh tout ne le monde n'a pas cette capacité...
- Bah visiblement c'est ce que j'ai découvert, oui.
- Bon et bien, merci, moi j'ai posé l'ensemble de mes questions. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez aimé ajouter ?
- Non je pense que j'ai dit tout ce qui me tenait à cœur (*rire*).
- (*Rire*) Et je vous en remercie.
- Mais aujourd'hui j'ai euh j'ai le sentiment d'avoir une pression, au-delà du business hein, puisque ça je sais que je ne pourrais pas faire grand-chose, hein mes clients qui m'appellent à la dernière minute, bah voilà. Mais aujourd'hui c'est plus les lois
- Oui l'aspect réglementaire, les contraintes administratives...
- Oui euh voilà c'est ça, c'est ça pfff... et euh auquel cas accompagnez-vous quoi..
- Oui en retour.
- Oui accompagnez-vous quoi ! donc voilà c'est ça que je peux dire.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ecoutez un grand merci pour vos réponses complètes, merci aussi pour votre sincérité parce que des fois ce n'est si simple de se livrer surtout sur un thème qui est celui de la santé. Un grand merci !
- Mais de rien.
- Et moi je vous ferais un retour écrit de l'ensemble des résultats.
- Avec plaisir !
- Et euh vous connaissez le CJD ?
- Alors un peu oui, j'ai rencontré une personne oui.
- Alors je pense vous voyez, ils font des plénières et euh je pense que ça serait intéressant que vous puissiez intervenir pour présenter tout ça.
- Ah oui, je note en effet.

Fin de l'enregistrement.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 8 : Monsieur F.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- Pouvez-vous m'expliquer votre parcours ?
- Moi en fait j'ai fait mes études donc mon master en fait j'ai fait un master management et marketing et... en fait ça fait 10 ans que je suis dans l'entreprise. Je suis arrivé en Septembre 2009 en tant que commercial donc j'ai fait quelques années de service

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

commercial, après j'ai évolué on va dire dans le pilotage de service commercial et puis maintenant je suis directeur opérationnel de la société depuis 4 ans maintenant.

- D'accord donc depuis 4 ans.
- Globalement c'est ça l'évolution mais ça a été ma première société directement après mes études et au final moi j'ai évolué avec la société qui a évolué, on a eu des besoins communs au final on a évolué ensemble et aujourd'hui ça fait 10 ans.
- Vous avez su saisir une opportunité ?
- Bah l'entreprise, on s'est bien trouvé au final donc l'évolution on n'en est là aujourd'hui.
- Alors, avant d'échanger sur le thème de la santé, comment vous vous sentez aujourd'hui ?
- Globalement bien.
- Pouvez-vous détailler ce « globalement bien » ?
- Ça dépend des jours, la gestion d'une PME ce n'est pas toujours simple mais aujourd'hui globalement bien. On est le 5 juillet, il fait très beau, c'est top... Et puis en lien avec le thème qu'on va aborder moi j'ai repris le sport très fortement on va dire depuis 2 ans bientôt.
- Ah oui ?
- Donc j'ai bien réussi à le... c'est c'est pour ça que ça m'intéressait le sujet parce que en fait moi ça ma servi et en fait j'ai réussi à l'intégrer parce que c'est important pour mon quotidien.
- Hum.
- Donc ça rejoint parfaitement la santé du dirigeant le sport au travail.
- Oui, ce qui explique pourquoi vous vous sentez globalement bien aujourd'hui ?
- Ecoutez, il est 11 heures, bientôt la pause, je vais aller au sport et on est vendredi (*rire*).
- Et vous dites donc il y a que 2 ans que vous avez repris le sport.
- Oui, j'ai toujours fait globalement du sport enfin moi je suis passionné de football et j'ai fait beaucoup de football euh... jusqu'à 25 27 ans et après c'est vrai qu'entre le travail et la vie de famille et etc. on cherche toujours des bonnes excuses mais c'était plus compliqué de continuer le football pour moi parce qu'au final parce que j'habite un petit peu plus loin qu'ici, j'habite à 30min d'ici, les horaires c'est vrai sont un petit peu donc euh... c'est toujours des bonnes excuses mais j'avais un petit peu mis le sport de côté.
- Hum.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais pour des vraies raisons parfois parce que c'est vrai que le temps manquait et parfois on donne la priorité au travail et à la famille quand même... c'est quand même important et donc au final ça fait 2 ans que j'ai repris une activité non football mais plus globale...
- D'accord, et vous réussissez à l'intégrer pendant votre journée de travail ?
- Oui, j'ai réussi à l'intégrer principalement le midi dans mon planning donc euh voilà.
- Oui, vous avez établi une organisation...
- Oui ça fait partie de mon planning quand je peux, quand je peux... quand je peux privilégier le planning dans le planning le sport au final si c'est possible.
- Et, il y a eu un déclencheur, un déclic pour vous dire qu'il était temps de réserver des créneaux pour le sport ?
- Oui oui peut être un... un coup de mou où physiquement on se sent un petit peu fatigué tout le temps enfin beaucoup de stress quand même... le stress il est là en plus, après ça dépend des personnalités, je suis plutôt quelqu'un de stressé donc ça plus la charge plus le stress fait qu'à un moment je pense que le sport permet d'évacuer... ça permet de... voilà... puis après basiquement le sport fait du bien au-delà du travail mais normalement au cardio, des choses comme ça... ça peut faire du bien sur la durée.
- Hum.
- Je me suis dit pourquoi pas et... bah c'est ça un petit peu et dans mon agenda le midi est le créneau le plus simple parce que ça rejoint l'arrêt du football qui est plutôt le soir. Moi le soir en partant d'ici à 6 heures et demi 7 heures c'est compliqué de... de... de... parce qu'il y a le sport, l'entreprise et la famille. Moi je lis un petit peu les soirs et donc si on doit rentrer le soir à 21 heures et que etc... donc ce n'est pas simple et c'est pour ça que le midi j'ai trouvé ce créneau là qui me va très très bien.
- Donc, si je comprends bien l'objectif est de tenir ce planning sur la durée ?
- Bah et puis après on se sent mieux, il y a des résultats, une envie dynamique et il ne faut pas la perdre puisqu'on perd vite cette dynamique et plus on s'arrête et plus c'est difficile de reprendre aussi quand même donc non oui c'est devenu quelque chose que j'ai.. que je n'ai pas vraiment à mon planning à moins de le noter mais dans mon fonctionnement je privilégie mes rendez-vous si j'en ai mais dès que je n'ai pas de rendez-vous je suis dans une salle qui est juste à côté et ... ça .. ça ... c'est ... voilà.
- Ça vous permet d'évacuer...
- Oui.
- Alors, Quelle définition vous donneriez à la santé ?
- (*silence*) Je n'avais pas révisé.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- *(rire)*.
- *(rire)* C'est le bac, la définition de la santé euh... c'est le brevet qui a été décalé... *(rire)*.
- Il n'y a pas de bonnes réponses, simplement avec vos mots... quand vous entendez le mot santé, cela vous fait penser à quoi ?
- La santé ... bah c'est ce qui fait tout. Non mais la santé... c'est... c'est un des... pour moi c'est un élément essentiel je ne pourrais... enfin définir la santé c'est : être en bonne santé c'est ce qui fait beaucoup de choses
- Hum.
- On va dire oui l'argent fait pas le bonheur mais la santé fait le bonheur quand même parce que quand on est inversement en mauvaise santé ou qu'on a des soucis de santé c'est tout de suite compliqué au final donc ce n'est pas forcément une définition, mais la santé c'est le bien-être au final. Quand on est en bonne santé euh... on voit les choses différemment et après il y a différentes mauvaises santé mais la vraie mauvaise santé quand on a une maladie un peu grave ou... ça impacte aussi la vie de tous les jours et surtout quand on a des enfants après on voit la santé différemment, en tout cas pour mon cas personnel euh... voilà la santé elle est importante.
- Oui, vous pensez qu'en fonction des événements de vie, là par exemple le fait d'être parent peut faire évoluer la vision que l'on a de la santé ?
- Ah oui, moi je crois ça, bah oui, il faut que je sois en forme pour mes enfants. C'est trop important. Voilà, si ça va globalement.
- Bien entendu, comme je vous l'ai évoqué, il n'y a pas de bonne réponse, c'est uniquement vous, selon votre regard.
- D'accord ok.
- Et pour vous un dirigeant en bonne santé ?
- Un directeur en bonne santé c'est un... un directeur qui arrive à s'organiser, à organiser son planning personnel et professionnel le mieux adapté possible pour son rythme à lui je pense.
- Hum.
- Un directeur en bonne santé c'est quelqu'un qui pense aussi à lui, à ses équipes parce qu'on l'a dit, c'est la santé du dirigeant la santé des salariés mais en fait c'est la santé de l'entreprise... Globalement, s'il y a un des deux... en sachant que pour moi ça ne fait qu'un, si le directeur n'est pas en bonne santé ou si ses équipes ne sont pas en bonne santé, ça ne peut pas fonctionner et un dirigeant seul en bonne santé ne pourra pas tirer l'ensemble de son groupe qui est en mauvaise santé euh... donc euh... Un... un un directeur ou un

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

dirigeant en bonne santé c'est quelqu'un qui bah qui.. qui arrive à gérer son planning, qui arrive à gérer son stress, qui arrive à prendre de la hauteur petit peu, c'est ça qui est difficile de prendre de la hauteur dans des problématiques du quotidien parfois dans les PME. Mais le sport ou le sexe (rire) enfin c'est non... Prendre un petit peu de recul c'est extérioriser, ça permet de poser un petit peu certains problèmes ou de souffler voilà.

- Et vous, comment arrivez-vous à prendre du recul sur votre activité ?
- Par le sport et ma famille.
- Hum.
- Mes petites filles, c'est un mixte de tout. En fait c'est sortir un peu de son bureau, sortir un peu de ses dossiers, ces problématiques. Parce que ce n'est pas parce qu'on n'a pas réglé dans l'heure... aujourd'hui c'est un monde de réactivité et de... de pression, de quand même de stress mais il y a des moments à force bah ça... donc et puis il faut essayer de trouver des choses : ça peut être le sport, ça peut être la famille, ça peut être les voyages, ça peut être ... mais c'est en fait...
- Hum.
- Réussir c'est le terme d'il y a quelque temps : la déconnexion.
- Oui, le droit à la déconnexion ?
- Se déconnecter par le moyen que la personne souhaite, ça peut être du golf, ça peut être un loisir, ça peut être des voyages, ça peut être tout simplement de la marche mais le sport revient quand même beaucoup je pense parce que le sport c'est quand même euh... augmenter son rythme que se soit de la marche euh... je ne sais pas quoi mais ça permet de penser à autre chose.
- Et pour vous, il y aurait un impact sur le psychologique ?
- Ben normalement oui. Normalement c'est ça le but. Au début c'est un petit peu dur de reprendre le sport mais à mesure du temps on... en fait il faut réussir à avoir un équilibre. Je pense que le dirigeant en bonne santé c'est aussi celui qui prend soin de lui quand même.
- Hum et justement, à partir du moment où vous avez pris ce statut, aujourd'hui est ce qu'il y a des choses qui ont changé dans la prise en compte de votre santé, est-ce que vous étiez plus stressé avant, moins stressé avant, comment est-ce que vous pourriez vous situer là sur cette période de 4 ans ?
- Après la vision c'est qu'on apprend toujours de ses erreurs et de la gestion de son temps et de son stress donc je ne dirais pas que c'est différent d'il y a 4 ans au final. J'ai j'ai parce qu'au final... je suis un jeune dirigeant malgré tout parce que 35 ans... on n'a pas la même

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

expérience qu'à 50 ans, ça ne veut pas dire qu'on ne sait pas faire maison a une vision différente et j'apprends... Au quotidien j'apprends des erreurs, du stress donc à des moments ça dépend aussi de la charge de son quotidien. On a tous des journées moins bonnes que d'autres, on a tous des fins de journées où on se dit « mais mince » et « est-ce que je reviens demain ? ». Mais euh..ça ça permet oui a...avec de l'expérience, avec les sujets positifs ou négatifs on arrive à ... à s'améliorer, on arrive quand même à être meilleurs. Et je pense que oui la gestion de son temps améliore nos performances. Si on reste sous l'eau au quotidien, qu'on reste seul, sans aller en extérieur, sans... ça peut être compliqué.

- Hum. Il faut s'ouvrir à son environnement, aller à la rencontre d'autrui...
- Non, faut être... c'est ça, essayer de ... si jamais il y a trop de stress enfin... s'enfermer n'est pas la solution et ce n'est pas autant qu'on trouvera la solution si on s'enferme. Si on se dit « bah non... » bah toujours relier sport parce que c'est quand même ça le thème central. Je ne peux pas me permettre d'aller au sport parce que j'ai un dossier qui ne se passe pas bien.
- Hum, le thème central est la santé, oui...
- Oui, mais moi la santé et le sport c'est la même chose. En faisant du sport on est en bonne santé... Et vous voyez, bon, par contre on peut ne pas aller au sport parce qu'on a un rendez-vous pour résoudre un problème, on peut recevoir... mais se dire voilà il est 11h30 j'ai une péripétie bon bah je ne vais pas aller au sport parce que.. bah non peut être justement, moi ça m'arrive parfois à 12h d'être fatigué, enfin d'avoir des soucis et qu'au final je reviens à 14h après euh... du sport une douche etc.... on revient plus frais, plus détendus, puis peut-être qu'on a des solutions qu'on n'aurait pas trouvées ou pas forcément qu'il y a des problématiques mais... euh... un devis, une chose comme ça où on nous a demandé de faire un geste, peut-être que l'approche n'est pas la même à 14h... après le sport.
- On en revient à cette prise de recul nécessaire que vous évoquiez.
- Oui, ça arrive aussi de réfléchir sur ça mais on n'est pas dans son bureau, du stress, avec des personnes autour, on est un petit peu seul dans son sport et puis on peut réfléchir, c'est ça.
- Alors on entend beaucoup parler de qualité de vie, de qualité de vie au travail, vous en pensez quoi vous ?
- Bah c'est important. Même si ce n'est pas facile, parce qu'au final les générations sont différentes, les salariés sont différents, c'est-à-dire que ce n'est pas une question d'âge

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

mais l'approche du travail n'est pas la même. Aujourd'hui, qu'il y a 10 ans et ça ne sera pas la même dans 10 ans et chaque personne n'entend pas la même chose de ma qualité au travail ou de ma qualité de vie au travail. Des choses toutes bêtes mais là on est installé à une table pour passer des bons moments. Il y a des personnes au sein de l'entreprise, même si on est que 16, il y a un pourcentage de gens qui ne profiteront jamais de cette table parce qu'ils en ont pas l'envie, parce qu'ils ne veulent pas manger sur leur lieu de travail euh... on a un babyfoot, enfin on a un cadre de travail qui se passe bien. On a des extérieurs, il y a des personnes qui s'en moquent. Enfin, il y a des personnes qui vont trouver ça important parce qu'ils n'en peuvent plus du centre-ville, d'avoir des difficultés à se garer, d'être dans un immeuble, de ne pas pouvoir euh... respirer et il y en a d'autres au final... donc au final ce n'est pas simple de trouver l'équilibre entre tout le monde. Nous on essaye d'organiser 3/4 fois par an des teams building.

- Ah oui ?
- On a fait des simulations de pilotage il y a 15 jours, on fait du bowling, du laser game.
- C'est pour favoriser la cohésion d'équipe ?
- Oui bah on essaye au final... c'est une tendance depuis quelques années. Ce n'est pas ça qui résout tout mais au moins on propose des choses. Après il y a des personnes que... qu'on pas envie d'aller au bowling en fin de journée ou... c'est pour ça par contre que la qualité de vie au travail, enfin c'est quand même mieux d'avoir une bonne ambiance sur la durée qu'une mauvaise ambiance. On peut avoir des clashes, moi c'est mon côté un peu football qui... c'est une passion mais qui m'a... que j'arrive à transposer dans ma vie d'entreprise, je vois l'entreprise comme une équipe... avec des personnes euh... il n'y a pas que une personne, il peut y avoir des leaders mais une personne seule en tout cas n'y arrivera pas même si elle est super-douée. A un moment, dans une PME, on a besoin de tout le monde donc euh... c'est une vision d'équipe, il faut essayer de trouver des choses qui peuvent plaire à tout le monde et c'est quand même mieux quand il y a une bonne ambiance parce que les résultats sinon... après ça ne peut pas être super et le monde des bisounours tous les jours. On peut se dire les choses, on peut avoir des... et c'est même normal de ne pas avoir les mêmes idées, les mêmes approches.
- Hum.
- Il faut dans la balance que ce soit plus positif que des engueulades au quotidien mais donc la qualité de vie au travail est importante mais c'est un mixte de tout un tas de choses : c'est euh... le bâtiment, les activités, ce matin il y a eu des croissants parce qu'il y a des départs en congé, enfin on essaye d'avoir une vie en entreprise. Ce n'est pas uniquement

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

une entreprise où on vient faire ses heures, son salaire puis repartir. C'est pas facile mais en tout cas on essaye, après... Et euh... bah il y a des moments où effectivement il faut qu'il ait des pauses pour pouvoir se ressourcer pour pouvoir repartir.

- Alors vous m'évoquez à plusieurs reprises le sport, selon vous diriger une entreprise vous pourriez le comparer à un marathon ou à un sprint ?
- Bah, en fait une entreprise c'est plus un marathon qu'un sprint. A la base c'est plus sur la durée. Même si on se donne à fond sur un sprint, on ne pourra pas sprinter indéfiniment normalement.
- Hum.
- A un moment on peut être fatigué, se blesser donc c'est plus... en fait c'est un travail de tous les jours je pense. Ce n'est pas un sprint, c'est plus... mais oui le sport se rapproche d'une entreprise quand même je pense.
- Qu'est-ce que vous pensez de cette phrase « le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale » ?
- Ça je vais revenir aussi au... il n'y a pas de règle mais, il n'y a pas de généralité mais je pense aussi que c'est une question de génération. Les dirigeants sont aussi en train de changer de génération, tout comme les salariés sont en train de... il y a un changement de génération, génération x, y, je ne sais plus quoi mais le dirigeant, les dirigeants qui avaient 45 ans il y a 15 vont approcher de la soixantaine. Il y a un roulement au niveau des dirigeants. Et le dirigeant, enfin pour moi le dirigeant qui a 40 ans aujourd'hui n'a peut-être pas le même fonctionnement, ce n'est pas une règle, ce n'est pas une généralité mais quand même euh... ce sont quand même des générations différentes, qui ont une approche et peut être que les dirigeants d'il y a quelque temps... et après ça dépend aussi des types des entreprises mais peut être ont négligé un petit peu les à côtés pour se concentrer sur leur entreprise. L'entreprise était le centre mais après ça se comprend, si c'est une personne qui a créé son entreprise, qui a repris son entreprise mais euh... mais... euh... négligé à un moment on le paye. Je pense donc euh... je ne sais plus exactement la phase de départ...
- « Le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale ».
- Bah forcément, il y a des périodes où on se néglige forcément, on ne peut pas faire du sport au quotidien sur 365 jours mais à un moment oui, l'activité est le levier essentiel parce que c'est ce qui fait vivre soi-même, ses équipes, donc c'est quand même l'élément-clé. Pour moi, ma vision du dirigeant de 2019 a 35/40 ans ne doit pas négliger forcément tous les à côtés, on a besoin d'à côtés : soit du loisir, soit de la famille, ce n'est pas possible

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

aujourd'hui de vivre que pour la société, en tout cas c'est mon point de vue, peut-être que... sa vie ne peut pas être dédiée à 100% à sa société parce que pour moi je pense que c'est une erreur parce qu'on loupe des choses.

- C'est-à-dire ? Louper quoi selon vous ?
- Bah on loupe les à côtés, on loupe peut-être une part de sa famille, une part de ses loisirs, une part de plaisir parce que l'entreprise n'est pas que du plaisir à 100% enfin... et à côté tant mieux, il y a des emmerdements, il y a du positif et après pour parler de l'entreprise, on est bien, voilà, il y a des sociétés qui vont beaucoup moins bien. On a quand même de la chance d'être dans une société qui se porte bien mais euh... l'entreprise ce n'est pas une ligne droite, ce n'est pas toujours tout vert, mais donc c'est pour ça qu'il y a des moments et enfin... en tout cas c'est.... même si c'est prioritaire, ce qui est normal quand on est dirigeant, on doit tenir un rang, tenir pour que la société continue à évoluer mais pour moi la société, ça serait une erreur de se consacrer que à ça. Parce que à un moment, oui on loupe des choses et après la vie passe vite et puis, pour revenir à la santé, tout peut arriver. On a connu des dirigeants sur l'année passée, je ne citerais pas de noms mais... qui ont vécu des drames en terme de santé : des AVC, des crises cardiaques, des... voilà des dirigeants proches de nous qui au final se sont donnés corps et âme pour leur société, je ne connaissais pas leur vie personnellement mais c'est toujours dommage de mourir, de mourir jeune mais euh... sans avoir profité. Il faut bien mixer, c'est une question d'organisation quand c'est possible.
- D'équilibre ?
- D'équilibre, c'est ça. Sa société est une priorité, bien entendu mais on n'est pas là sur un podium 1 2 3 mais il y a des priorités pour moi oui c'est mixte de tout ça.
- Est-ce que vous pouvez me citer les troubles associés à un stress ? si vous êtes stressé, ça se traduit comment pour vous ?
- (*silence*) Comment je définirais mon stress ?
- Oui. Ou comment ça se traduit ?
- Oui peut être un petit peu... le stress c'est jamais enfin... il peut y avoir du stress positif... après il peut y avoir du stress commercial : présenter une offre peut générer du stress mais c'est globalement positif
- Est-ce que cela ne serait pas davantage des challenges ?
- Oui, dans le stress il y a du positif et du négatif mais comment ça se traduit ? Bah c'est être anxieux, c'est ne pas toujours être hyper sympa à l'instant T. Si j'ai un stress quelconque soit... mais pareil, moi ma vie elle est pro et perso, on peut arriver au bureau avec un stress

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

personnel, une problématique quand on a des enfants, d'avoir mal dormi, d'avoir un enfant qui a un souci etc...

- Hum.
- Et donc ça engendre... on n'a pas toujours la bonne approche quand on est stressé. Quand on a du stress négatif, on n'est pas dans la bonne approche, on a un peu de hier, on a beau dire qu'il faut prendre du recul : quand on est stressé, on est stressé. Et on peut tous faire des erreurs et s'en rendre compte 1h ou 1 jours après qu'on se rend compte que : « peut-être que ce mail-là je n'aurais pas du l'écrire comme ça », « peut-être que la réponse à l'oral que j'ai fait à cette personne-là j'aurais pu mettre plus de forme » mais à l'instant T on est stressé on est stressé et on ne réagit pas toujours bien à ce qu'il nous arrive, on est peut-être trop focalisé sur notre stress.
- Hum, on maîtrise moins nos réactions selon vous ?
- C'est plus ça. Après ça se traduit par des réponses pas forcément adaptées, un caractère qui est moins positif qu'il ne devrait, c'est un peu ça.
- Et au niveau physique, ça se traduit comment ? vous m'avez dit sommeil perturbé ?
- On ne verra pas mais mes mains, ça se traduit par ça, se ronger les ongles globalement mais ça peut être du stress pour le football hein. Pour moi ça se traduit comme ça, ça peut être un petit peu un mal-être physique, oui on peut être perturbé...ça dépend aussi du stress. On peut avoir mal à la tête... je n'ai pas vraiment de rebond physique hormis ça. Je pense à ça, oui les ongles c'est un stress.
- Il n'y a pas de symptômes que vous pouvez percevoir ?
- Non non pas vraiment, je peux avoir une accélération physique mais non je n'ai pas de... Parce qu'il y a pire quand même. Il y a du stress bien pire d'entreprise bien pire, là on est dans un milieu un peu privilégié, quand on voit ici... il y a du stress, ça ne veut pas dire qu'on n'est pas.... mais il y a d'autres entreprises, d'autres secteurs où il y a un stress plus important qui... voilà. Bah quand ta société n'a pas de trésorerie, qu'elle ne va pas bien en chiffre d'affaires et qu'elle a des péripéties en plus... forcément à un moment il y a le stress. Aujourd'hui voilà, on a une belle société qui se porte bien donc forcément déjà ça c'est énorme mais c'est déjà pas un stress du quotidien : on peut payer les salariés, on a une bonne trésorerie, une bonne relation avec les banques, tout ça serait du stress en plus s'il on ne les avait pas. Donc moi aujourd'hui je suis arrivé dans une société qui se porte bien, qui est de 1996, qui a des péripéties, qui a des hauts et des bas parce que c'est de la passation de service mais je comprends qu'il peut y avoir un stress physique qui peut même aller jusqu'à une crise cardiaque. Je peux comprendre une boîte où l'ambiance n'est

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

pas bonne, où la trésorerie n'est pas bonne, les banques de suivent plus, les fournisseurs ne veulent plus enfin je ne sais pas ... mais quelle pression !

- Alors selon vous, est-ce qu'il y a un lien entre la santé de l'entreprise et la santé du chef d'entreprise ?
- Je pense. Forcément, quand ta boîte va bien... pourquoi je peux me permettre de prendre un peu de temps le midi ? C'est parce que la boîte va bien et ce n'est pas parce que je ne suis pas dans mon bureau euh... même si la boîte ne va pas bien, je ne suis pas à mon bureau tous les midis à gérer les trucs qu'à la fin on gèrerait mal.
- Hum.
- Aujourd'hui je peux me permettre de vous recevoir, de prendre du temps parce que... il en faut mais parce que la société va bien. Peut-être que je ne serais pas dans la même optique si j'étais dans une boîte qui allait beaucoup moins bien.
- Hum.
- Après, moi j'entends beaucoup de dirigeants, parce que je suis dans pas mal de clubs, dire « t'es partout dans les réunions » oui mais aujourd'hui, pour aller au sport ou dans les réunions, vous recevoir c'est aussi s'oxygéner, voir d'autres personnes. Aujourd'hui ça me sert de parler à d'autres dirigeants sur le recrutement, c'est une galère pour tout le monde le recrutement... si je reste dans mon bureau, je vais voir des tutos, je vais voir sur google le problème du recrutement, le recrutement pour les nuls ... mais je pense qu'il faut prendre du temps. aujourd'hui tous les voyants sont au vert donc je peux me permettre mais ce n'est pas pour autant que si les voyants étaient à l'orange que je ne prendrais pas. J'entends beaucoup de dirigeants, moi j'ai fait le club germe également, c'était une journée complète mais prendre du temps pour soi, pas forcément pour de la distraction mais pour réfléchir à son entreprise, partager avec des dirigeants. Quand on arrive au stade « je ne peux pas prendre ce temps-là » c'est qu'il y a un problème. Un dirigeant qui n'arrive pas à prendre une demi-journée de temps en temps pour du sport, du loisir... qu'il doit être dans son bureau 10h par jour, 6 ou 7 heure par... je me trompe peut-être hein, peut-être qu'à 35 ans je n'ai pas la vision de tout, je n'ai pas... mais je trouve que prendre du temps pour soi, même professionnellement ça fait évoluer. Moi, parler avec certains dirigeants, parce qu'à 35 ans, je suis loin de tout savoir et je ne saurai pas tout non plus mais entendre d'autres erreurs d'autres dirigeants pour ne pas les refaire...
- C'est le retour d'expérience...
- Moi je commence à avoir ma minime expérience et voilà oui quand on parle de recrutement bah moi j'explique mon expérience.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Et puis parfois il y a des dirigeants effectivement qui sont là 10h par jours mais parce que certains n'arrivent pas à déléguer.
- Oui. Il y a ça aussi des fois. Moi je ne suis pas le créateur, le fondateur donc c'est peut-être plus facile pour moi. Il aurait peut-être fallu interviewer le fondateur qui n'aurait peut-être pas eu le même discours parce que lui il a créé la société, c'est son bébé en 96 et c'est un dirigeant, il n'est pas vieux hein, parce que là si vous allumez l'enregistrement et qu'il passe.... *(rire)*.
- *(rire)*.
- Non non mais c'est... il a 54 ans voilà et c'est une approche différente du travail, de l'entreprise mais surtout, quand il a créé l'entreprise... je pense qu'il y a le dirigeant fondateur, il y a le dirigeant repreneur, je pense que c'est différent. Moi je suis un dirigeant associé d'une locomotive qui tournait très bien. Même si ce n'est pas facile, j'ai globalement un bon rôle, je ne suis pas sûr que j'aurais pu être un...dirigeant créateur... Quand tu crées à partir de zéro, je peux comprendre que... ça soit difficile de déléguer par exemple. Faut savoir que moi je suis arrivé là il y a 10 ans, on a très bien fait évoluer la société, elle se porte bien mais le wagon était déjà en marche depuis 12 ans ...
- Oui.
- Puis quand je réfléchis, je me dis qu'il y a cette nécessité de s'ouvrir à son environnement, de voir les autres. Et parce que le présentiel au bureau... je ne suis pas sûr que quelqu'un au bureau de 6h du matin à 22h le soir... déjà c'est impossible je pense humainement d'être au top. 5 ou 6 jours la semaine je pense qu'il faut... prendre du temps, ce qu'on fait là.
- Hum, de prendre le temps de la réflexion ?
- Là ce n'est pas productif pour l'entreprise en soi mais c'est une discussion et ça fait du bien de parler de soi, il faut... mais j'en reviens au même, j'ai une société qui va bien.
- Hum.
- C'est vrai, si j'étais débordé à cause de l'entreprise, j'aurais peut-être décliné l'invitation.
- Oui oui ça aurait été peut-être différent. Alors, j'ai encore quelques questions à vous poser, euh.. sur une échelle de 0 à 10, votre santé est prioritaire ? Donc 0 pas du tout prioritaire à 10 très prioritaire.
- 8
- Hum, note élevée ?
- Oh oui oui bah on l'a dit tout à l'heure, si je ne suis pas en bonne santé euh... à un moment je pourrais potentiellement même ne pas être là. Il y a une différence entre pouvoir

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

s'extérioriser et ne jamais être là et si j'ai un vrai problème de santé euh... ça va être euh... un problème. De toute façon pour moi la santé elle est importante pour tout.

- Est-ce que vous êtes satisfait de la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités quotidiennes ?
- Oui globalement oui, il y a des journées où on est moins satisfait de ce qu'on a fait mais sur la durée globalement oui... je suis quelqu'un de très organisé et depuis toujours donc au final j'ai réussi à le retranscrire... même s'il faut s'ouvrir parce qu'être trop rigide ce n'est pas bon et on... j'ai fait des erreurs et puis j'en referais encore hein... sur ça il n'y a pas de soucis mais je pense que oui globalement... j'arrive à organiser les choses... aujourd'hui sur ça, ça va.
- Donc vous pourriez dire qu'il y a une satisfaction au travail ?
- Ah oui.
- Et, est-ce que vous parleriez d'épanouissement au travail ?
- Oui. Mais oui oui, assurément, parce que je peux vous assurer que quand je suis chez arrivée dans l'entreprise il y a 10 ans..., je ne viens pas d'un milieu d'entrepreneur, les soirées à la CCI c'étaient un calvaire.... enfin un calvaire c'est peut-être un peu fort mais...
- Pour quelles raisons ?
- Parce qu'on ne connaît personne, parce qu'on est tout jeune. Il y a 10 ans j'avais 25ans, je n'étais pas habitué... je ne connaissais personne donc je parlais à personne, personne ne me parlait... enfin ça va, j'ai bien vécu quand même mais ce que je veux dire c'est que aujourd'hui je me suis épanouie au travail parce que... parce que c'était la suite de mes études donc ça a un sens d'avoir fait ses études-là pour en arriver là... connaître des gens, connaître des dirigeants, c'est un épanouissement personnel et puis aussi un épanouissement financier.
- Hum.
- Parce qu'on est là... l'entreprise... pour moi il n'y a pas de tabou mais l'entreprise est là pour fonctionner, pour bien marcher et si l'entreprise marche bien, tout le monde derrière y gagne, du dirigeant jusqu'au salarié. Donc aujourd'hui l'épanouissement par rapport.... de toute façon si on ne s'épanouit pas dans son travail on doit en changer.
- Oui ?
- Ah je pense. Si venir au travail, pour le coup, c'est un calvaire, ça va mal finir donc aujourd'hui moi j'ai ... ce n'est pas que de la chance hein, c'est aussi du boulot mais en 10 ans, mon évolution professionnelle et personnelle fait que je suis épanoui, forcément.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- C'est que vous avez... comme on a dit au début, vous avez su saisir les opportunités mais vous vous êtes aussi probablement donné les moyens...
- Enfin oui un petit peu.
- ...pour y arriver.
- Oui oui oui quand même.
- Est-ce que vous avez le sentiment d'être ... accompagné, d'être assez accompagné en tout cas pour faire face à votre quotidien ?
- Accompagné de l'extérieur, accompagné de ... bah oui bah voilà ça reprend ça euh.. le rendez-vous de ce matin... si je n'étais pas dans cet optique sport, santé depuis 2 ans ça m'aurait pas aidé. Vous seriez venue me voir il y a 3 ans, euh...ça aurait été forcément une discussion positive donc oui moi je suis accompagné dans les clubs justement, que je fréquente, par d'autres dirigeants internes dans les équipes parce qu'il faut écouter les équipes sur du recrutement, sur euh... sa façon de présenter un devis, sur des problématiques euh... donc oui je suis quand même accompagné. Il y a des moments où on peut se sentir seul parce que quand on est dirigeant, ce n'est jamais facile d'être dirigeant...
- Oui, d'ailleurs on parle assez souvent de l'isolement du dirigeant, qu'en pensez-vous ?
- Bah parce que le dirigeant doit faire des choix. Même s'il y a le dirigeant dictateur qui impose tout... et donc forcément il y a de l'isolement parce qu'il s'isole de lui-même. Mais même si on est dans un management participatif, à un moment c'est quand même le manager qui tranche à un moment ou à un autre même si c'est collégial, donc à un moment il y a forcément une part d'isolement parce ce n'est pas facile de ... c'est facile de dire « moi j'aurais fait autrement, moi j'aurais pas fait ça j'aurais dû », mais quand il faut le faire, quand il faut dire « on va à droite, on va à gauche ou on continue le cap, on freine etc.. », on est globalement seul mais moi je suis bien accompagné, j'ai été formé par le gérant de la société et aujourd'hui j'ai des personnes autour de moi qui m'aide au quotidien parce qu'on ne peut pas être bon partout, parce que quand on est directeur opérationnel c'est quoi ?... c'est avoir la vision sur tout.
- Hum.
- Le commerce, l'administratif, le technique et j'ai quand même des personnes... qui sont là pour veiller... Oui, on ne peut pas tout faire au quotidien, on a aussi à déléguer. Ça fait 10 ans qu'on évolue et même moi maintenant j'arrive à déléguer certaines tâches parce que j'ai aussi une bonne équipe autour... voilà donc euh... hier j'étais en déplacement sur Paris toute la journée... euh... l'entreprise n'est pas arrêtée et heureusement, on délègue et aussi

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

maintenant on a des équipes pour se connecter.... mais voilà, ce n'est pas si simple que ça de manager.

- Hum.
- Mais je suis globalement bien accompagné par les personnes dans l'entreprise mais aussi par d'autres dirigeants avec lesquels je parle grâce aux clubs auxquels je participe. Donc ça pourrait toujours être mieux mais globalement je ne suis pas le dirigeant, la personne enfermée, à n'écouter personne et à ne pas être aidé parce que si on veut de l'aide il faut aussi la demander... Je suis un peu poète ce matin. (*rire*)
- (*rire*)
- C'est que...si je ne demande pas d'aide, à un moment ils vont dire « bah l'autre il est dans son bureau, la porte est fermée, il n'a pas besoin de moi ».
- Hum.
- Ah c'est ça que je voulais dire tout à l'heure quand on parlait du dirigeant présent dans son bureau, euh.. de la vie pro perso... Je voulais dire je suis pas 100% pro de 8h à 22h parce que pour moi j'ai une vie pro et perso et est liée donc le pro doit accepter parfois le perso. Quand on a des enfants, enfin... moi c'est important mes petites filles et j'ai aussi cette souplesse que ce n'est pas arrivé et que je touche du bois mais si jamais je devais quitter l'entreprise pour un souci d'un de mes enfants ou de ma femme, je quitterais l'entreprise, sauf si c'est vraiment impossible je trouverais des solutions et inversement, si le pro doit arriver dans mon perso... pour moi en fait ça ne fait qu'un aujourd'hui... c'est un ...
- Un ensemble...
- Un ensemble bah oui je suis connecté, peut-être de trop mais j'ai, je reçois beaucoup d'e-mails comme beaucoup de personnes... mais je suis connecté tout le temps. en fait c'est un mode de fonctionnement que j'ai toujours eu.
- Hum.
- Même en étant commercial... je lâche le téléphone, la tablette il n'y a pas de soucis mais je suis toujours globalement connecté.
- Hum. Vous ne l'évaluez pas, vous ne le ressentez pas comme une surcharge mentale pour vous...
- Non parce que je l'ai bien, je le gère bien, c'est-à-dire qu'en vacances... je calcule, c'est que si je dis « vendredi soir je termine à 17-18h et je ferme tout et rallume tout lundi matin à 8h », pour moi ce n'est pas la vision, enfin il faut prendre du recul oui mais se déconnecter totalement je ne pense pas et puis après c'est mathématiques. Si je ne lis pas mes mails pendant les congés... j'en reçois 50 par jour... qu'est-ce que je fais au bout de 15

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

jours ? Ça n'a aucun intérêt. Et puis on est dans un monde de réactivité quand même, d'attente de réponse, et aussi quand on est dirigeant on est un peu au centre de beaucoup de sujets.

- Hum.
- Même si parfois c'est un petit peu trop et on est un peu au courant de tout, de tout ce qui se passe et donc au final, entre les fournisseurs, les clients, les commerciaux, les techniciens... donc moi je ne suis pas forcément pour la déconnection totale du dirigeant.
- Hum.
- Mais tout dépend de l'équilibre.
- Tout à fait.
- Alors, je vois que l'on a débordé sur le timing mais est-ce qu'il y a d'autres euh... chose que vous souhaiteriez qu'on évoque ensemble ou selon vous qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour euh... faciliter la prise en compte de la santé des dirigeants ? est-ce que vous auriez des idées d'action ?
- Pour le dirigeant qui ne sort pas de son entreprise, et bien, c'est aller le chercher. Par... euh, les institutions, vous aussi (rire), ce continuer à faire ça. Parce que malheureusement le dirigeant qui ne peut pas sortir, qui ne pense pas avoir le temps bah ça va le rassurer.
- Et comment on peut lui faire prendre conscience qu'il faut qu'il s'ouvre à l'extérieur ? Qu'il prenne en compte sa santé ?
- Avec des exemples. Des exemples concrets d'autres dirigeants... Il faut de l'information. Au moins informer aujourd'hui. On reçoit tous plein d'e-mails, on reçoit trop d'appels, trop de courriers mais je pense que c'est en essayant de mettre une dynamique... après il n'y a pas de solution miracle. Mais c'est de prendre des exemples de bouche-à-oreille.
- Hum.
- Là je sais qu'il y a un club qui fait des sorties le mercredi soir pour aller courir... ce n'est pas simple mais c'est comme la dynamique d'entreprise et c'est comme la qualité de vie, la santé mais comment mieux faire.. ? Bah c'est de communiquer avec des exemples concrets : qu'aujourd'hui, en 2019, la santé du dirigeant, le dirigeant a évolué, le monde dans lequel on vit a évolué et donc on ne peut plus être un dirigeant un peu à l'ancienne. Ce n'est parce qu'on a 50 ans qu'on ne peut pas évoluer non plus.
- Hum, aujourd'hui vous trouvez que les institutions, les services de santé ne communiquent pas assez sur ce sujet ?
- Clairement, on parle de la santé du salarié, mais la nôtre... rien ou trop peu. Mais même dans les clubs on va parler RH, finance mais la santé, c'est rare... c'est dommage.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Est-ce que ce n'est pas un sujet tabou ?
- Peut-être que c'est mal perçu... parce que la santé, le sport...c'est pas l'entreprise pour beaucoup.
- Hum.
- Pour beaucoup, je peux dire que moi je vais au sport, et qu'ils ne comprendraient peut-être pas. Après, d'un côté, entre 12 et 14h, que je sois au restau, dans mon bureau ou que je sois à la salle de sport... Ça ne va pas changer le fonctionnement. Il y en a qui adorent le restaurant et peut-être que c'est un plaisir d'aller au restaurant mais à la fin... je ne sais si ...
(rire).
- (rire).
- Non mais voilà finalement qui veille à la santé du dirigeant, à notre santé... Non mais je pense que oui c'est de la communication... des actions concrètes. Je pense le sport au travail mais il n'y a pas assez de communication par rapport à ça mais euh... pour moi oui c'est des actions concrètes de certains clubs. Pourquoi pas des sorties entre dirigeants, des sorties sportives et puis oui à des créneaux horaires qui peuvent ne pas psychologiquement déranger. Je suis d'accord que aller faire un footing à 15h... non ... à un moment non, sauf si c'est un dimanche après-midi et encore... il faut communiquer plus sur la santé du dirigeant ça c'est sûr, l'isolement et la santé du dirigeant mais après comment faire ... ?
- Et après pour terminer, pour vous... quand on parle de santé... c'est surtout la santé physique ?
- Ça peut aussi être une santé psychologique, c'est pour ça qu'il faut sortir de l'entreprise et c'est comme je vous ai dit, c'est chacun son envie : est ce que c'est le sport, est ce que c'est la lecture, est ce que c'est sa famille, est ce que c'est est ce que c'est d'autres dirigeants... ? Le sport revient parce c'était le sujet un peu central mais euh... aller dans les clubs... pour moi c'est de la santé quand même parce que ça me déconnecte de mon quotidien, on discute d'autres choses donc non ce n'est pas que le sport.
- Hum.
- Par contre non il n'y a pas assez de communication aujourd'hui sur le dirigeant, le dirigeant qui doit prendre soin de lui, et c'est prendre soin de lui physiquement et mentalement. A un moment il faut un petit peu qu'il se préserve un petit peu sinon... sinon ça... voilà on a vu des cas concrets qui ont fait réfléchir beaucoup de dirigeants l'an dernier, il y a eu beaucoup d'AVC, beaucoup de crises cardiaques...
- Dans le secteur ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Dans les entreprises, des PME euh... il y a quand même eu des personnes forcément avec un décès au bout mais je connais quelques personnes... il y a eu des dirigeants qu'on a connus... Des burnouts, parce que aujourd'hui on ose en parler aussi je pense. Je pense qu'il y a 15/20 ans, le burnout par exemple... alors effectivement c'est ce qu'on disait tout à l'heure, il y a burnout et burnout...
- C'est-à-dire ?
- Une dépression, une déprime, un coup de mou... le dirigeant ne va pas forcément en parler et il ne peut pas forcément en parler à ses salariés, tout dépend aussi du climat dans l'entreprise parce que parfois, il ya des patrons qui n'agissent pas bien... ça arrive, et il y a aussi des salariés qui n'agissent pas bien donc le climat dans l'entreprise joue. Parce que dans un climat qui n'est pas forcément positif dans l'entreprise, peut-être que des salariés pourraient profiter de la faiblesse du dirigeant et inversement, un dirigeant qui a peut-être dans le nez quelqu'un dans l'entreprise, s'il sent qu'il n'est pas bien, au lieu de l'aider il va l'enfoncer pour peut-être le sortir enfin ... je prends des cas.... pour moi c'est un mixe de tout ça donc oui le burnout n'est pas bien perçu...mais devoir se faire accompagner... il y a des dirigeants qui ne veulent pas se faire accompagner parce que c'est peut-être un aveu de faiblesse.
- Hum. Le dirigeant peut aussi être dans le déni...
- Mais on en revient au même, le style de management aujourd'hui, d'il y a 15 ans... Et puis il y a 10 ans ça n'existait pas ça ce qu'on a fait, enfin parler de la santé du dirigeant ou juste le sport, ça n'avait aucun rapport avec l'entreprise. C'est aussi parce que les mœurs changent, parce que les réseaux sociaux... tout est plus connecté.
- Donc on en revient à la communication.
- Oui. Et euh... a communiqué davantage, on le fait plus qu'il y a 10 ans mais on le fait moins que demain. Il faut toujours commencer. Sur la santé en elle-même du dirigeant je pense que oui il faut communiquer davantage... en expliquant que ce n'est pas parce qu'un dirigeant prend du temps pour lui, quel qu'il soit, que son entreprise voilà... c'est facile à dire quand son entreprise va bien. Mais même si l'entreprise va mal, ce n'est pas parce que le dirigeant prend 1h pour se faire accompagner par un autre, pour poser des questions sur les RH, sur les finances, s'il a des soucis. Enfin, se faire accompagner ou aider.
- Oui, c'est une conclusion intéressante. Je vous remercie, je ne vous retiens pas plus longtemps, merci pour ce temps, votre disponibilité, vos réponses...
- Merci à vous, ça m'a fait du bien et oui vous savez quoi, je file au sport là (*rire*). Entre votre entretien et mon sport, je vais rentrer serein aujourd'hui.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (rire) alors...

Fin de l'enregistrement

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

Entretien 9 : Madame H.

Cette première partie n'est pas enregistrée. Signature des papiers de consentement, et d'autorisation d'enregistrer l'entretien.

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cette étude sur la vie quotidienne des dirigeants et sur votre conception de ce qu'est une vie équilibrée.

Je me présente, je suis Julie Jovenin, doctorante à l'Université de Rouen.

Avez-vous bien pris connaissance du document lié au consentement de cet entretien et de son cadre ? Je vais donc le récupérer signé et vous transmettrai très prochainement une version scannée. Vous avez indiqué votre adresse électronique, sur ce document ? Pour des raisons de retranscription exactes, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien ? Ce serait plus évident qu'une prise de notes. Si vous l'acceptez, soyez assuré que les données traitées seront rendues anonymes et que votre anonymat sera également garanti. Si vous refusez, je respecterai votre choix et prendrai des notes.

Merci.

Pour le déroulement de notre échange, la majorité des questions sont plutôt ouvertes et s'intéressent aux représentations que vous pouvez avoir concernant la santé. Ce qui m'intéresse, c'est votre expérience et votre point de vue en tant qu'entrepreneur·e. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Avez-vous des questions concernant le déroulement de cet entretien ?

Pour commencer l'entretien, je vais plutôt vous poser des questions relevant de votre situation personnelle et puis après nous aborderons différentes thématiques. Acceptez-vous que nous commençons ?

Début de l'enregistrement

- D'accord! Ok. Parfait! Alors, est-ce que vous pouvez commencer par me présenter vraiment votre parcours entrepreneurial,
- Bah en fait, l'entreprise a été créée par mon père. Euh, à la sortie du Bac je suis arrivée dans l'entreprise bah euh sur tout ce qui était de la partie administrative. Mon frère est

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

arrivé pratiquement juste derrière, lui, sur le terrain. Et euh..., mon père a pris sa retraite y a 22 ans. Voilà, donc il y a 22 ans on a repris le le flambeau. Complètement, voilà.

- Oui.
- Mais on a toujours été dans l'entreprise, voilà. Avec chacun son rôle
- D'accord. Et comment ça s'est passé pour vous cette reprise ?
- Ben... rien de spécial parce que c'était une continuité en fait. Mon frère a arrêté d'aller sur le terrain. Euh, enfin sur le terrain, en tant que poseur voilà. Et puis il s'est, il a repris les chantiers les uns derrière les autres et puis voilà. Une continuité en fait hein je dirais, euh voilà hein.
- D'accord. Et donc ce statut de co-gérante c'est avec votre frère ?
- Voilà tout à fait. Voilà. Tout à fait.
- D'accord. Alors, on va aborder le thème, le thème de la « santé ». Comment est-ce que vous vous sentez aujourd'hui ?
- (rires) Euh... aujourd'hui je pense que j'ai un lumbago, donc vous voyez c'est (rires) pas terrible, voilà. Euh..., stressée oui, énormément parce qu'on a eu un gros souci sur un très gros chantier qui me donne des soucis de trésorerie pour la première fois. Donc euh voilà. Donc euh pas forcément dans le meilleur moment.
- Hum...
- Mais bon à part ça euh... j'ai toujours une bonne santé. Donc euh... entre la santé morale et la santé physique je crois que voilà c'est deux choses à..., peut-être déjà à séparer. Voilà. Sinon non non j'ai toujours été pleine de vitalité et voilà. Donc jamais de problèmes réels de santé, voilà.
- Hum hum. D'accord.
- Hormis là, mais ça c'est peut-être l'âge quand même, aussi (rires) mais peut-être lié aux soucis je ne sais pas.
- Vous pensez qu'il y a un lien avec vos soucis et votre santé ?
- Je ne sais pas, non... peut-être... je ne sais pas trop.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum... alors il n'y a pas de bonnes réponses ou mauvaises mais quelle définition vous pourriez donner de la santé ? C'est quoi la santé du dirigeant ?
- Ah ce que c'est ?
- Oui, selon vous.
- Ben la santé du dirigeant déjà faut qu'elle soit bonne hein, là faut qu'elle soit forte.
- Hum.
- Bonne oui oui je crois que... ben oui là, il y a pas, il ne faut pas de faiblesses. Voilà, je sais pas si ça peut être, mais je pense que voilà, ça c'est, on n'a pas le droit aux faiblesses ça c'est sur hum.
- Pas le droit aux faiblesses ou ne pas oser montrer ses faiblesses ?
- Ah oui ça aussi (rires) ça aussi. Mais bon pas la montrer c'est, euh c'est être fort hein. Ça c'est obligé hein. Vous n'avez pas le choix parce que vous avez des tas de salariés qui vous regardent, des tas de clients qui vous regardent euh... vaut mieux pas hein (rires) ça c'est sûr que... Parce que c'est tellement rapide de vous couler sur une faiblesse euh... Donc non la santé je pense que... De toute façon il faut, il faut parce que vu les heures de travail, le euh..., le stress, ça c'est c'est évident. Donc il faut une bonne santé de toute façon, c'est sûr. Si on a un souci de santé euh... ou alors il faut avoir une superbe intelligence pour compenser.
- Hum.
- Ah oui je pense, enfin moi je pars toujours du principe que si on n'a pas forcément les capacités intellectuelles comme euh... tout le monde n'a pas, n'est pas au même niveau ben on peut compenser par le travail. Des gens qui tilt tout de suite, qui ont une vision, et y en a d'autres c'est plus long, et on y arri... on peut arriver aux mêmes résultats avec plus de travail donc euh... là faut la santé hein. Ça c'est obligé.
- Oui, en fonction des situations les individus agiront dans une même situation. Et dans une même situation, deux individus réagiront différemment évolueront différemment...
- Oui, exact.
- Alors, vous m'avez dit que le travail avait une place importante, enfin que étiez souvent dans l'entreprise, c'est-à-dire ? Cela représente combien d'heures de travail par semaines ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Par se... Oh euh... je suis à peu près à 12h par jour euh... Là j'ai décidé que depuis, enfin, depuis le mois de septembre, j'allais arrêter de travailler le samedi. Parce que ça commence à être lourd. Euh, donc on va dire euh 12x5 quoi, en gros. Ça fait 60h à peu près voilà pour moi. Et mon frère euh... aussi. On n'a pas tout à fait les mêmes horaires mais euh... il se lève à 5h30 du matin, 6h il se met sur son ordi et il travaille donc euh... c'est beaucoup d'heures de travail c'est sûr.
- Et c'est tenable, pour vous 60h ?
- Oui 60h ça va. Oui oui... Oui oui... Ben disons que le problème c'est pas forcément le nombre d'heures qu'est important c'est les conditions dans lesquelles on les fait!
- Hum.
- C'est plus ça hein. C'est... parce que moi je pense que le travail n'a jamais tué personne (rires). Par contre c'est les conditions dans lesquelles on les fait. Moi je le vois bien avec les gars, les gars dans le temps à l'époque de mon père ils faisaient plus d'heures qu'aujourd'hui. Et puis aujourd'hui tout le monde est malade enfin, tout le monde a un pet de travers, un mal de dos, un machin, un truc.
- Hum
- Les conditions de travail ont été améliorée et c'est tout juste si on n'a pas plus de problèmes, donc y a autre chose. voilà... Peut-être le stress effectivement, peut-être que nous on leur passe trop le stress. Je pense que les cadences qu'on leur demande sont plus élevées, vous voyez c'est pour ça je... c'est pour ça je veux pas dire que voilà moi j'arrive à 7h le matin en gros je repars à 19h le soir oui voilà...
- Et vous vous autorisez à faire des pauses, à...
- Oui ben déjà le midi oui je prends mon heure. Euh... bon vite fais mais bon, comme tout le monde, je veux dire euh... Bah une pause ça peut arriver mais ça va être un moment d'échange avec... Oui on va parler d'autre chose pendant un quart d'heure. Pas vraiment parce que vous avez le téléphone qui va sonner donc on répond au client, il faut si, faut ça. Mais on peut bien sûr ! Ça c'est la liberté, par contre. Mais aussi bien des conducteurs de travaux que j'ai, de la secrétaire ou autres. Bien sûr ça peut arriver mais bon comme on est chacun dans son bureau voilà il faut une opportunité pour ça quoi.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Bien sûr. Et euh.. vous avez dissocié tout à l'heure la santé mentale de la santé physique. Pour quelles raisons ?
- C'est deux choses différentes. On peut très bien ne pas être bien moralement parce qu'il y a des soucis mais pour autant le physique il n'y a pas de soucis de santé en particulier.
- Hum.
- Voilà. Et pour les dirigeants il faut être en meilleure santé, il faut les deux. Il faut se donner à fond, donc il faut les deux (*rire*)
- (*rires*) Justement on parlait de conditions de travail, on entend beaucoup parler de qualité de vie au travail euh.. vous en pensez quoi vous en tant que dirigeante ?
- Ben c'est sûr que c'est pas celle des dirigeants qui s'est améliorée, ou alors je suis pas dans la bonne catégorie, voilà... Ça c'est évident. Pour moi c'est une évidence qu'on ne veut pas entendre, ou... de toute façon ça sera à rien parce que c'est nous qui payons, c'est... en fait on absorbe tout ce qu'on nous demande en plus voilà... Moi je le vois bien parce que j'ai suffisamment de recul dans la vie de l'entreprise, je la connais quand même depuis 40 ans, je sais comment mon père a vécu, dans quelles conditions il a vécu. Euh... beaucoup de travail ça, ça a toujours été. Alors les heures de travail je me demande même s'il n'était pas au-delà. Par contre il n'a pas vécu le stress au niveau où nous on est aujourd'hui. Ça c'est certain ! Lui-même il le dit « je sais même pas comment vous faites pour tenir » avec tout ce qu'on nous demande, toutes les réglementations, toujours plus, toujours plus de renseignements, toujours plus à compenser l'incompétence des gens autour de nous parce que ça on ne va pas en parler mais on compense les incompétences des archis, euh.. il faut toujours répondre à la place de quelqu'un d'autre. On est les « sachants » donc on doit tout savoir sans, voilà...
- Hum.
- Donc c'est surtout ça qui est très dur, et puis oui, la compression des prix qu'il faut rentrer dedans donc euh.. voilà ça c'est certain que euh...
- Oui finalement selon vous, quand on parle de qualité de vie au travail on entend tout de suite qualité de vie au travail mais pour les employés, les salariés, mais les dirigeants...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Mais non parce que ...auprès de qui vous voulez qu'on se plaigne (rires) auprès de qui on peut se plaindre ? On ne va pas dire à notre supérieur hiérarchique c'est de trop ça va pas. Non nous on encaisse, on absorbe, à qui vous voulez qu'on le dise (rires)
- Et auprès de vos paires ?
- Ben on a les mêmes, oui on va dire... on a la même chose. Il faut bien qu'on encaisse, on en a marre de toujours absorber en plus. Ou si on va déléguer bah certaines tâches, sauf qu'à un moment donné on peut plus, et on compte c'est encore un surcout. On fait comment pour tenir et sa boîte et ses coûts fixes et... donc on absorbe parce que comme je te dis toujours moi mes heures elles ne sont pas payées. Enfin elles sont pas re-facturées, elles ne sont pas voilà... mes heures, mon salaire il est là, que je fasse 10h ou 30, 50 ce sera toujours le même coût voilà. Donc ben on absorbe. Mais euh...
- Jusqu'à quand on absorbe ?
- (rires) ça c'est la bonne question !
- Quelle est la limite?
- Je pense que si on commence à se poser des questions c'est parce qu'il y en a qui tiennent plus justement. Par moments c'est sûr que... Mais bon comme on sait qu'on n'a pas le choix on est obligé de tenir. Le mieux c'est de pas se poser la question comme ça on avance. C'est ce que je dis hein « tu te poses pas la question tu seras pas fatigué » (rires) déjà c'est un bon point de départ parce que sinon... bien sûr y a toujours à se plaindre, y a toujours, c'est pas ce qui fait avancer les choses hein...
- Est-ce que vous vous autorisez à vous écouter ? Un peu ?
- Euh... pas vraiment (rires), ça non ! Par contre où je suis euh... intransigente, c'est au niveau des congés. ça, euh..., je suis en congé je pars, voilà. Parce que sinon on n'arrêterait pas, on n'arrêterait pas ça c'est sûr. Donc ouais l'important c'est effectivement quand on a la chance, enfin la chance, ça se travaille aussi, d'avoir une vie privée équilibrée parce que sinon c'est pas possible. De toute façon ça un chef d'entreprise me l'avait dit « si tu veux réussir il faut avoir une vie équilibrée au niveau de sa vie privée parce que sinon ça tient pas ».
- En effet, parfois on rencontre des entreprises en difficultés, des dirigeants qui...
- Tout explose

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Oui voilà, la santé, l'entreprise...
- Ah oui mais c'est l'accumulation de pleins pleins de choses oui. Ça c'est sûr.
- Et vous, vous vous autorisez à être malade ?
- Ah non ! Ça j'ai pas le droit. Je suis malade, je peux plus venir là, je... non. Ben non (rires). Non, non, non. On n'a un rhume ben effectivement je vais partir un peu plus tôt le soir, parce que là je tiens plus voilà... C'est vrai que je serais salariée ben je ferais comme tout le monde j'aurais pris une journée, ou deux jours, ou mais là non vous n'avez pas le droit. Vous n'avez pas le droit. Je dis pas si vraiment y a un truc de grave là c'est autre chose.
- Hum.
- C'est pour ça, il faut bien différencier les petits bobos de euh... des trucs graves. Euh... mon frère a fait un infarctus, c'est évident qu'il n'allait pas venir ! Là c'est grave, c'est complètement différent. Mais ça n'arrive pas par hasard ces choses-là. Voilà (rires). Mais non non non on ne s'autorise pas à être malade. On va prendre un cacheton, on va prendre un truc, on va euh... voilà. Ben oui.
- Et qu'est-ce que vous pensez de cette phrase « le dirigeant néglige sa santé au bénéfice de son activité entrepreneuriale »
- Ca c'est sûr. Enfin moi je... Mon père n'est jamais allé voir le médecin jusqu'à ce qu'il soit à la retraite voilà. Il a jamais... mais je pense que le mental y est pour beaucoup aussi hein. Enfin je, ça c'est un avis tout à fait personnel. Si on est toujours en train de s'écouter oui on va toujours trouver quelque chose. C'est pour ça je ne suis pas très à l'écoute des gens malades... je reconnais que, parfois je me dis « bon on arrête, on avance ». Je ne dis pas que ça n'existe pas hein. Je trouve que il y a des moments les gens s'écoutent un peu trop aussi hein.
- C'est comme tout, il y a des extrêmes, des dérives et ...
- Les femmes enceintes c'est une maladie quoi. Je dis attendez (tape dans ses mains) faut peut-être pas exagérer quoi. Ça n'a jamais été une maladie d'être enceinte! Bon... il y en a pfff... je parle des amies hein, je ne parle pas du monde du travail, je ne suis pas confrontée à ça. Mais, bah vous êtes à carrefour, elle est enceinte faut laisser le tapis roulant ! Ben si elle a un problème elle ne vient pas faire ses courses. Enfin, je ne dis pas

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

qu'il ne faut pas laisser mais je trouve qu'il faut quand même laisser plus de place aux gens âgés, qu'aux femmes enceintes. Enfin moi je... pareil c'est encore un avis personnel.

- Vous parlez d'avis personnel, est-ce que vous ne faites pas un lien avec vous votre vécu ?
- Euh, non mais euh comment dire, quand on est la fille du patron, il y a quelque chose de naturel qui se fait, c'est-à-dire qu'on travaille comme si c'était pour soi. Voilà on est déjà, enfin moi je trouve qu'on est déjà dans la démarche. J'ai toujours répondu comme si c'était... J'ai pas eu de changement entre avant et après. Peut-être un poids un moins lourd quand même. Je dis peut-être mais euh... non parce qu'en plus l'époque on avait un magasin, qu'on a supprimé quand mon père a dit « J'arrête, moi je ne peux pas assumer le magasin et là ce n'est pas possible ». Donc là il a fallu faire des choix mais non non, enfin oui j'étais salariée. Mais euh... dans l'état d'esprit du dirigeant. C'est quand même un avantage malgré tout on a l'impression d'être chez soi. Ben oui.
- C'est un confort pour vous ?
- Alors un confort surement pas, c'est pas confortable mais ça peut être un gros avantage de faire ce qu'on veut sinon je serais pas là. Je dirais que c'est d'un autre côté la plus grande des motivations d'être indépendant, de faire ce que je veux. Je démarre à l'heure que je veux, je fais ce que je veux. Mais ça c'est pareil c'est un peu, c'est... oui c'est ce qu'on se dit mais finalement c'est la machine qui nous emmène là où il faut aller. Mais on fait nos choix quand même voilà.
- Oui vous avez quand même...
- En fait c'est surtout on a personne au-dessus, bah les clients, ça c'est vrai. Les clients et le banquier, les deux.
- Vous vous devez rendre des comptes...
- On n'a quand même des comptes à rendre. Mais c'est vrai que dans l'état d'esprit on est chez soi. Donc c'est toujours mieux quand même. Il y a quand même un plaisir, ça c'est vrai, une certaine satisfaction aussi hein, ça faut pas négliger hein.
- Alors pour revenir sur la santé, est-ce que vous percevez, parce que vous m'avez dit que parfois en ce moment vous êtes stressée, ça se traduit comment chez vous ? Quels symptômes vous arrivez à identifier, à vous dire là je sens que je suis stressée.
- Le manque d'heures de sommeil. Il y a des périodes (rires)

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- En moyenne combien d'heures ?
- Alors moi j'ai toujours eu la chance de ne pas énormément dormir, je dirais quand j'ai dormi 5h c'est... 5/6h voilà. Bon c'est aussi un rythme... c'est le matin de toute façon je dois être, enfin j'estime que je dois être là à 7h. Donc je me lève tous les jours à 6h moins le quart, mais bon mon mari aussi euh...
- Oui après si cela relève de votre organisation, ce sont des rythmes de vie...
- Oui c'est ça, c'est mon rythme de vie mais euh... mais j'ai pas besoin de réveil pour être réveillée. Ça c'est clair.
- Oui, donc le manque de sommeil. Identifiez-vous d'autres symptômes ?
- Quand je dis le manque de sommeil c'est le sommeil perturbé. c'est-à-dire que là à 3h ça y est j'ai déjà fini. Bon bah parce qu'il y a des soucis parce que si parce que ça comment on va faire avec ce chantier-là ou autres. Là oui quand on dort plus x temps ou 2/3h parce que, parce que bah oui on est déjà réveillée et c'est le weekend et bon voilà. Après je ne sais pas. Si parce qu'on y pense, ouais donc là. Quand tout roule on n'est pas stressé. Après c'est quand vraiment on est toujours en train d'y penser mais sinon y a pas franchement de symptômes euh...
- Pas de symptômes plus apparents que cela chez vous, selon vous ?
- Non, pas pour moi toujours
- Et sur le manque enfin pas le manque de sommeil, le sommeil perturbé, vous avez un moyen pour trouver un sommeil plus calme ?
- Non non non. Non.
- Avez-vous essayé de rechercher une solution ?
- Non, j'ai pas non plus essayé d'en chercher. Non et puis je ne vais pas rentrer dans le jeu des médicaments et non non. Hors de question. Je veux toujours rester maître de moi-même (rires). C'est quand même la devise. Moi je veux surtout pas être sous l'emprise, je pense qu'après on peut plus gérer la situation. Il faut toujours faire attention de pas se faire piéger quoi.
- Ne pas se faire piéger ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (Rires) Moi je pense qu'il faut être méfiant tout le temps, c'est ça qui est épuisant. C'est ça qui est épuisant ! Parce qu'on a envie de faire confiance à tout le monde, en fait on ne peut jamais lâcher prise. Toujours vérifier tout ce qu'on nous dit, toujours être à l'affût d'une information, toujours... (soupire) pas prendre mot pour mot ce qu'on nous dit, enfin vraiment euh... voilà c'est toujours toujours être sur la retenue. Toujours attention à l'image que l'on dégage, toujours voilà c'est ça surtout. Parce que bah on sait bien, et c'est ça qu'est épuisant aujourd'hui, société de communication, d'image et ça c'est un poids. On n'avait pas ça à une certaine époque. Même si y avaient des vieux réflexes que les parents nous enseignaient, des petites choses, c'était quand même déjà ça le visuel. Moi mes parents m'ont toujours dit certaines choses, enfin mon père surtout et même aujourd'hui je le vérifie et c'est vrai ! Chaussures propres, voiture propre. Tu as deviné le personnage. Et c'est vrai. Mais c'est euh... Je sais qui est rentré au bureau! Le matin, qui est passé par là. Même si c'est un gars que j'adore (tape dans ses mains) voilà c'est dit il est cochon sur ses chantiers et tout le monde l'adore mais il est cochon sur ses chantiers. Alors paf il va pas changer de chaussures, il va pas, je suis sûre que dans le camion c'est le même souk.
- Hum.
- Donc voilà déjà moi je trouve que c'est l'image qu'on dégageait mais par contre aujourd'hui le moindre pet de travers est mal interprété. Et on en rajoute parce que c'est un bon moyen pour vous enfoncer. Enfin bon... Donc c'est vrai faut toujours être prudent sur ce qu'on dit, sur ce qu'on fait, sur comment on interprète euh. Ouais ça je pense qu'effectivement on peut jamais avoir confiance. Et ça c'est, ça c'est compliqué. Alors si y a des gens avec lesquels on peut, on a de vrais partenaires maintenant combien de temps, est-ce que c'est tout le temps, est-ce que... si faut avoir confiance en son banquier mais ça aussi ça change, on a plus un banquier, vous avez une banque et y a des gens qui tournent.
- Hum, c'est une difficulté pour vous ?
- Evidemment, tout change. Enfin moi c'est peut-être parce que j'arrive à 55 ans que je vois que tout change, peut-être que les gens d'avant auraient dit la même chose hein. Mais en fait c'est ça qui est compliqué c'est que nos repères changent. Constamment. Donc qu'est-ce que vous voulez faire confiance à quelqu'un, qui est là aujourd'hui qui ne sera pas là demain, qui en aura plus rien à faire de vous. Vous voyez, mon père, il a constaté ce changement, et il a arrêté précipitamment à cause de ça... des problématiques dans la relation humaine.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Hum. Hum.
- Bah oui il commençait déjà à plus supporter l'état d'esprit des gars. Parce que ça, ça a quand même énormément changé. Et puis, l'état d'esprit sur les chantiers. Avant y avait quelque chose d'oublié, l'archi s'en souvenait le chantier d'après il se débrouillait pour le rattraper ou même le client. Aujourd'hui pas prévu, monsieur tant pis pour vous c'est oublié. Ou « oui oui oui faites on rattrapera », et puis une fois que le chantier est fini, top terminé on a plus vu. Donc euh... non on ne peut pas avoir confiance. Ça c'est ouais.
- C'est une difficulté pour vous, si je comprends bien et...
- Ceci dit, ici même (nom d'un collaborateur), lui avec lequel on est quand même très proche, euh on est tous dans le même bateau les gars. Vous avez besoin de votre paye, vous la gagnez déjà. Moi j'ai besoin de ma paye parce que si vous travaillez pas je vais pas l'avoir mais par contre si je vais pas chercher les clients et si je vais pas chercher les sous vous n'aurez rien non plus! Donc on est tous dans la même galère, il faut qu'on avance tous dans le même sens mais c'est pas toujours évident de, euh... comprendre tout. Non. Et puis c'est vrai moi par exemple je me refuse les réseaux sociaux. Je suis d'un non catégorique. Mais alors, c'est quelque chose que je ne supporte pas ! C'est tellement euh intrusif, bien qu'on a l'impression que c'est anodin. Moi ma vie privée, ça regarde personne, après comment c'est interprété ? Enfin. Et on le voit bien, tout ce qui commence à se passer, les impôts ils savent tout. Vous êtes sur les réseaux sociaux, « ah vous étiez dans tel pays, ils ont les moyens eux » je le vois trop bien ! Je le vois trop bien ! Avec le contrôle fiscal que je viens d'avoir, je peux vous assurer que, Ah oui, première image la voiture. Voilà. Mais ils en sont encore tous là! Pas à l'idée de se dire que chez un client, ah bah ça montre que l'entreprise est saine. Ou alors des fois des gars « oh bah il a changé de voiture ». Comme avait dit (nom d'un collaborateur) à un de nos gars, « bah oui mais bon tu sais quand même qu'on fait 40 000Km par an sur la route, ton camion toi il est changé tout les combien ? Il est pourri ? Ben non. Vous aussi vous avez des camions neufs, vous voyez vous n'êtes pas passés à côté ». Voilà c'est, l'image, voilà ! C'est comme ça tout le temps!
- L'image et des fois ça implique de se justifier alors qu'il...
- Bah ça c'est en permanence et c'est insupportable, insupportable. Mais bon le bain est fait comme ça. (rires)

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- (rires) Alors vous m'avez dit que vous vous autorisez aussi à prendre des congés
- Ah oui ça par contre !
- Donc quand vous prenez des congés euh, vous êtes encore présentes par rapport à l'entreprise
- Ah non non non. Après, s'il faut bien sûr. Cet été on a eu un gros souci enfin qu'on a toujours sur un chantier. Quelque chose vraiment hors norme. On m'a appelé cet été en vacances donc j'ai appelé, j'ai répondu. Ça va il n'y avait pas de soucis.
- Oui en cas d'urgence,
- Voilà par contre non. Quand on dit on ferme, on ferme. Heureusement d'ailleurs, ou je vais partir un jour plus tôt, ou je vais prendre une après-midi. C'est rare mais ça peut m'arriver de dire non là j'ai de la route à faire, parce que je pars pour le weekend, oui je pars deux heures plus tôt, voilà. Mais c'est pas non plus, c'est pas souvent. Mais je suis capable de le faire. Je suis capable de le faire, parce que je sais aussi que j'ai du monde qui me soutient bien voilà. Il y a un support derrière c'est obligé.
- Oui. Vous avez des personnes soit dans l'entreprise ou hors de l'entreprise pour justement vous appuyer ?
- Oui oui oui. Euh, bon euh (nom d'une collaboratrice) au niveau secrétariat, y a pas de soucis c'est un bon support aussi parce que quelqu'un qui répond bien, euh... qui peut répondre à votre place, qui peut amener une réponse pour vous faire gagner du temps, qui vous fait rappeler quelque chose. Voilà ça pour moi c'est un support essentiel. Elle est là pour moi comme pour tout le monde. Au niveau technique j'ai donc (nom d'un collaborateur) qui est conducteur de travaux mais qui a démarré chez nous comme apprenti à l'époque de mon père.
- D'accord.
- Ensuite qui est parti à l'extérieur parce qu'il voulait voir autre chose, qui est revenu chez nous comme poseur quand mon frère est revenu aussi au niveau de l'entreprise, quand il a repris. Et puis il est reparti pour se mettre à son compte mais on l'alimentait, il a eu un petit souci de santé, il est revenu chez nous comme promis. Donc il connaît l'entreprise du début jusque enfin voilà. On marche tous dans le même sens. Et puis le gros avantage c'est que lui il a été, bon ça m'ennuie de dire ça mais il a été des deux côtés. C'est-à-dire qu'il a

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

été salarié vraiment au bas de l'échelle, il a été aussi à son compte donc il savait ce que c'est. Et aujourd'hui il a une attitude vraiment de de... ben de tenir la boîte, de faire le pour le contre, de voilà. Je pense le plus juste, tout en étant ferme. Voilà. Donc on peut vraiment échanger. Parce que je sais que techniquement il en sait plus que moi, je ne suis pas poseur de sol, lui il sait. Et puis au niveau de l'état d'esprit, voilà il fait vraiment dans le sens de l'entreprise. Bon ben ça c'est essentiel.

- Oui, et en dehors de l'entreprise il y a d'autres euh personnes ou professionnels ?
- Oui mon comptable. Oui et c'est un peu particulier parce que mon comptable c'est mon oncle. Il a toujours été comptable de mon père. Il est à la retraite. Il a juste pris, il a gardé une mini mini activité de quelques clients pour lui rester dans le bain donc voilà. Donc ça pour moi c'est un support vraiment plus qu'essentiel. Voilà. Parce qu'intellectuellement il va savoir me dire les bonnes choses et me diriger dans les... Ouais me donner les bonnes directions voilà.
- Oui et puis il y a ce lien de confiance aussi je suppose.
- Ouais alors là par contre il est sûr. Ah oui, là c'est le seul ou je dirais vraiment il n'y a aucun aucun aucun doutes. Moi je dirais que j'ai cette chance-là d'avoir des supports voilà.
- Hum, oui et est-ce que vous pensez qu'il existe un lien entre votre santé à vous et la santé de l'entreprise ?
- Oh bah je pense oui. Je pense que c'est lié. Forcément on subit les conséquences et forcément si on se sent bien, l'image que l'on dégage la mieux ça amène toujours du plus. Pas toujours facile à se montrer autrement mais je pense que c'est lié oui. Moi je pense. Oh oui oui oui. Forcément. Alors par contre y a des fois des problèmes de santé, un cancer un truc comme ça, là c'est autre chose. Je veux dis voilà. Je parle pour les choses plus... moins, moins graves. Moins douloureuses euh. Oui je pense oui. C'est sûr.
- Après ça arrive aussi que l'on voit des dirigeants qui ont des grosses problématiques de santé mais qui s'accrochent coûte que coûte à leur travail.
- Ben on n'a pas le choix. C'est ça le problème. Moi plus d'une fois je me suis posé la question « Et s'il m'arrivait vraiment un gros pépin ? ». Bah là ça serait dramatique. Alors moi à mon bureau je pourrais... je suis comptable, je suis ... on peut trouver des substituts.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

on peut. Mais y a quand même un œil à vouloir tout surveiller. Un salarié c'est normal il est payé pour une tâche, un certain descriptif. Moi je me limite pas c'est, c'est...

- En fonction de ce qui se présente à vous, vous gérez vos priorités.
- Voilà, faut s'adapter tous les jours, c'est... improviser tous les jours. Euh... on peut pas avoir le même regard, c'est obligé. C'est obligé. Et je comprends qu'on s'accroche quand il y a un pépin. Oui, et puis quoi faire ? Comment anticiper c'est pas possible. Donc là on à intérêt d'être bien entourés. Encore plus.
- Et là vous, vous concernant, vous m'avez dit vous avez 55 ans. Vous m'avez aussi dit que votre père avait arrêté à 60 ans et vous ? (rires)
- Euh... (*rire*) je pense pas ! Je pense pas, parce que mon père à 60 ans il avait acquis, euh c'était bon. Et nous comme c'est reculé tout le temps. Moi là malheureusement je suis partie pour être jusqu'à 63, si je veux rien perdre. Alors des fois je me dis est ce que j'arriverais à tenir ? Parce que je me rends compte quand même que les années arrivent et qu'on fatigue plus. Ça c'est vrai. Ça je m'en rends compte. Je me rends compte que ça, ça commence à peser. Il y a des fois oui. Alors est-ce que ce n'est pas plus le moral ? Voyez il y a des fois je me dit est-ce que c'est pas ça aussi ? Je n'en sais rien.
- Hum, oui, peut-être avec l'accumulation de toutes ces responsabilités, cette charge qui s'accroît avec le temps et...
- Ouais c'est surtout ça
- Et effectivement on a peut-être des fois un peu moins de patience...
- Ouais c'est sûr. Non mais moi je me vois aller malheureusement jusqu'à 63. Si jamais euh je peux partir avant je le ferais, ça oui. Ah oui je ne m'accrocherais pas à un statut. Alors là non. Alors ça c'est ... loin de moi ! C'est vraiment pas quelque chose que de dire je suis chef d'entreprise. Alors là je vais vous dire, je vais pas dire que je m'en fous mais alors franchement c'est pas ça, c'est pas le truc de ma vie. Alors là non. Je m'accroche à mon indépendance, ça oui. j'aime être indépendante, ça c'est clair mais alors le statut, alors je mais je m'en (rires)
- Si je comprends bien, vous tenez à votre indépendance, à votre autonomie mais ce n'est pas le statut qui pourrait vous retenir...

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Ah ouais non, là c'est clair moi c'est vraiment ce côté financier. Euh déjà je me pose la question « Et si j'étais à la maison toute la journée qu'est-ce que je ferais ? Qu'est-ce que je m'emmerderais ! » (rires) Ça c'est plus ça qui me fait... Là aujourd'hui tout le monde me dit mais si tu t'occuperais, tu... mais je sais pas j'ai jamais eu le temps de me retrouver. Par contre le jour où ça arrivera oui parce que je saurais déjà que mon mari est à la retraite. Donc y a ça aussi. On est à deux donc on peut envisager des choses, on peut... c'est pour ça est-ce que je tiendrais jusque-là, j'en sais rien. Je sais pas. Peut-être que oui, est ce que lui arrêtera je sais pas il y a 59 ans, la retraite théoriquement je suis quasiment sûre qu'il pourra l'avoir à 60. Il se pose pas non plus la question parce que comme je suis derrière euh... Et puis son travail lui plait. Enfin voilà. Et puis nous avec mon mari on est pas dans cette idée « oh c'est quand la retraite ? » et on voit défiler, parce qu'on l'a prise trop tard. Peut-être parce que l'on a pas non plus des travaux physiques voilà. Moi je suis honnête. Par contre pour mes gars oui, je peux comprendre. Eux physiquement ils sont usés. Ça c'est clair, ça c'est sûr.
- Hum, et vous, êtes-vous satisfaite sur la manière dont vous arrivez à réaliser vos activités quotidiennes ?
- Argh. Alors j'aimerais travailler dans le calme sans être dérangée tout le temps ! (rires) ça m'arrive hein... Ça m'arrive mais euh. Là par exemple j'ai dit bon ben tant que je suis en rendez-vous, pas de téléphone, pas de ... mais y a des fois... mais comme tout le monde je pense. C'est pas plus nous. Je n'avance pas, je suis constamment interrompue. Et on fait un truc, et on en fait un autre, et on a trois dossiers d'ouverts! Qu'est-ce que j'aimerais euh... mais bon ça c'est des, voilà c'est des petites choses. Sinon voilà.
- Oui, les interruptions de tâches...
- Oui, ça c'est lourd sur le quotidien.
- Hum, et pouvons-nous parler d'épanouissement au travail, est-ce que vous êtes épanouie dans votre travail ?
- Ça dépend des fois.
- Pour quelles raisons ?

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- Y a des fois y en a tellement marre que on peut pas être épanouis. Et puis y a des fois oui. On fait une réunion avec tous les gars, on voit tout le monde heureux bon bah voilà on a gagné. Ça c'est, ouais ça c'est bien !
- Et qu'est-ce qui fait qu'à certains moments vous êtes, vous avez le sentiment...
- Oh bah quand euh quand vous avez fait un chantier à la perfection et puis que vous avez une tuile juste derrière quoi. Vous avez le sentiment que vous y êtes pour rien et que vous allez vous en prendre plein la tronche parce que juridiquement machin, truc euh... voilà. Pas être stressée toujours par les prix, les couts voilà les chiffres toujours. Ce euh..., le côté financier voilà c'est ça qui est insupportable. Comment on va entrer dans le cadre de prix, comment on va occuper les gars ou ouhlala là on est complètement noyés on va se prendre combien de pénalité parce qu'on est en retard ? A 4 mois près on vit les deux situations. (silence). Comment on fait ça ? Comment on gère ça ? On peut pas. T'façon on peut pas aujourd'hui.
- Hum, c'est...
- Vous n'avez pas de boulot parce qu'il y a un mois vous avez une entreprise qui a déposé le bilan qui vous bloque six chantiers en même temps ! Qu'est-ce que vous voulez prévoir ça ? Et c'est tout le temps comme ça depuis un bon moment. C'est pour ça que les chefs d'entreprises, les confrères on en parle, y a des moments on en a marre. Mais on ne peut pas gérer, mais quand on le dit mais arrêtez de nous faire aller trop bas au niveau des prix ben y en a qui n'arrivent plus à gérer tout ça. Mais bon je pense qu'il ne faut pas compter sur une amélioration donc euh...
- Pourquoi, il ne faut pas compter sur une amélioration ?
- Oh bah parce que, parce que ce n'est pas pas une volonté du gouvernement, c'est pas possible ! Son intérêt c'est de faire baisser les coûts de construction. On était l'un des pays les plus élevés aux coûts de construction, et comme il faut tout uniformiser voilà. Et comme l'état a plus de sous et comme dans le bâtiment faut quand même dire aussi on est sous, bon je ne vais pas dire qu'on est comme les agriculteurs mais faut quand même pas rêver. Si l'état donne pas du crédit pour faire des logements, des constructions de mairies, de gymnase, de machins, d'hôpitaux... on peut crever. On a plus le volume, l'après-guerre c'est fini hein ! Ça faut en être conscient. Donc euh... ben c'est le plus fort qui tiendra, c'est le plus gros, et on le voit bien, c'est de plus en plus de grosses entreprises, de grosses

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

unités qui tiennent. Ou alors faut être tout petit, et vraiment très très indépendant mais les tailles intermédiaires sont de plus en plus difficiles à gérer quoi. Ça on en est bien conscient. Mais comment faire pour grossir euh... Et puis après quand vous avez tout ce monde-là, le personnel tout ça faut lui donner à manger. Donc c'est toujours la course à toujours la course au chiffre même si on sait que c'est pas ça qui fait qu'on vit bien hein ! Mais c'est quand même la priorité hein.

- Et euh justement vous dites, vous parlez de ces difficultés-là avec vos confrères, vous avez des réunions des ..?
- Non pas de réunions mais ça arrive qu'on échange voilà. Même sur les chantiers y a des choses qui sont balancées bah oui c'est ce qu'on dirait aussi quoi voilà. On voit bien qu'on est un peu tous dans la même euh... Les échanges qu'on a en dehors du boulot ou au moment de travail, on voit bien qu'on arrive aux mêmes résultats enfin mêmes constats. Hormis quelques-uns oui mais bon. Parce qu'ils ont une autre manière de travailler qui est bien. Et puis tout le monde n'a pas les mêmes capacités hein voilà. Y en a ils ont des capacités à, ils avancent coûte que coûte tant pis s'ils en écrasent 50 000, ils s'en foutent. Dans le bâtiment y a encore des gens qui sont respectueux bon ben voilà.
- Oui, il y a cette culture du BTP. Alors, je reviens sur le thème qui nous anime, que faites-vous comme activité pour évacuer ce stress, vous vous autorisez à prendre du temps pour vous, prendre soin de votre santé ?
- Une vie sociale à l'extérieur oui. Ça oui, même je dirais assez chargée aussi. Du sport non parce que je dis que j'ai pas le temps, pourtant il faudrait parce que le soir c'est à 18h30, je alors moi 18h30 ça va être rarement le cas. Alors peut-être que je vais arriver à re-gérer ça mais y a un moment donné où là je pouvais plus. Donc je ne l'envisageais même pas. Non je ne prenais pas le temps. Je ne prenais pas le temps parce qu'en fait je crois tellement épuisée une fois que je rentrais chez moi j'avais plus non plus envie de faire grand-chose.
- Hum.
- Je crois que y a ça, en semaine je peux plus. Par contre dès lors que c'est ressortir pour autre chose ça oui j'arrive à le oui. Oui oui, heureusement que j'ai aussi une vie sociale. Par exemple nous on est partenaires de la nom d'une association, mon mari fais partie du directoire, là il a pris en charge une commission. Je vois le weekend dernier, on a fait un weekend, c'est à dire que y avait des jeunes, ils n'avaient pas assez de véhicules pour

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

amener les jeunes bon ben on a pris des jeunes on les a amenés le samedi soir. Le dimanche on a vu qu'il y en avait ils avaient un match sur Evreux on est allé les voir, ça leur a fait plaisir euh... voilà. Donc euh oui ça voilà. On fait partie d'un petit club privé, une association qu'on a montée à 12 couples, voilà. On a des réunions a peu près tous les 2 mois, on fait un voyage à l'année, voilà. oui, ça oui. Et en dehors du travail. Ouais c'est ce qui me permet de souffler justement, de changer d'air, de...

- Ce qui permet selon vous d'avoir une vie équilibrée ?
- Ah oui, oui oui. Oui parce que là si franchement il fallait être toute la semaine au boulot et le weekend pas avoir de vie sociale euh (souple). Alors y a des fois j'ai pas envie de sortir, j'ai pas envie de bouger, j'ai pas, mais bon comme tout le monde hein euh... Mais c'est pas trop notre cas en général on est plutôt sur-bookés. Donc je me dis que c'est bien, même si des fois on se dit « oh merde, on en a marre, je suis fatigué là ». Ouais mais non c'est bien. En fait c'est ce que je disais ça permet d'éviter de se poser des questions de se dire je suis fatiguée donc tu y vas.
- Se dire qu'il faut avancer ?
- Voilà ! Faut avancer, voilà. Mais y a un moyen c'est de pas se poser la question comme ça on avance. Voilà. Et puis je pense qu'on solutionne les problèmes aussi comme ça. De toute façon faut aller les solutionner hein c'est pas en les accumulant en attendant de se les prendre dans la figure, faut les affronter.
- Et pour finir euh.. dernière question. Qu'est ce qui pourrait être fait ou devrait être fait pour qu'on prenne davantage en considération la santé du dirigeant ?
- Mmh j'en sais rien. Qu'est ce qui pourrait être pris en compte ? Euh bah disons surtout dans toutes ces réglementations. Enfin, c'est au niveau des responsabilités peut-être, toujours nous mettre responsable de tout, un peu comme les maires: les pauvres ils font ça euh pour euh... parce qu'ils aiment, parce que, mais ils sont responsables de tout, ils doivent être à la fois juristes, enfin on demande trop de choses qui sont en dehors des compétences aujourd'hui des chefs d'entreprise, et ils sont responsables de tout. voilà, je crois que c'est à ce niveau-là, en fait, on fait pas de différence entre le chef d'entreprise de je sais pas 300 personnes qui à moyen d'avoir une comptable fiscaliste, un juriste, qui a les moyens de prendre des postes, enfin de pouvoir incorporer le coût de ces postes-là par rapport à des entreprises comme nous, moi faut que je sache tout quoi euh les gars de

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

chantiers faut qu'ils connaissent toutes les réglementations, les DTU, les machins, les trucs. Voilà. Heureusement qu'on a effectivement de présent la fédération du bâtiment. Moi, pour moi c'est un bon support parce que maintenant j'ai pris ce réflexe là même pour les moindres contrats, on appelle on a ça ça ça, comment on le fait ? Le moindre problème juridique j'appelle. Parce que sinon c'est pas possible ! Mais même en faisant tout ça faut toujours tout savoir. Tout est tellement complexe que ça devient euh...

- Hum, oui il y a une distinction à faire entre les grosses entreprises et les TPE-PME.
- Alors comment prendre plus en considération ben peut-être qu'on arrête de nous rendre responsable systématiquement de tout quoi. Maintenant comment je sais pas. Honnêtement c'est vrai que je sais pas, et puis on est tous différents. Euh on a pas l'habitude je pense aussi de faire confiance systématiquement, on fait confiance qu'à soi. C'est compliqué aussi, parce qu'on est peut être demandeur qu'on nous aide mais est-ce qu'on est prêt à ouvrir la porte je sais pas.
- Oui il y a cette notion de confiance, faire confiance.
- C'est vrai que je Si on veut être honnête, c'est vraiment pas facile, mais euh il y a toute cette pression aujourd'hui... Ben je pense que la pression elle est comme pour les agriculteurs, comme pour des tas d'autres gens. C'est le coût, je vais revenir au, oui c'est le financier ! C'est ça qui nous tue! Si on avait les marges qu'il fallait mais on s'en fout de faire même 14/15 heures par jour. Ce n'est pas ça le problème ! C'est les conditions dans lesquelles on le fait ! C'est toujours, on fait autant d'heures pour palier« oh je pars le soir, j'ai encore pas fait ça, j'ai encore pas fait ça » (tape sur la table), voilà c'est ça. Le matin je dis je fais ça ça ça, c'est organisé dans ma tête. Je suis interrompue, une fois, deux fois, dix fois, un pépin de chantier, toc ! Moi je veux bien quand on me parle de coach, de machins, de trucs c'est pas ... (tape sur la table). Je suis peut être dure là-dessus mais... peut-être qu'il y a sûrement des choses à améliorer je dis pas qu'on fait les choses à la perfection, mais faut le vivre le quotidien, l'inattendu, ce qu'est pas prévisible et puis si on solutionne pas le problème (tape sur la table) on dis oh on peut reporter. Ben non non non parce que le gars qu'attend sur le chantier (tape sur la table) vous savez combien ça coûte une heure d'un gars à rien faire ? Bon voilà c'est ça! Je pense qu'on serait beaucoup plus serein si on avait de meilleures marges, parce qu'on ne réduirait pas comme on réduit certaines choses, on mettrait peut-être pas la pression comme on la met aux gras parce que y a pas le choix, faut rentrer dans les prix! Enfin moi je dis que le point de départ c'est quand même ça.

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

- L'aspect financier...
- Parce que y a pas à dire mais c'est depuis 10 ans que ça s'est vraiment dégradé. Qu'il y ait toujours des coups de forcing, des coups de pression, des coups... oui ça fait partie du jeu ! Enfin moi c'est ce que je me dis, des coups de feux, des... enfin ça c'est normal. Voilà
- Oui, dans certains cas des challenges peuvent permettre de relancer aussi la motivation et...
- Voilà exactement. Non ce qu'est insupportable c'est d'être toujours en train de solutionner des problèmes.
- Hum.
- Voilà. c'est quand même souvent dans le négatif. C'est pas une problématique de dire « comment on peut faire on nous offre des trucs formidables comment on va pouvoir le prendre même si j'ai pas les effectifs » vous voyez, là c'est complètement différent. Au lieu de dire « oh Lala mais tout le retard qu'on a eu là pendant les 6 mois et maintenant on a tout et on se fait engueuler de partout, je trouve pas de gars, je trouve pas de main-d'œuvre (tape sur la table)
- Vous êtes confrontée aussi à ça effectivement, le manque de main-d'œuvre, la difficulté à recruter ?
- Oh oui, mais bon comme tout le monde hein moi c'est pas, moi je dis c'est pas spécialement dans le bâtiment. Je pense qu'on a du mal à trouver des gens qui veulent travailler tout court! Moi je vais être très dure mais alors je deviens de plus en plus dure, de plus en plus dure. Voilà là-dessus ça je... parce que qu'on trouve pas nous de gens dans le bâtiment, bon admettons on a pas formé de solier, bon on a pas formé de carreleur non plus. J'ai perdu mon assistante au mois de... décembre l'année dernière ouais. Elle nous avait prévenu quand même deux, trois mois à l'avance qu'il fallait trouver quelqu'un mais c'était une galère pas possible. Alors là moi je suis tombée de haut, je me suis dit c'est juste pas possible. Ben non au bout d'une journée ou deux non, non non c'était pas possible. Non non. Bon alors ben heureusement j'étais passée par des intérim. Mais j'ai dit c'est normal au bout d'une journée que vous soyez perdue fin, par contre y en a une on la retrouvait sur les ronds-points des gilets jaunes ! Alors là moi c'est terminé, terminé ! C'est fini là c'est bon ! Quelqu'un qui criait après la boîte d'intérim, oh je voudrais un CDI, je voudrais un CDI. Elle avait 50 et quelques années. Faut peut-être pas rêver quand

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

même hein ! Moi ça me gênait absolument pas, mais faut peut-être à un moment donné montrer de la volonté. Elle est partie au bout d'une demi-journée... Voilà. Une, deux, trois... heureusement on a trouvé Karine, elle est très très bien. Donc euh. Voilà j'ai les deux

- Hum.
- Je dis y a des gens formidables qui cherchent du boulot, y a des gens très très bien. Et puis on ne peut pas, comment je pourrais dire ? Je crois que finalement tout le monde est mis dans le même lot, qu'ils soient bons, qu'ils soient mauvais, de toute façon ils auront la même chose pourquoi ils se forceraient ? Ils vont toucher le chômage de la même façon. Non ! Qu'on nous donne la parole à ce niveau-là, qu'on nous laisse le droit de signaler ce qu'on voit, ce qu'on vit ! Ça, ça par contre ça nous ferait du bien. Ça ça nous ferait du bien ! Ça ça nous ferait du bien mais jamais on est écouté parce qu'on est des patrons, donc forcément on ne pense qu'au fric!
- En fait on en revient à cette image,
- Oui voilà toujours le côté financier, et c'est ça qui nous créé le vrai stress! Comment voulez-vous ne pas être stressée quand vous avez un gars le soir qui vient par une boîte d'intérim, pour faire de la dépose, donc là on n'avait pas besoin de qualifications on avait besoin de bras ! Le gars il vient le soir ! À 18h, « oui oui je commence demain matin » on ne l'a jamais vu ! On a appelé la maison d'intérim on a jamais eu de nouvelles ! Et vous, vous vous dites, mes gars qui sont à quatre pattes, tous les jours, tout le temps sans rien dire, ils payent des cotisations pour payer des gens comme ça à rien faire ! C'est un peu schématique mais c'est 100% la vérité. Et moi tous les jours je vais me battre pour savoir je vais pouvoir passer comment dans tels prix pour payer des gens comme ça ! Ça c'est une frustration ! (tape sur la table). Parce que en attendant on voudrait bien des fois aussi donner plus à nos gars, bons ou mauvais euh. Mais bon si on donne plus à l'un qu'à l'autre ça va nous retomber dessus ! Aujourd'hui on en est arrivé là hein, faut donner à tout le monde la même chose, ben non c'est pas comme ça qu'on fait avancer les choses.
- Donc, si je reprends ce que vous avez dit, il faudrait laisser plus la parole aux dirigeants, la possibilité de s'exprimer.
- Ben qu'elle soit prise au sérieux surtout. Qu'on ne soit pas toujours dans le truc de se dire ils pensent qu'au fric. Oui mais quelque part c'est vrai on pense qu'à ça, ça devient une

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

obsession mais une obsession pourquoi ? Pour pouvoir payer les gars, pour pouvoir payer la TVA, pour pouvoir payer euh... toutes les charges, pour euh... le camion qui tombe en panne, voilà pour entrer dans les coûts. Enfin je veux dire c'est pas quelque chose de nouveau, l'entreprise elle a 40 ans, on connaît ça fais 22 ans qu'on la repris. On sait quand même comment elle fonctionne enfin je veux dire y a des gens, ils savent pas non plus enfin faut pas dire que... Faut pas ouvrir les vannes mais quand je vois quand même les vieilles entreprises qui ont coulé, déposé le bilan alors que c'était des gens sérieux à la tête c'est quand même qu'il a bien quelque chose. Ou alors s'il faut être voyou pour y arriver (tape dans ses mains) y a ça aussi !

- Ce n'est pas ce qui est conseillé (rires).
- Voilà mais ça arrive aussi.
- Bien, est-ce qu'il y a d'autres points que vous auriez aimé que j'aborde ou d'autres choses à me spécifier sur la santé du dirigeant, la vie de l'entreprise...
- Non non.
- Est-ce qu'il y a des questions qui vous ont gêné?
- Non non. Non ça correspond à la réalité je pense. Bon je ne sais pas si vous avez déjà fait avec d'autres chefs d'entreprise si ça se recoupe ou pas mais euh je pense que bon chacun est différent mais malheureusement oui on aurait besoin d'être plus entendus, comment je sais pas.
- Hum
- C'est surtout d'être crédible. Que franchement. Y a pas que les salariés qui souffrent. Et ça personne veut l'entendre que tous les jours on se bat pour sauver la vie et le salaire de nos gars. On a beau dire ce qu'on veut même si on râle des fois après eux, fort ou autres, on pense qu'à eux hein. C'est la première idée. Enfin c'est une vraie responsabilité, on travaille pas que pour ça hein
- Oui, selon vous, ce n'est pas suffisamment mis en avant
- Ouais, moi je trouve. Surtout dans le bâtiment. Je ne dis pas dans l'industrie où là les gens connaissent même pas les gens je parle du bâtiment où on a ce gros avantage malgré tout, de parler, de ouais. On ne fonctionne pas que par mail. C'est vrai dans le bâtiment on s'adresse quand même beaucoup beaucoup la parole. Les gars on les voit le matin, on les

Annexe 13 : Retranscriptions des entretiens

voient le soir, on discute. Ce n'est pas comme une collègue on lui envoie un mail du bureau d'en haut ou d'en bas quoi !

- Oui, lié à cette culture du BTP, c'est plus familial
- Ouais voilà. Surtout nous c'est en famille (rires)
- Bien je, vous remercie pour cet échange, pour votre sincérité dans vos réponses

Fin de l'enregistrement.