



Caroline DEBRAY

MRM Entrepreneuriat-Université Montpellier II

Yosr BEN TAHAR

MRM Entreprendre- Université Montpellier I, Sup de Co Montpellier
Business School

Agnès PARADAS

MRM Entreprendre-Université Avignon

De l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de PME : quelques pistes de recherche

Résumé

La confusion fréquente des objectifs du dirigeant de PME avec ceux de son entreprise est liée à la place centrale et déterminante de ce dernier dans l'élaboration et la mise en oeuvre des choix stratégiques. La théorie entrepreneuriale admet que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision (Spence et al., 2006). Il ressort que les choix liés à l'environnement, l'organisation ou l'activité de l'entreprise sont majoritairement du ressort des attentes et des valeurs des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005 ; Paradas, 2007). Les dirigeants peuvent alors être amenés à devoir réaliser des actions qui entrent en conflit avec leurs représentations. Ces conflits risquent même de générer des difficultés et du stress, allant jusqu'à menacer la santé des responsables de PME. Une étude récente lancée par la CGPME 77 et l'ARACT (2011) montre que 79% des patrons de TPE et PME souffrent du stress et de ses conséquences. Face à une situation d'entreprise où le dirigeant est confronté à un choix contraire ou non conforme à ses valeurs et donc à ce qu'il est intrinsèquement, un stress perçu comme affectant le bien-être (Bruchon-Schweitzer, 2002) est inévitable.

Ainsi, au plan pratique, se préoccuper de la santé du dirigeant de PME, premier capital immatériel de l'entreprise, apparaît fondamental. Au plan théorique, l'interdisciplinarité de cette recherche mêlant sciences de gestion, sciences cognitives et psychologie de la santé nous semble innovante. L'étude conjointe et transversale des valeurs et de la santé sont deux domaines encore peu explorés. Enfin, au plan méthodologique, notre analyse de la littérature conclut sur certaines pistes de résolution de ces

conflits de représentation. Une étude quantitative empirique en cours devrait permettre de préciser l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de TPME.

Mots clés : dirigeant, cognition, valeurs, représentations, sensemaking, psychologie de la santé.

De l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de PME : quelques pistes de recherche

Debray Caroline

MCF Sciences de Gestion – MRM Entrepreneuriat-Université Montpellier II
caroline.debray-bouvarel@iut-nimes.fr

Ben Tahar Yosr

Doctorante Sciences de Gestion – MRM Entreprendre- Université Montpellier I
Sup de Co Montpellier Business School
yosr.bentahar@gmail.com

Paradas Agnès

MCF HDR Sciences de Gestion – MRM Entreprendre – Université Avignon
agnes.paradas@wanadoo.fr

Cette recherche est effectuée dans le cadre du LABEX Entreprendre et de l'Observatoire Amarok¹

*Les décideurs ne s'appuient pas sur des faits pour décider mais sur des représentations et des croyances
Gendre-Aegerter (2008)*

Résumé :

La confusion fréquente des objectifs du dirigeant de PME avec ceux de son entreprise est liée à la place centrale et déterminante de ce dernier dans l'élaboration et la mise en oeuvre des choix stratégiques. La théorie entrepreneuriale admet que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision (Spence et al., 2006). Il ressort que les choix liés à l'environnement, l'organisation ou l'activité de l'entreprise sont majoritairement du ressort des attentes et des valeurs des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005 ; Paradas, 2007). Les dirigeants peuvent alors être amenés à devoir réaliser des actions qui entrent en conflit avec leurs représentations. Ces conflits risquent même de générer des difficultés et du stress, allant jusqu'à menacer la santé des responsables de PME. Une étude récente lancée par la CGPME 77 et l'ARACT (2011) montre que 79% des patrons de TPE et PME souffrent du stress et de ses conséquences. Face à une situation d'entreprise où le dirigeant est confronté à un choix contraire ou non conforme à ses valeurs et donc à ce qu'il est intrinsèquement, un stress perçu comme affectant le bien-être (Bruchon-Schweitzer, 2002) est inévitable.

Ainsi, au plan pratique, se préoccuper de la santé du dirigeant de PME, premier capital immatériel de l'entreprise, apparaît fondamental. Au plan théorique, l'interdisciplinarité de cette recherche mêlant sciences de gestion, sciences cognitives et psychologie de la santé nous semble innovante. L'étude conjointe et transversale des valeurs et de la santé sont deux domaines encore peu explorés. Enfin, au plan méthodologique, notre analyse de la littérature conclut sur certaines pistes de résolution de ces conflits de représentation. Une étude quantitative empirique en cours

¹ Observatoire de la santé préventive des dirigeants de PME, Montpellier, créé et dirigé par le Pr. O. Torrès.

devrait permettre de préciser l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de TPME.

Mots clés : dirigeant, cognition, valeurs, représentations, sensemaking, psychologie de la santé

Introduction

La place centrale occupée par les dirigeants de PME dans la gestion de leur entreprise fait que leurs objectifs et ceux de l'entreprise sont souvent confondus. Cela donne au dirigeant une forte influence potentielle sur les actions stratégiques. Il semble même que les choix liés à l'environnement, l'organisation ou l'activité de l'entreprise soient majoritairement du ressort des attentes et des valeurs des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005 ; Paradas, 2007). La théorie entrepreneuriale admet d'ailleurs que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision (Spence et al., 2006).

Mais les PME subissent également des influences externes qui risquent de mettre en péril l'application des valeurs personnelles du dirigeant dans l'exercice de la stratégie. Ces derniers peuvent alors être amenés à devoir réaliser des actions qui entrent en conflit avec leurs représentations. Ces conflits risquent même de générer des difficultés et du stress, allant jusqu'à menacer la santé des responsables de PME. Parmi les quatre facteurs pathogènes du stress cités par Torres (2010), la solitude et l'incertitude peuvent inclure ces conflits de valeurs : sans personne pour échanger ou trancher, les dirigeants devront assumer seuls des décisions difficiles et contradictoires, entraînant des « cas de conscience ».

Dans cette question de l'influence des conflits de représentations sur le stress, deux éléments semblent devoir être définis.

La représentation, d'abord, comme une façon de penser, de s'approprier, d'interpréter notre réalité quotidienne et notre rapport au monde. La croyance consciente ou inconsciente serait alors un état mental consistant à considérer qu'une certaine représentation est vraie. Les valeurs, enfin, peuvent être identifiées comme des croyances fondamentales ayant trait à la façon dont on doit agir afin d'atteindre les buts que l'on juge importants.

Le stress, ensuite, est défini par Lazarus et Folkman (1984), comme une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être. Pour y faire face, le dirigeant peut mettre en place des stratégies d'adaptation (coping) de deux types : personnelles (ajustement) et professionnelles (anticipation des changements, connaissance de ses représentations).

Plusieurs enjeux sont associés à cette question.

D'une part, sur un plan pratique, se préoccuper de la santé du dirigeant est vital pour la survie de l'entreprise. De nouvelles pistes de recherches sont à l'étude sur la santé du dirigeant comme premier capital immatériel de la PME. Une étude récente lancée par la CGPME 77 et l'ARACT (2011)² montre que 79% des patrons de TPE et PME souffrent du stress et de ses conséquences, le *burn-out*³ frappant 38 % des dirigeants. Face à une situation d'entreprise où le dirigeant est confronté à un choix contraire ou non conforme à ses valeurs et donc à ce qu'il est intrinsèquement, un stress perçu comme affectant le bien-être (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 294) est inévitable. L'absence du propriétaire-dirigeant pour une raison quelconque peut avoir des effets négatifs considérables sur l'entreprise surtout si la gestion de l'entreprise n'est pas

² <http://www.chefdentreprise.com/Breves/Le-stress-ne-passera-pas-par-moi--39316.htm>, 19/05/2011

³ Le *burnout* peut être considéré comme « une réponse à une exposition prolongée à certains stressors chroniques, qui sont de nature psychologique et émotionnelle et qui sont présents dans le milieu du travail » (Maslach et Goldberg, 1998).

formalisée et qu'il n'y a pas de personne capable de le remplacer. Le stress et notamment le *burnout* affectent également l'efficacité de la communication avec les autres. Vivre un stress délétère amène l'individu à mettre en place des stratégies d'évitement et/ou de confrontation hostile. Ces stratégies censées le protéger et réduire l'impact des demandes environnementales, peuvent s'avérer préjudiciable à la réalisation de ses tâches.

D'autre part, d'un point de vue théorique, les valeurs et la santé des dirigeants sont deux domaines peu explorés en recherche. Leur association apporte un plus, tout comme le caractère nécessairement transversal de leur étude. L'observation et la compréhension de l'influence des conflits de représentations sur le stress des dirigeants mobilisent différentes disciplines, même si les sciences de gestion en constituent le socle.

Afin d'étudier cette influence, il sera intéressant dans une première partie de présenter l'importance des représentations des dirigeants dans le système de gestion de la PME. Une seconde partie explorera la situation de conflit de représentations et les effets que cela peut avoir sur le stress du dirigeant. Une troisième partie proposera alors certaines pistes de résolution de ces conflits.

1. Intérêts de l'approche cognitive et du *sensemaking* en entrepreneuriat

L'importance de la dimension cognitive est maintenant largement reconnue dans les recherches sur l'organisation (Cossette, 2010). Les jugements subjectifs des managers (James et Barnes, 1984) et les valeurs personnelles (Hambrick et Mason, 1984) sont jugées d'une importance capitale dans le processus de décision stratégique.

1.1 La dimension cognitive en entrepreneuriat

On s'accorde à reconnaître trois niveaux d'étude du phénomène entrepreneurial : l'entrepreneur, ses actions et le contexte au sein duquel il entreprend. Pour comprendre ce phénomène, il est possible de considérer, relativement à ces niveaux, trois dimensions : cognitive, c'est à dire les connaissances de l'entrepreneur et tout ce qui a contribué à lui apporter ces connaissances (y compris son parcours biographique) ; praxéologique, c'est-à-dire les actions fondamentales entreprises et singularisant le phénomène ; structurale, qui correspond à la structure du contexte environnant l'entrepreneur agissant (Verstraete 2003).

Les travaux qui se sont intéressés à différencier les entrepreneurs par leurs traits de personnalité n'ont pas réussi à fournir des résultats concluants. D'ailleurs la présence des dimensions de personnalité dites appropriées ne certifie pas du comportement entrepreneurial (Brice, 2006). L'approche cognitive s'intéresse à expliquer comment les perceptions (Cooper et al., 1988), les cognitions et styles de prise de décision (Kaish et Gilad, 1991), les heuristiques (Manimala, 1992), les biais (Busenitz et Barney, 1997), et les intentions (Bird, 1988) affectent le comportement des entrepreneurs. Les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui se réfèrent aux stratégies de simplification que les individus utilisent pour prendre des décisions (Tversky et Kahneman, 1974). Les heuristiques en général et les décisions entrepreneuriales en particulier sont : partiellement subjectives, influencées par les croyances et les styles de résolution de problème, basées sur des processus et expériences informels (Busenitz et Barney, 1997 ; Busenitz et Lau, 1996 ; Simon et Houghton, 2002).

La recherche en psychologie peut aider à faire émerger des résultats intéressants dans le domaine de l'entrepreneuriat. Shaver et Scott (1991) insistent sur la nécessité d'intégrer les cognitions dans l'approche psychologique de l'étude de l'entrepreneuriat. Les schémas cognitifs individuels facilitent la connexion entre les différentes modifications de l'environnement (Baron, 2006). Pour Shane et Venkataraman (2000) l'identification et l'exploitation des opportunités est un processus en trois étapes : la découverte, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité d'affaires. Elles sont associées à des notions comme les représentations, l'intention et les biais cognitifs. L'entrepreneuriat est alors la combinaison d'éléments psychologiques, sociologiques, économiques et contextuels. Neisser (1967) définit les cognitions comme étant tous les processus par lesquels les *inputs* sensoriels sont transformés, réduits, élaborés, enregistrés, rétablis et utilisés. La psychologie cognitive tente d'expliquer les processus mentaux qui participent à l'interaction avec les autres processus dans l'environnement. Les cognitions entrepreneuriales sont "les structures de connaissances que les personnes utilisent pour réaliser des évaluations, des jugements, ou des décisions impliquant l'évaluation d'opportunité, la création d'entreprise et la réalisation de la croissance" (Mitchell et al., 2002). Un déterminant important dans le comportement entrepreneurial est le style cognitif (Sadler-Smith et Badger, 1998). C'est le style caractéristique de se souvenir et de résoudre les problèmes présentant des régularités de traitement de l'information qui se développe autour des tendances de la personnalité (Messick, 1984). Le style cognitif est l'approche consciente que les individus emploient lorsqu'ils approchent, formulent et résolvent les problèmes. Witkin et al. (1977) le présentent comme l'ensemble des différences individuelles dans la manière de percevoir, de penser, de résoudre les problèmes, d'apprendre et d'établir des liens avec les autres.

1.2. Relation entre valeurs, décisions et *sensemaking*

Ainsi que le souligne Cossette (2010), dans le modèle de Hambrick et Mason (1984), la perception qu'a le dirigeant de la situation est combinée avec ses valeurs tout au long du processus de décision, ceci afin de fournir le choix stratégique final. Les valeurs sont alors présentées comme un facteur pouvant affecter la perception et de fait, la décision. Ces mêmes valeurs peuvent également intervenir à la fin du processus dans le choix stratégique en tant que facteur externe. En effet, un décideur peut arriver à un ensemble de points de vue qui nécessite un choix qu'il fait finalement en fonction de ses valeurs.

Le concept de *sensemaking* peut apporter un éclairage sur le lien entre valeurs – identifiées à travers ce qui est pensé et dit - et décisions - révélées par ce qui est fait (Bazu et Palazzo, 2008). Les décisions concernant la gestion de l'entreprise sont prises par les gestionnaires et sont issues de leurs modèles mentaux. Comme décrit par Pfeffer (2005, p. 128), « ce que nous faisons vient de ce que nous pensons et comment nous pensons ».

Le *sensemaking* est un déterminant institutionnel interne, défini comme la capacité à donner du sens à une situation ambiguë (Schmitt, 2011). Les décisions de gestion en petite entreprise sont complexes, mêlant plusieurs niveaux : opérationnel, tactique et stratégique, dans lesquels l'interrelation entre le dirigeant et son organisation est forte (Torrès, 2008). Il est possible de classer nombre de ces décisions dans la catégorie des «situations ambiguës».

L'ambiguïté et l'incertitude sont des attributs que l'on trouve dans toutes les organisations (Gendre, 2008). Elles favorisent l'interprétation multiple et donc la construction de sens. On peut concevoir alors les préoccupations organisationnelles comme des constructions cognitives ou des

représentations d'acteurs. Selon l'approche cognitive, un problème ou une préoccupation n'est ni une réalité objective, ni une conception totalement subjective mais le résultat de l'interaction entre un individu et son environnement (Vidaillet, 2003).

Le *sensemaking* correspond au processus de création de connaissance de la situation et la compréhension dans des situations d'une grande complexité ou incertitude, afin de prendre les décisions. Bien que les distinctions puissent être faites entre le processus au niveau du manager et le processus de *sensemaking* dans l'organisation pris dans son ensemble, Daft et Weick (1984) ont plaidé en faveur de leur forte interrelation, nous permettant ainsi de visualiser le *sensemaking* comme un processus permanent soumis aux contributions et au changement tant individuel qu'organisationnel.

Ciulla (2005) a également souligné la notion de *walking the talk* (joindre le geste à la parole) et les congruences entre la pensée et la parole comme des bases pour l'émergence de relations solides reflétant les caractéristiques intrinsèques d'un acteur (cohérence morale). Nous appuyant sur le modèle tripartite de construction de sens de Bazu et Palazzo (2008), la dimension conative est particulièrement intéressante car elle considère la posture comportementale adoptée, l'engagement et la cohérence montrés dans la conduite des activités.

Comme décrit par Locke et al. (1988: 24), l'engagement signifie «l'attachement ou la détermination d'une personne à atteindre un but », ce qui constitue une dimension conative. Il semble possible de lier le système de valeurs de l'entrepreneur à la nature de son engagement de type normatif (Wiener, 1982) qui découle de considérations internes et surtout morales. L'engagement dans le travail chez les entrepreneurs implique des attentes personnelles et professionnelles. L'entrepreneur fait nécessairement face à la solitude dans la prise de décision et endosse la responsabilité des résultats de l'entreprise et de son évolution.

Le système de croyances et de valeurs du dirigeant et ses représentations peut être mis à mal lors de sa confrontation avec une situation ambiguë dans laquelle une décision non-conforme à ses valeurs doit être envisagée par le dirigeant : il apparaît alors une incohérence ou un déficit de cohérence entre valeurs et décision. A la recherche d'une légitimité cognitive, le dirigeant agit pour être en harmonie avec ses valeurs et croyances et aligne ses actions pour être en harmonie avec les attentes perçues de la société. La rupture de cette harmonie peut toutefois engendrer certains dysfonctionnements.

2. Conflits de valeurs et influence sur le stress

2.1. Difficultés d'ajustement et inadéquation cognitive

L'ajustement personne-environnement est défini comme la compatibilité entre les individus et les organisations (Mitchell et al., 2011). C'est une approche largement acceptée dans les recherches sur le stress (Eulberg et al., 1988). Elle s'accompagne d'évaluations particulières incluant les domaines de l'ajustement personne-groupe, personne-travail et personne-organisation. Cette théorie distingue la personne et l'environnement d'un côté, les représentations objectives et subjectives de l'autre. Les représentations objectives se réfèrent aux attributs de la personne sous leur forme et niveau actuel. Les représentations subjectives correspondent aux perceptions personnelles des attributs. Parallèlement, l'environnement objectif inclut les situations physiques et sociales ainsi que les événements comme ils existent indépendamment des perceptions

personnelles, alors que l'environnement subjectif correspond à la perception des situations et des événements. L'adéquation ou la connexion entre les caractéristiques individuelles et celles de l'environnement de travail correspond à l'ajustement personne-environnement (Mitchell et al., 2011). French et al. (1974) présentent la théorie de l'ajustement personne-environnement en insistant sur les deux types d'ajustement qui existent. Le premier existe entre les compétences et capacités individuelles et la capacité à correspondre aux besoins et demandes du travail. Le second type est celui qui concerne la mesure dans laquelle les besoins de la personne sont comblés par l'environnement de travail.

L'inadéquation cognitive a été introduite par Chan (1996) comme un aspect de l'ajustement personne-organisation. Elle correspond au degré de déviation entre le style préféré et dominant de prise de décision des individus et le style des demandes dans le contexte du travail (Brigham et De Castro, 2003). Elle s'accompagne d'une baisse du bien-être au niveau de l'individu et de l'apparition de tensions qui s'expriment par l'insatisfaction professionnelle, l'anxiété, la dépression et les problèmes physiologiques (French et al., 1976).

Dans le paradigme de la dissonance cognitive (Festinger, 1962 cité par Gendre, 2008) lorsque les actes d'un individu ne s'accordent pas avec ses pensées, il vit une situation angoissante et déplaisante, un état de tension désagréable appelé dissonance cognitive. C'est le cas également si l'individu a simultanément dans sa tête un certain nombre d'idées contradictoires. Lorsque les individus vivent une inadéquation cognitive, ils emploient certains comportements spécifiques pour s'y ajuster ou y faire face. Les attitudes sont modifiées plus facilement que les comportements. Par exemple, si un individu a un emploi qui ne le satisfait pas, il est plus facile de changer d'attitude et de chercher des arguments positifs que de quitter son travail. Par ailleurs, après qu'il ait fait son choix, l'individu va procéder à une réévaluation des alternatives en diminuant la valeur de l'alternative non choisie et en augmentant celle de l'autre pour réduire à nouveau la dissonance (Chatman et al., 1986).

La théorie de l'équilibre de Heider pose qu'un individu va adopter un comportement visant à l'équilibre des forces positives et négatives provenant d'autres individus, de normes et de croyances auxquels il est confronté. Selon la théorie de la congruence d'Osgood et Tannenbaum (1955, cité dans Festinger, 1962), un individu va chercher à diminuer les incohérences qu'il subit. Nombreuses sont les occasions au cours desquelles un dirigeant ou cadre dirigeant doit appliquer une décision qui lui déplaît. Pour se sentir bien, l'individu a besoin d'éliminer cette tension, de trouver une cohérence entre ses actes et ses pensées. Il est en outre prêt à modifier ses idées afin de réduire son état de tension et retrouver une situation d'équilibre. On dit qu'il réduit la dissonance afin de trouver de la consistance. L'individu n'a en conséquence plus une attitude rationnelle, mais rationalisante : « le paradigme de base est simplement que l'inconsistance motive les sujets à modifier leur système cognitif dans une voie telle qu'il devienne consistant » (Beauvois et Joule, 1981, p.62).

L'incohérence entre les valeurs et la décision de gestion introduit chez l'entrepreneur une dissonance cognitive qui se traduit par un malaise psychologique fort qu'il va tenter de réduire. Plusieurs moyens s'offrent à lui : il peut supprimer ou réduire l'importance des cognitions dissonantes ou bien ajouter ou augmenter l'importance des cognitions consonantes : par exemple, il peut changer une des valeurs en contradiction avec l'autre (la moins importante), ou décider de ne pas prendre la décision dissonante avec ses valeurs. L'évaluation des conséquences de la non-prise de cette décision dissonante peut alors introduire d'autres questionnements comme l'impact

sur la santé de l'entreprise, sur sa compétitivité, sur son climat social... Cela peut à terme modifier l'idéologie de l'organisation, entendue comme «l'ensemble partagé, relativement cohérent et interrelié des croyances émotionnelles, valeurs et normes, reliant des personnes entre elles et les aidant à donner un sens à leur monde » (Trice et Beyer, 1993, p.33, tiré de Bazu et Palazzo, 2008).

L'approche de la dissonance cognitive peut avantageusement être complétée par celle des biais cognitifs. Ce sont des opinions prédisposées qui aident les individus à faire face à leurs limitations cognitives. Il peut en résulter moins de rationalité, et des prises de décisions moins compréhensives (Barnes, 1984). Hogarth et Makridakis (1981) ont relevé une trentaine de biais cognitifs, associés à un processus de planification stratégique, parmi lesquels :

- la perception sélective qui est la tendance à une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue (Schermerhorn et al., 2002 ; Hogarth et Makridakis, 1981),
- le stress émotionnel pouvant mener à des jugements de panique.

Ces biais augmentent généralement dans les situations complexes et incertaines (Schwenk, 1984). Ils servent, dans le cas des entrepreneurs, de mécanismes de simplification pour faire face à la multitude de problèmes et aident donc à prendre des décisions (Busenitz et Barney, 1997). Les entrepreneurs peuvent être particulièrement sujet aux biais (Busenitz et Barney, 1997 ; Shaver et Scott, 1991) parce qu'ils simplifient involontairement le processus d'information pour réduire le stress et l'ambiguïté associée avec la décision de créer une entreprise (Duhaime et Schwenk, 1985 ; Hansen et Allen, 1992). Certains biais cognitifs peuvent réduire les effets négatifs et l'incertitude liés aux décisions (Barnes, 1984 ; Hogarth, 1980 ; Schwenk, 1984).

Dissonance et biais cognitifs induisent ainsi nombre de réactions de la part des dirigeants. Le stress en constitue une majeure.

2.2. Observation des effets de l'inadéquation

L'environnement entrepreneurial est un système dynamique et complexe qui évolue rapidement. Ses composantes interagissent pour produire des effets difficiles à prédire. Dans ce contexte, les entrepreneurs sont moins rationnels et adoptent un style de prise de décision qui peut présenter un avantage pour l'entreprise à un stade donné de son évolution. Cependant, pour certains stades notamment le stade de maturité, le contexte se prête moins aux décisions peu rationnelles. Les individus présentent des tendances marquées et stables pour approcher et résoudre les problèmes. Le style de prise de décision place les individus dans un continuum basé sur leur style préféré ou dominant. L'évolution des demandes de l'entreprise met les entrepreneurs face à un dilemme où ils doivent s'adapter et ajuster leur comportement. Cette nécessité peut être source de stress et engendrer des effets négatifs sur la santé (Brigham, 2002).

Les exigences, les demandes et les attentes de l'organisation évoluent et changent. Une certaine asymétrie cognitive entre l'entrepreneur et son entreprise peut s'installer. Elle est due aux changements des exigences managériales qui deviennent plus complexes et plus importantes en relation avec l'évolution de l'organisation. Le décalage ou l'asymétrie résultent du fait que les attributs de la personne ne coïncident plus avec ceux de l'organisation ou du contexte de travail

(Chan, 1996). Plus les caractéristiques individuelles et celles de l'organisation correspondent, plus le niveau de performance et de satisfaction est haut, et plus le niveau de stress tend à être bas (Pervin, 1968). Les stratégies d'adaptation sont déterminantes dans les situations d'inadéquation cognitive. Plus le décalage est important, plus les ressources individuelles à engager pour y faire face sont importantes et plus le risque de stress augmente ainsi que celui du *burnout*. French et al. (1976) présentent le modèle des effets de l'environnement social sur la tension psychologique et la santé mentale. Ils suggèrent que l'inadéquation entre personne-environnement modérée par la perception du soutien social et les défenses psychologiques, induit de l'anxiété, une augmentation de la pression artérielle ainsi qu'une hausse du tabagisme. Kahn et al. (1964) identifient un certain nombre de facteurs de stress comme la surcharge de rôle qui survient lorsque la personne ne peut pas combler les différentes attentes, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôles.

Le niveau de désajustement cognitif influence la fréquence de *burnout*, d'intention de quitter le travail, le niveau de satisfaction professionnelle et les intentions de croissance. Certains auteurs ont montré une relation positive entre l'inadéquation et le stress (Chesney et Rosenman, 1980 ; Edwards et Harrison, 1993). Les résultats montrent que les entrepreneurs dont le style cognitif n'est pas ajusté avec le niveau de structuration de leur entreprise ont tendance à vivre, de manière significative, des effets négatifs liés au stress avec une augmentation du niveau de *burnout* et une baisse de la satisfaction, ainsi qu'une intention de quitter le travail plus fréquente et plus importante que chez ceux qui sont en adéquation.

Une inadéquation personne-environnement conduit à des effets négatifs sur le plan psychologique, physiologique et induit des tensions comportementales. Les tensions psychologiques comprennent l'insatisfaction, l'anxiété, la dysphorie et les troubles du sommeil ainsi que la nervosité. Les effets physiologiques indiquent une augmentation de la pression artérielle et du taux de cholestérol dans le sang. Les troubles du comportement incluent le tabagisme, l'absentéisme et l'augmentation de la fréquence du recours au système de soins.

Plus le décalage est important, plus il faut investir des ressources personnelles. Le manque de compatibilité implique des effets délétères pour l'individu, notamment, l'augmentation de la morbidité et de la mortalité (French et al., 1974). L'inadéquation cognitive induit des frustrations à l'origine du stress. Le stress négatif affecte le métabolisme et le comportement des individus. Il conduit à des dysfonctionnement notamment au niveau cardio-vasculaire, en augmentant la fréquence des accidents et des troubles.

L'inadéquation qui conduit au stress peut ainsi avoir de graves conséquences.

3. Résister aux conflits de valeurs par le *coping*

Si le stress et le *burnout* risquent de nuire à la santé des dirigeants et donc à leur capacité à gérer leur entreprise, il existe des processus d'ajustement qui peuvent être mis en oeuvre, comme la stratégie de *coping*.

3.1. Stress et *burn out* chez les entrepreneurs

Le concept de stress figure parmi les sujets de recherche les plus fédérateurs entre les disciplines scientifiques ou cliniques, et son examen exige une approche de plus en plus pluridisciplinaire

(Graziani et Swendsen, 2005). L'approche transactionnelle du stress de Lazarus et Folkman (1984) considère comme essentielles les tentatives des individus pour s'ajuster aux perturbations réelles et perçues de l'environnement. Ces transactions entre individu et environnement correspondent à l'activité (perceptive, cognitive, émotionnelle, comportementale, physiologique...) du sujet et à une conception cognitive du stress. La manière de réagir à une situation stressante résulte d'un compromis entre les caractéristiques personnelles de l'individu et celles de la situation. Ainsi, « on ne cherche plus à décrire les réactions de stress par les événements auxquels le sujet est exposé (*stresseurs*), mais par la façon dont il gère la situation » (Bruchon-Schweitzer, 1994).

Selon Pareek (1994) deux types de *stresseurs* sont pertinents dans le champ de l'entrepreneuriat. Le premier est en relation avec les problèmes pour atteindre les objectifs donc le manque de ressources, de compétences, ou les conditions du marché en mouvance. Le second, qui nous intéresse davantage ici, ressort de certains objectifs qui seraient conflictuels avec les objectifs premiers de l'entrepreneur dans l'entreprise ou bien avec les objectifs d'autres tâches. Le stress qu'il vit est en relation avec cette position multiple et avec la responsabilité qu'elle impose sachant qu'il cherche en général à exprimer un besoin d'indépendance (Johnson et Ma, 1994). De nombreux entrepreneurs associent leur réussite à celle de leur entreprise. Un lien parental entre les deux se crée, ce qui rend perméable la frontière entre le professionnel et le personnel. Il en découle des tensions et des conflits entre les deux rôles dont les conséquences peuvent les affecter négativement et mutuellement. Plusieurs facteurs de stress sont pertinents chez la population des entrepreneurs notamment, les *stresseurs* de rôles (ambiguïté de rôle, conflit de rôle et surcharge de rôle), la surcharge quantitative et qualitative de travail, la responsabilité des autres, les relations avec les autres, les facteurs environnementaux.

Les entrepreneurs peuvent être confrontés au syndrome de *burnout* du fait d'un manque de coïncidence entre leurs attributs et perceptions et les demandes et fournitures de l'entreprise (Brigham, 2002). Il se traduit par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et une baisse de l'accomplissement personnel. Vivre un stress perçu comme négatif réduit nécessairement le bien-être et abaisse l'état de santé perçu. Le stress affecte positivement l'hypertension artérielle, l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline (Brunner et *al.*, 2002; Chandola, Brunner et Marmot, 2006). Les entrepreneurs enregistrent des rythmes cardiaques plus élevés au repos que les groupes de référence (De Vente et *al.*, 2003). Ces facteurs induisent des inflammations causant des pathologies cardiaques (Lerman et *al.*, 1999). Le stress professionnel est à l'origine de plaintes musculo-squelettiques qui sont les troubles les plus cités par les hommes entrepreneurs (Gunnarsson, Vingård et Josephson, 2007). Pour ceux-ci, le stress est lié à la gravité des décisions à prendre.

Le syndrome du *burnout* naît des tensions résultant du décalage entre les attentes ou les efforts et les exigences du travail (Cherniss, 1980 ; Edelwich et Brodsky, 1980). Le stress perçu comme négatif s'accumule progressivement et atteint un niveau dépassant les capacités individuelles. Le *burn out* se manifeste au niveau émotionnel par la réduction des ressources émotionnelles, au niveau attitudinal par des attitudes impersonnelles, détachées et cyniques, et au niveau auto-évaluatif par des auto-évaluations négatives des capacités et des compétences personnelles. Les trois composantes sont liées à de nombreux problèmes de santé physique et mentale (Burke et Deszca, 1986; Maslach et Pines, 1977). Des études ont révélé que le stress et le *burnout* sont des

facteurs qui augmentent significativement le risque de développement de troubles physiques et psychologiques (Mc Grath, Reid et Boore, 1989).

Shepherd et al. (2009) présentent une synthèse des conséquences potentielles du syndrome de *burn-out* dans un contexte entrepreneurial. Les somatisations les plus récurrentes sont la perte d'appétit, les maux de tête, des douleurs à la poitrine, des troubles gastro-intestinaux (irritation stomacale et diarrhée), des troubles du sommeil avec insomnie et installation d'une fatigue chronique (Bruke et Deszca, 1986 ; Melamed et al., 1999). La détérioration de la santé mentale est spécifiée dans la diminution des ressources psychologiques avec une diminution de l'estime de soi, une irritabilité et une anxiété en augmentation, un sentiment d'impuissance, un manque de concentration, une défaillance de la mémoire avec une réduction de la précision et une désorganisation croissante (Jackson et Maslach, 1982 ; Kahill, 1988 ; Brenninkmeyer et al., 2001). Au delà, des retentissements sur la vie individuelle, l'apparition de certaines addictions (tabac, alcool, tranquillisants, drogues) et de problèmes sexuels liés au *burnout* débordent sur la vie familiale et sociale. De plus, de sévères troubles liés à l'anxiété et à des comportements dépressifs peuvent amener au suicide. Il est suggéré que les hauts niveaux de stress sont générés de manière inévitable par des facteurs comme la solitude, l'isolement social, l'immersion dans le travail, les problèmes avec autrui, et le besoin d'accomplissement constant couplé à la prise de risque consentie (Boyd et Gumpert, 1983; Gumpert et Boyd, 1984 ; Miller, 1983).

Il est essentiel, alors, de s'intéresser à la manière dont les personnes réagissent pour faire face à la situation, sinon la supporter. Pour cela, la phase d'évaluation est primordiale et détermine les efforts d'ajustement à mettre en œuvre. L'évaluation est la façon dont l'individu perçoit la situation (donc contexte subjectif), en fonction de ses valeurs, de ses attentes et de son histoire. L'individu qui affronte un stress (stress perçu : un problème nécessitant une décision difficile) en fonction de ce qu'il est (ressources, expériences antérieures, valeurs), va évaluer le problème (nature, gravité, durée) et évaluer ses ressources (personnelles et sociales) lui permettant d'y faire face. Le stress perçu, le contrôle perçu (estimation de sa capacité à maîtriser la situation) et le soutien social perçu (croire qu'autrui peut nous aider) sont les processus transactionnels les plus étudiés au cours de cette phase d'évaluation. Les réponses qui seront données peuvent se situer sur plusieurs niveaux : cognitif, émotionnel et comportemental essentiellement, avec deux finalités essentielles : modifier la situation ou se modifier soi-même pour la rendre acceptable.

Parmi les facteurs salutaires (Torrès, 2010) de diminution du stress, on trouve : l'optimisme, le "hardiness", c'est-à-dire la capacité à rebondir, la croyance en la maîtrise de son destin. Certaines stratégies appelées de défense sont aussi mobilisées pour faire face à cette inadéquation telle que le déni (Edwards, Caplan et Van Harrison, 1998), le refoulement ou le stress (Reitzman, 2005). Mais une stratégie particulière peut être explorée : le *coping*, qui correspond aux comportements qui protègent les personnes pour ne pas être psychologiquement lésées par les expériences sociales qui peuvent être problématiques.

3.2. Les stratégies de *coping*

Dans l'objectif de réduire ou d'annuler la déviation entre l'individu et l'organisation des stratégies de *coping* sont mises en place. Elles visent à améliorer l'ajustement objectif, à modifier la perception objective des capacités et compétences personnelles ou à changer l'environnement objectif. Le fait que l'entrepreneur doive réaliser différentes fonctions dans l'entreprise et jouer

différents rôles l'oblige à mettre en place fréquemment des stratégies d'adaptation (Johnson, 1995). Plus le niveau d'inadéquation est haut, plus il faut de comportement de *coping* et plus le niveau de stress individuel est haut (Kirton, 1976 ; Pervin, 1968).

La stratégie de *coping* se résume dans l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu qui génèrent le stress (Lazarus et Folkman, 1984). Son efficacité dépend à la fois de la qualité du processus en prenant en compte la souplesse et le degré d'adéquation avec la réalité ainsi que la qualité du devenir psychologique et physique. Les stratégies de *coping* sont des stratégies inconscientes et conscientes que l'individu met en place pour s'ajuster à un évènement qu'il perçoit comme menaçant (Cohen et Lazarus, 1979; Folkman et al., 1986). Elles sont liées aux fonctions de régulation émotionnelle et aux fonctions de résolution des problèmes. Il y aura donc une réponse de stress chez l'entrepreneur dès que la situation sera évaluée comme débordant ses ressources personnelles et sociales et pouvant mettre en danger son bien-être. Le stress est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences de la situation proactive et les ressources de l'individu pour y faire face. (Folkman et al., 1986; Lazarus et Folkman, 1984; Matheny et al., 1986). L'évaluation passe par le processus cognitif d'évaluation de la dangerosité sur le bien-être, la disponibilité de *coping* pour y faire face. D'autres éléments peuvent influencer cette perception comme la personnalité et l'environnement, notamment la nature, la durée et la fréquence de l'élément jugé *stresseur*.

Le *coping* peut être exercé de trois manières : en éliminant ou modifiant les conditions donnant lieu aux problèmes, en neutralisant les caractères problématiques ou bien en maintenant les réactions émotionnelles dans les limites des capacités personnelles (Pearlin et Schooler, 1978). Le *coping* centré sur l'émotion fait appel à des émotions pour déclencher des comportements afin de réguler les conséquences affectives des événements stressants. Drnovšek et al., (2010), montrent que chez les entrepreneurs, le *coping* centré sur le problème permet de faciliter le bien-être personnel et la performance de l'entreprise. Ce type de coping est basé sur les cognitions avec des comportements pour atténuer les situations stressantes. Les modes de *coping* ont peu d'effet sur la perception des *stresseurs* professionnels, mais ils affectent positivement la satisfaction professionnelle et tendent à avoir une action préventive sur la santé (Sadri et Marcoulides, 1994). En fonction de la perception de la négativité de l'évènement, du *coping* utilisé et de l'exposition à l'évènement, la personne subira un stress plus ou moins important. Plus l'évènement est appréhendé comme agressif, plus le *coping* est centré sur l'émotion ressentie, plus la durée d'exposition est importante et plus le stress sera important. Dans le cadre du travail professionnel, le contenu du travail donc la surcharge qualitative et quantitative, l'organisation du travail et les relations sociales sont des médiateurs du stress professionnel.

Finalement, les individus ont besoin de maintenir de hauts niveaux de *coping* pour éventuellement faire en sorte que les circonstances correspondent à leur style dominant (Kirton, 1976).

Conclusion

Cette stratégie de *coping* prend ainsi toute sa place dans l'approche du stress des dirigeants en général, et celle de la difficulté à gérer à contre-courant de ses valeurs et croyances, en particulier. Cela ne doit pas pour autant conduire à ignorer l'importance de la prise de conscience du dirigeant dans le processus de prise de décision. Il semble important de bien connaître ses valeurs, croyances et attitudes. Elles doivent être examinées, clarifiées et choisies en fonction des besoins des individus et des circonstances. Il faut également en comprendre leurs origines. Elles

nous aident à être en accord avec nous même et donc à réduire nos dissonances. Ainsi, il semble important que les dirigeants veillent à ce que leurs pensées et discours soit en accord avec leurs actions afin qu'il y ait congruence et pour que la communication soit positive avec les autres et avec eux-mêmes.

Programme de recherche en cours :

Pour la suite de cette recherche, afin de valider ces propositions exploratoires concernant l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de TPME, nous nous sommes appuyés sur le laboratoire Amarok. Des entretiens téléphoniques ont été menés au printemps 2012 auprès d'une cohorte de 370 dirigeants de TPME français. Deux phases dans ces entretiens vont nous permettre de préciser nos propositions.

- Nous nous sommes intéressés au concept de SOC (Scale of coherence) d'Antonovsky (1993) et fait administrer son questionnaire en 13 points. Cette échelle, validée au niveau international en psychologie de la santé, définit le SOC comme une constellation de caractéristiques cognitives et émotionnelles durables de la personnalité, complexe et multidimensionnelle. L'individu "cohérent" perçoit les événements extérieurs et ses propres événements de vie comme compréhensibles (i.e. structurés, prévisibles, efficaces, clairs), maîtrisables (l'individu pense disposer de ressources nécessaires pour faire face à ces événements) et significatifs (l'individu qui possède un système de valeurs s'impliquera dans des situations chargées de sens pour lui).

Le SOC fait partie d'un nouveau courant en psychologie de la santé, le modèle salutogénique. Ce modèle essaie de comprendre les facteurs qui permettent à certaines personnes qui se trouvent pourtant dans des situations très aversives, des trouver des réponses efficaces et de se maintenir en bonne santé. Bien que proche de concepts comme le Locus of Control, ou la robustesse, il trouve son originalité dans le fait d'inclure certains processus dynamiques comme l'engagement personnel et le besoin de comprendre. Bruchon-Schweitzer (2002), le considère d'ailleurs comme " un concept original, qui s'intègre dans une véritable approche existentielle, optimiste et humaniste des processus d'adaptation".

- Nous avons également pu administrer auprès de cet échantillon six questions plus précisément axées sur la plus ou moins grande facilité avec laquelle le dirigeant pense pouvoir appliquer ses valeurs personnelles dans l'entreprises; ainsi que sur la cohérence perçue entre son activité, son métier et ses valeurs.

Le traitement de ces données est en cours et donnera lieu à une présentation des résultats très prochainement.

Par ailleurs, il a été démontré que l'adéquation cognitive entre l'entrepreneur et l'entreprise affecte positivement la performance de l'entreprise (Naman et Slevin, 1993). Remettre les valeurs du dirigeant au cœur du processus de prise de décision serait un moyen d'améliorer sa santé et sa rentabilité.

BIBLIOGRAPHIE

- Antonovsky A. (1993), "The Structure and Properties on the Sense of Coherence Scale", *Social Science and Medecine*, 36, 725-733.
- Barnes J.R., James H., (1984), Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 129-137.
- Baron R.A. (2006), Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs « connect the Dots » to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 104-119.
- Beauvois, J.L., Joule, R.V., (1981), *Soumission et idéologies*, *Psychosociologie de la rationalisation*, Paris : PUF.
- Bird B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 18(3), 442-456.
- Boyd, D. P. and Gumpert, D. E. (1983), Coping with entrepreneurial stress. *Harvard Business Review*. March-April, 44-64.
- Brenninkmeyer V., Van Yperen N.W. et Buunk B.P. (2001), *Burnout and depression are not identical twins: is decline of superiority a distinguishing feature*. *Personality and individual differences*, 30, 873-80.
- Brice J. (2006), Can personality dimensions influence entrepreneurial occupation preference? An exploratory study of dispositional influences on cognitive processes. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(2), 1-26.
- Brigham K. H. et De Castro J. O. (2003), Entrepreneurial fit: the role of cognitive misfit. In Katz, J. A. and Shepherd, D.A. (Eds). *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press, 6, 37-72.
- Brigham, K.H. (2002), Mismatch between entrepreneurs and their firms: The role of cognitive fit/misfit. Unpublished Ph.D. Thesis, University of Colorado, Boulder, CO.
- Bruchon-Schweitzer M., (2001), Concepts et modèles en psychologie de la santé, in Concepts, Stress, Coping, Recherche en soins infirmiers, (67), 68-83.
- Bruchon-Schweitzer M., (2002), Psychologie de la santé - modèles, concepts et méthodes, Dunod, 440 p.
- Bruchon-Schweitzer, M., Dantzer R., (1994), Introduction à la psychologie de la santé, P.U.F, Paris.
- Brunner E.J., Hemingway H., Walker B.R., Page M., Clarke P., Juneja M., Shipley M.J., Kumari M., Andrew R., Seckl J.R., Papadopoulos A., Checkley S., Rumley A., Lowe G.D.O., Stansfeld S.A., Marmot M.G. (2002), Adrenocortical, autonomic, and inflammatory causes of the metabolic syndrome: nested case-control study. *Circulation*, 106 (21), 2659-2665.
- Burke R.J. et Deszca E. (1986), Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, (39), 487-502.
- Busenitz L.W. et Arthurs J.A. (2007), Cognition and capabilities in entrepreneurial ventures. In J.R. Baum, J. Frese et R. Baron (Eds.) *The Psychology of Entrepreneurship*, 131-150, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Busenitz L.W. et Barney J.B. (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Busenitz, L., and Lau, C. (1996), A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship: theory and practice*, 20(4), 25-39.

Chan D. (1996), Cognitive misfit of problem solving style at work : a facet of person-organization fit, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68 (3), 194-207.

Chandola T, Brunner E, Marmot M (2006), Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study, *British Medical Journal*, 332, 521-525.

Chatman J.A., Bell N.E., Staw B.M., (1986), The Managed Thought: the Role of Self-justification and Impression Management in organizational Settings, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 191-214.

Cherniss C. (1980). *Staff burnout. Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage

Chesney M.A. et Rosenman R.H. (1980), Type A behavior in the work setting. IN C.L. Cooper et R. Paynes (Eds.), *Current concerns in occupational stress*. New York : Wiley.

Cohen, F., Lazarus, R.S. (1979), Coping with the stresses of illness. In G.C. Stone, F.C. Cohen, et N.E. Adler (Eds). *Health Psychology: a handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooper A.C., Woo C. et Dunkleberg W. (1988), Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3, 97-108.

Cossette, P., (2010), « Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, 23 (1), 9-32.

Daft, Richard L., Weick, K. E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.

De Vente, W., Olff, M., Van Amsterdam, J. G. C., Kamphuis, J. H., & Emmelkamp, P. M. G. (2003), Physiological differences between burnout patients and healthy controls: Blood pressure, heart rate, and cortisol responses. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 54-61.

Drnovšek M., Örtqvist D. et Wincent J. (2010), The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance. *Ekonomski Fakultet u Rijeci. Zbornik Radova*, 28 (2), 193-220.

Duhaime I., and Schwenk, C. R. (1985), Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decisions making. *Academy of Management Review* 10 (2), 287-295.

Edelwich, I. et Brodsky, A. (1980), *Burn-out : stages of disillusionment in the helping professions*. Human Science Press, New York.

Edwards J.R. et Harrison R.V. (1993), Job demands and worker health : three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 628-648.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998), *Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research*. In C. L. Cooper (Ed.). *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press.

Eulberg J.R., Weekly J.A. et Bahgat R.S. (1988), Models of stree in organizational research : a metatheoretical perspective, *Human Relations*, 41, 331-350.

Festinger R L., (1962), *A Theory of Cognitive Dissonance*, réédition Stanford University Press, Stanford (première publication 1957, Evanston Row, Peterson).

Folkman S., Lazarus R. S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., et Gruen R.J. (1986), Dynamics of a stressful encounter : cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.

French J.R.P., Cobb S., Caplan R.D., Van Harrison R. et Pinneau S.R. (1976), Job demands and worker health. A symposium presented at the 84th annual convention of the American Psychological Association, September.

French J.R.P., Rodgers W.L. et Cobb S. (1974), Adjustment as person-environment fit. In : Coelho G., Hamburg D. et Adams J. (Eds). Coping and adaptation. Basic books, New York, 316-333.

Gaglio C.M. (1997), Opportunity identification: review, critique and suggested directions. IN J. Katz (Eds). Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, 3, 139-202, Greenwich : JAI Press.

Gaglio C.M. et Taub R.P. (1992). Entrepreneurs and opportunity recognition. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College, 136-147.

Gendre-Aegerter, D., (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive, Thèse Sciences Economiques et Sociales, Fribourg.

Graziani, P., Swendsen, J., (2005), Le stress. Emotions et stratégies d'adaptation. Evreux : Armand Colin.

Gumpert, D.E. Boyd, D.P (1984), The loneliness of the small-business owner, Harvard Business Review, 62(6), 18-24.

Gunnarsson K., Vingård E. et Josephson M. (2007), Self related and working of small scale enterprises in Sweden, *Industrial Health*, 45 (6), 775-780.

Hambrick D.C., Mason P., (1984), Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, vol 9, pp.193-206.

Hansen E.L. Et Allen K.R. (1992), The creation corridor: environmental load and pre-organization, *Entrepreneurship: theory et practice* 17(1), 57-65.

Hills G.E. (1995), Opportunity recognition by successful entrepreneurs -a pilot study. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

Hogarth R.M., (1980), Judgement and choice: the psychology of decisions. New York : John Wiley and Sons.

Hogarth R.M., Makridakis S. (1981), Forecasting and Planning: an Evaluation, *Management Science*, 27 (2), february, 115-138.

Jackson, S. E. et Maslach, C., (1982), After-effects of job-related stress: Families as victims? *Journal of Occupational Behaviour*, 3 (1) , 63-77.

Jodelet D., (dir.), 1997, Les représentations sociales, 5ème édition, Presses Université de France, Collection Sociologie d'Aujourd'hui.

Johnson D. (1995)? Stress and stress management among owner- managers of small and medium-sized enterprises, *Journal of Workplace Learning*, 7 (5), 14-19.

Johnson D.J. et Ma, R. (1994), Recognising entrepreneurial potential in graduate business start-ups: the development of a behaviourally based tool? *Journal of Enterprising Culture*, 2 (2), 669-86.

Kahill S. (1988), Symptoms of professional burnout : a review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.

Kahn R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek J. et Rosenthal R. (1964), Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity, New York.

Kahneman D. et Tversky A. (1979), Ambiguity and risk: a cognitive perspective on risk-taking, *Management Science*, 39 (1), 17-31.

Kaisch S. et Gilad B. (1991), Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : sources, interests, general alertness, *Journal of Business Venturing*, 6 (1), 45-61.

Karazek, R., Gardell, B., Lindell, J., (1987), Work and Non-Work correlates of Illness and Behaviour in Male and Female Swedish White Collar workers", *Journal of Occupational Behavior*, 8, 187-207.

Kirton M.J. (1976). Adaptors and innovators : a description and measure, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.

Kirzner I. M. (1979), Perception, opportunity and profit. Chicago: University of Chicago Press.

Lazarus R. S., Folkman S. (1984), Stress, Appraisal and Coping. New York, Springer.

Lerman Y., Melamed S., Shargin Y., Kushnir T., Rotgoltz Y., Shirom A. et Aronson, M. (1999), The association between burnout at work and leukocyte adhesiveness /aggregation. *Psychosomatic Medicine*, 61, 828-833.

Manimala M.J. (1992), Entrepreneurial heuristics: A comparison between high PI (Pioneering-Innovative) and low PI ventures, *Journal of Business Venturing*, 7 (6), 477-504.

Marchesnay, M., Carrier, C. (2005), « Stratégie de la PME », in P.A. Julien (dir.): Les PME, bilan et perspectives, 3^e édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires. p.183-216.

Maslach C. et Goldberg J. (1998), Prevention of burnout: new perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74.

Maslach C., Pines A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting, *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-113.

Matheny K.B., Aycock D.W., Pugh J.L., Curlette W.L. et Canella K.A. (1986), Stress coping : a qualitative and quantitative synthesis with implications for treatment, *The Counseling Psychologist*, 14 (4), 499-549.

McGrath A., Reid N. et Boore J. (1989). Occupational stress in nursing, *International Journal of Nursing Studies*, 26(4), 343-358.

Melamed S., Ugarten U., Shirom A., Kahana L., Lerman Y., et Froom P. (1999), Chronic burnout, somatic arousal and elevated cortisol levels, *Journal of Psychosomatic Research*, 46 (6), 591-598.

Messick S. (1984), The nature of cognitive styles : problems and promise in educational practice, *Educational Psychologist*, 19, 59-74.

Miller D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29 (7), 770-791.

Mitchell R. K., Brigham K. H., Walker H. J. et Dino R.N. (2011), In search of entrepreneurship research excellence: a person-environment fit approach In R. K. Mitchell et R. N. Dino In : Search of Research Excellence: Exemplars in Entrepreneurship, Northampton MA: Edward Elgar.

Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A. et Smith B. (2002), Entrepreneurial cognition theory: rethinking the people side of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.

Naman J.L. et Slevin D.P. (1993), Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

Neisser U. (1967). Cognitive psychology. New York : Appeltion-Century-Crofts.

Palich L.E. Et Bagby D.R. (1995), Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438.

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, numéro spécial : « Les PME et la responsabilité sociale des entreprises », 20 (3-4), 43-67.

Pareek U. (1994), Entrepreneurial role stress, *Journal of Entrepreneurship*, 3 (1), 55-67.

Parkes (1989) in Bruchon (2001), Personal control in an occupational context , in A. Steptoe et A. Apels (éds), Stress, Personal Control and health, new York, Wiley, chap. 2, pp. 21-47

Pearlin L. I. et Schooler C. (1978), The structure of coping, *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.

- Pervin L.A. (1968), Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit, *Psychology Bulletin*, 69, 56-68.
- Sadler-Smith E. et Badger B. (1998), Cognitive style, learning and innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10 (2), 247-265.
- Sadri G. et Marcoulides G.A. (1994), The dynamics of occupational stress: proposing and testing a model. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2(1), 1-19.
- Schmitt, C., (2011), Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations, *Revue Française de gestion*, 4(213), 158-169.
- Schwenk C.R. (1984), Cognitive simplification processes in strategic decision-making, *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 2000, 25, (1), 217-226.
- Shaver K.G. et Scott L.R. (1991), Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurship : theory and practice*, 16(2), 23-45.
- Shepherd C.D., Marchisio G. et Miles M.P. (2010), A conceptual model of burnout in individual, family business, corporate, and social/not for profit entrepreneurship? *Journal of research in Marketing and Entrepreneurship*, 12 (1), 71-79.
- Simon H.A. (2004), The sciences of the artificial, Cambridge, MIT Press. Trad. française, Les sciences de l'artificiel, Paris, Gallimard, 1969, 2004, 4e édition.
- Simon M. et Houghton S.M. (2002), The relationship among biases, misperceptions and introducing pioneering products: examining differences in venture decision contexts, *Entrepreneurship: theory and practice*, 27 (2), 105-124.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J., Ondoua Biwolé V. (2006), « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Actes du Congrès RIODD, ESA Paris XII, Décembre.
- Stevenson H.H. et Jarillo J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Timmons, J. A. (1994), New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century. Boston, MA : Irwin.
- Torrès O., (2010), Quelques pistes provisoires de réflexion sur la santé des commerçants et artisans en France, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, 27-29 octobre.
- Torrès O., (2008), La PME et la proximité, *Economie et Management*, 127, Avril, 14-18.
- Tversky A. et Kahneman D. (1974). Judgement under uncertainty : heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Venkataraman S. (1977), The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective, In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119-138.
- Verstraete T. (dir), (2003), La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n 99-587 du 12 juillet 1999, rapport CNRS sur le chercheur créateur, janvier.
- Vidaillat B., (2003), Chapitre 5: Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens, Vidaillat B. (dir.), 2003, Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation, Vuibert, Paris, pp.115-137.
- Witkin H.A., Moore C.A., Oltman P.K., Goodenough D.R., Friedman F., Owen D. R. et Raskin E. (1977), Role of the field dependent and field independent cognitive styles in academic evolution: A longitudinal study, *Journal of Educational Psychology*, 69(3), 197-211.