



HAL
open science

Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation

Caroline Ruiller, Emmanuelle Fromont, Frédérique Chédotel, Gulliver Lux

► To cite this version:

Caroline Ruiller, Emmanuelle Fromont, Frédérique Chédotel, Gulliver Lux. Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2023, 27 (3), pp.26-39. 10.59876/a-ntrf-3ey0 . hal-04360989

HAL Id: hal-04360989

<https://univ-rennes.hal.science/hal-04360989v1>

Submitted on 22 Dec 2023

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.

Copyright

Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation

CEOs' mood: a conceptualisation proposal

Ánimo de los dirigentes: propuesta de conceptualización

Caroline Ruiller

IGR-IAE – Université de Rennes
caroline.ruiller@univ-rennes.fr

Emmanuelle Fromont

IGR-IAE – Université de Rennes
emmanuelle.fromont@univ-rennes.fr

Frédérique Chédotel

IAE d'Angers – Université d'Angers
frederique.chedotel@univ-angers.fr

Gulliver Lux

École des Sciences de la Gestion – UQAM
lux.gulliver@uqam.ca

RÉSUMÉ

Si la littérature compte de nombreuses conceptualisations et échelles validées pour mesurer le moral des salariés, aucune étude ne permet d'affirmer leur pertinence pour les dirigeants. Sur la base de 20 entretiens individuels et 360 questionnaires réalisés auprès de dirigeants français, cet article propose une conceptualisation et une mesure du moral du dirigeant. Il met en lumière la spécificité de la construction du moral des dirigeants au regard de celui des salariés mais aussi sa multidimensionnalité, l'influence des éléments personnels et professionnels, la double valence émotionnelle ainsi que son caractère non genré.

Mot-Clés : dirigeant, entrepreneur, moral, émotion, échelle de mesure

Abstract

Although many conceptualizations and scales exist to measure the employee's mood, no study has confirmed their relevance to CEO. Based on 20 individual interviews and 360 questionnaires collected from French CEOs, this article proposes a conceptualization and measurement of the CEO's mood. It highlights the specific construction of the CEO's mood compared to the employees' one, but also its multidimensionality, the influence of personal and professional items, the double emotional value and its non-gendered nature.

Keywords: CEO, entrepreneur, mood, emotion, measurement scale

Resumen

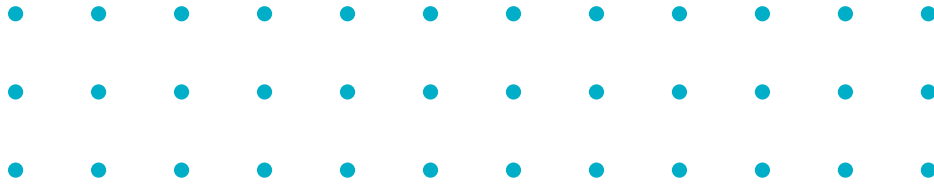
Aunque existen muchas conceptualizaciones y escalas para medir al estado de ánimo de los asalariados, ningún estudio ha confirmado su relevancia para los dirigentes empresariales. Tomando como base 20 entrevistas individuales y 360 cuestionarios recolectados entre los dirigentes empresariales, este artículo propone una conceptualización y una medición del ánimo de los dirigentes. Destaca la especificidad de su construcción respecto a la de los empleados, pero también su multidimensionalidad, la influencia de elementos personales y profesionales, la doble valor emocional así como su carácter neutro en cuanto al género.

Palabras Clave: ejecutivo de negocios, empresario, ánimo, estado emocional, escala de medida

Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier les trois évaluateurs pour leurs propositions constructives qui ont contribué à l'amélioration de ce papier. Les quatre auteurs. e. s ont apporté une contribution significative à la présente étude.

Pour citer cet article : RUILLER, C.; FROMONT, E.; CHÉDOTELE, F. & LUX, G. (2023). Le moral des dirigeants : proposition de conceptualisation. *Management international*, 27(3), 25-38.

DOI: <https://doi.org/10.59876/a-ntrf-3ey0>



Parce que les dirigeants ont un rôle clé dans la vie de l'entreprise ainsi que sur la croissance et le marché de l'emploi, des recherches ont récemment attiré l'attention sur l'intérêt de développer des travaux sur leurs états affectifs (Baron, 2000; Stephan, 2018; Torrès *et al.*, 2017). Ainsi, des études récentes ont souligné l'importance de l'état affectif des dirigeants (Torrès, 2017) et de ses effets potentiels en termes de risques psycho-sociaux, de satisfaction au travail, de santé des employés et de leur famille ou encore de santé perçue de l'entreprise (Ben Tahar et Rossi, 2012; Gentil *et al.*, 2019, Mondelus & Torrès, 2017, Torrès et Kinowski-Moysan, 2019, Torrès et Lechat, 2017, Torrès & Thurik, 2019). Malgré cet intérêt récent, il existe aujourd'hui encore un manque flagrant de données empiriques permettant de caractériser ces états affectifs (Torrès et Lechat, 2017).

Dans la présente contribution, nous nous intéressons ainsi au moral des dirigeants, un état affectif particulier de faible intensité, «*diffus et relativement durable*» (Forgas 1992, p. 230). Si des chercheurs ont montré l'importance isolée du stress des dirigeants (Baron, *et al.*, 2016; Rauch *et al.*, 2018), de leurs doutes (Jacquemin et Lesage, 2016), ou encore de leur passion (Cardon *et al.*, 2017), la question du moral de ces derniers est largement ignorée dans les développements actuels (Chi *et al.*, 2015). Pourtant, des travaux appellent de leurs vœux des recherches permettant de comprendre ce qu'est le moral des dirigeants dans ses différentes facettes (Desmet *et al.*, 2016) et ceci en prenant en compte le contexte professionnel spécifique de leur activité (Chi *et al.*, 2015; Stephan, 2018). Ainsi, l'objet de cette étude est donc de proposer une conceptualisation du moral des dirigeants. Dans la lignée des travaux de Stephan (2018), nous faisons l'hypothèse suivant laquelle les situations d'incertitude et de compétition intense (Baron, 2000), l'exigence d'une forte disponibilité horaire (Adisa *et al.*, 2019), les tensions et paradoxes multiples vécus au quotidien (Gentil *et al.*, 2019) mais aussi l'importante porosité entre sphère privée et sphère professionnelle des dirigeants peuvent conduire à une conceptualisation spécifique de leur moral. Nous faisons notamment l'hypothèse que cette dernière se distingue de celle des salariés. Il s'agit donc de répondre à la question de recherche suivante : comment se conceptualise le moral des dirigeants ?

Au plan méthodologique, répondre à cette question nous a conduit à réaliser une enquête empirique avec une méthode mixte, combinant des enquêtes et analyses qualitative et quantitative (Aldebert et Rouzies, 2014). Une première étape qualitative a ainsi consisté à identifier les principales émotions exprimées par les dirigeants au sujet de leur moral au moyen d'une analyse lexicale de vingt entretiens individuels de dirigeants français. Une conceptualisation, basée sur douze émotions, a ensuite été testée sur deux échantillons (échantillon 1 de 233 et échantillon 2 de 127 dirigeants) suivant une méthode quantitative.

Parmi les principales contributions de cet article, nos résultats nous permettent de proposer une conceptualisation du moral du dirigeant basées sur sept émotions (Satisfait, Content, Enthousiaste, Heureux, Déprimé, Triste, Énervé) qui se distinguent de celles

identifiées pour les salariés. Ses caractéristiques soulignent que le moral du dirigeant est constitué d'états émotionnels aux valences positives et négatives, provenant à la fois de la vie personnelle et de la vie professionnelle. Plus précisément, il apparait que la valence positive se nourrit principalement de la sphère professionnelle tandis que la valence négative est caractérisée par la sphère personnelle. Nous montrons également que le moral du dirigeant n'est pas dépendant du genre.

Le présent article est organisé de la manière suivante. Après avoir présenté une revue de la littérature autour du moral, de sa conceptualisation et des spécificités du dirigeant, nous décrivons notre méthodologie avant d'exposer nos résultats et de les discuter.

Revue de la littérature

Moral : ancrage théorique

Au sens large, le moral peut être défini comme un état affectif diffus (Forgas, 1992) affectant notre expérience, notre cognition et notre comportement (Whilhem *et al.*, 2007). La valence de cet état affectif général peut être positive ou négative (Noval *et al.*, 2017).

Le concept de moral est régulièrement distingué de celui des émotions. En effet, si ces dernières sont des réactions «*rapide, éphémère et dynamique*» (Lajante et Lux, 2020, p. 2) qui découlent d'une évaluation subjective d'un événement (Lajante et Lux, 2018), le moral peut être considéré comme un état affectif moins intense (Davis, 2009), mais relativement durable (Forgas 1992). Cependant, si la distinction du moral et des émotions n'est pas remise en cause, il apparait que le moral des individus est exclusivement mesuré par l'intermédiaire d'émotions (comme construit) au sens de Barrett (2017). Ainsi, les items émotionnels sont utilisés comme des marqueurs du moral, que l'on retrouve notamment dans les principales échelles de mesure de ce dernier (tableau 1).

Comme le montre le tableau 1, de nombreuses échelles multidimensionnelles ont été proposées pour analyser le moral des individus. Les premiers travaux académiques ont tout d'abord concerné le moral individuel en dehors de tout contexte de travail. Le premier test multidimensionnel *Mood Adjectives Check List* (MACL) développé par Nowlis (1965) fait état de douze dimensions telles que l'anxiété, la fatigue, la tristesse ou encore le scepticisme. Dans une perspective similaire, les mesures du moral *Profile of Mood States* (POMS) de McNair *et al.* (1971) puis POMS 2 (Heuchert et McNair, 2012) suggèrent l'existence d'une pluralité de dimensions (furieux, confus, désespéré, épuisé, amical, inquiet, énergique). Quant au test *Activation-Deactivation Adjective Check List* (AD ACL) de Thayer (1986, 1990), il apprécie le moral par l'état d'énergie (*energic arousal*) qui prédispose l'individu dans ses mouvements et agissements ainsi que par l'état de nervosité (*tense arousal*) qui influence ses actions, sa modération et son inhibition. Russel (1980) propose quant à lui un circomplexe croisant deux dimensions (positif/négatif et niveau d'intensité) sur lesquelles se positionnent 28 émotions.

TABLEAU 1

Les émotions comme marqueur du moral dans la conceptualisation et la mesure de ce dernier

Auteur. s	Les émotions comme marqueurs du moral dans les échelles de mesure
"Mood Adjectives Check List" (MACL) développé par Nowlis (1965)	Le moral est divisé en douze facteurs évalués par le biais de 49 items : <i>Defiant, Rebellious, Angry, Grouchy, Annoyed, Fed-up, Clutched-Up, Fearful, Jittery, Carefree, Playful, Witty, Lively, Talkative, Elated, Overjoyed, Pleased, Refreshed Attentive, Earnest, Serious, Contemplative, Concentrating, Engaged, in thought, Intent, Introspective, Drowsy, Dull, Sluggish, Tired, Affectionate, Forgiving, Kindly, Warmhearted, Regretful, Sad, Sorry, Dubious, Skeptical, Suspicious, Egotistic, Self-Centered, Aloof, Boastful, Active, Energetic, Vigorous, Leisurely, Nonchalant</i>
"Profile of Mood States" (POMS) de McNair et al. (1971)	Le moral est divisé en sept dimensions évaluées par 35 à 65 items selon qu'il s'agisse d'une échelle courte ou longue : <i>Friendly, Tense, Angry, Worn Out, Unhappy, Clear Headed, Lively, Confused, Sorry for things done, Shaky, Listless, Peeved, Considerate, Sad, Active, On Edge, Grouchy, Blue, Energetic, Panicky, Hopeless, Relaxed, Unworthy, Spiteful, Sympathetic, Uneasy, Restless, Unable to Concentrate, Fatigued, Helpful, Annoyed, Discouraged, Resentful, Nervous, Lonely, Miserable, Muddled, Cheerful, Bitter, Exhausted, Anxious, Ready to Fight, Good Natured, Gloomy, Desperate, Sluggish, Rebellious, Helpless, Weary, Bewildered, Alert, Deceived, Furious, Efficient, Trusting, Full of Pep, Bad Tempered, Worthless, Forgetful, Carefree, Terrified, Guilty, Vigorous, Uncertain about things, Bushed</i>
Russel (1980)	Dimension positive divisée en deux intensités : Forte : <i>Aroused, Astonished, Excited, Delighted, Happy</i> Faible : <i>Pleased, Serene, Content, At Ease, Satisfied, Relaxed, Calm</i> Dimension négative divisée en deux intensités : Forte : <i>Alarmed, Tense, Angry, Afraid, Annoyed, Distressed, Frustrated</i> Faible : <i>Miserable, Sad, Gloomy, Depressed, Bored, Droopy, Tired</i>
Thayer (1986)	Dimension A appelée "Energetic Arousal" et composée de deux pôles : Energy (formerly General Activation) : <i>Lively, Active, Full-of-pep, Energetic, Peppy, Vigorous, Activated</i> Tiredness (formerly Deactivation-Sleep) : <i>Sleepy, Tired, Drowsy</i> Dimension B appelée "Tense Arousal" et composée de deux pôles : Tension (formerly High Activation) : <i>Clutched-up, Jittery, Stirred-up, Fearful, Intense</i> Calmness (formerly General Deactivation) : <i>At-rest, Still, Leisurely, Quiescent, Quiet, Calm, Placid</i>
Watson et Clark (1988) — modèle PANAS	Dimension positive du moral : <i>Enthusiastic, Interested, Determined, Excited, Inspired, Alert, Active, Strong, Proud, Attentive</i> la dimension négative : <i>Scared, Afraid, Upset, Distressed, Jittery, Nervous, Ashamed, Guilty, Irritable, Hostile</i>

Dans cette échelle, chaque émotion est identifiée comme ayant une valence et un niveau d'intensité permettant son positionnement sur un cercle divisé en quatre secteurs émotionnels (positif intense, positif peu intense, négatif intense, négatif peu intense). Enfin, en s'appuyant sur une cohorte composée à la fois d'étudiants et d'employés, Watson et al. (1988) propose le modèle de mesure PANAS dont les 20 émotions permettent l'évaluation des dimensions positive et négative du moral (10 émotions par dimension).

La diversité de ces modèles met en évidence que, depuis plus de 40 ans, la définition et la conceptualisation du moral font l'objet de nombreux débats (Miner et al., 2005), notamment en ce qui concerne la représentation et la caractérisation des émotions

marqueurs. Si Block (1957) soutenait déjà l'idée de l'existence d'une bipolarité des émotions et du moral, des recherches récentes montrent que les dimensions positive/négative permettent non seulement de capter la majorité de l'expérience émotionnelle (Larsen et Diener, 1992), mais également de caractériser le moral (Miner et al., 2005). Cela est en accord avec les échelles de mesure du moral en contexte de travail développées dans les travaux académiques.

Mesure du moral en contexte de travail

Au sein des organisations, les chercheurs considèrent que le moral fait référence à la façon dont les employés se sentent ou encore aux états affectifs ressentis lorsqu'ils sont engagés dans des activités sur leur lieu de travail (Chi et al., 2015; George et Zhou, 2007).

Développées à partir des années 2000, les échelles de mesure du moral en contexte de travail (qui concernent aujourd'hui exclusivement les salariés) se sont toutes inscrites dans une vision bipolaire du moral : positif/négatif (Tableau 2) sans autre spécification.

TABLEAU 2

Des échelles de mesure bipolaires du moral des salariés

Auteurs	Mesures	Échelles
Miner et al. (2005)	Avez-vous ressenti (les émotions ci-contre) ? : 0 = pas du tout, 1 = un peu, 2 = modérément, ou 3 = extrêmement.	Dimension à valence positive mesurée par quatre items : <i>Contented, Happy, Pleased, Satisfied</i> Dimension à valence négative mesurée par quatre items : <i>Blue, Lonely, Sad, Unhappy</i>
Bono et al. (2007)	Évaluation, pour une journée, sur une échelle de Likert en 5 points (1 = pas du tout à 5 = extrêmement).	Dimension positive du moral mesurée avec trois items : <i>Happiness, Enthusiasm and Optimism</i> Dimension négative du moral mesurée avec trois items : <i>Anger, Anxiety and Irritation</i>
Tsai et al. (2007)	Indiquer dans quelle mesure chacun des termes permet de décrire ce que vous avez ressenti « au cours de la semaine écoulée ». Échelle de Likert à 4 points allant de 1 (pas du tout) à 4 (extrêmement)	Mesure du moral positif par une unique dimension composée des dix items de Warton et Clark (1998) et de quatre items hédonistes : <i>*Enthusiastic, Interested, Determined, Excited, Inspired, Alert, Active, Strong, Proud, Attentive</i> <i>*Cheerful, Delighted, Happy, Joyful</i>
George et Zhou (2007)	Indiquer comment vous vous êtes senti au cours de la semaine écoulée sur une échelle à 5 points allant de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement).	Réutilisation sans modification du modèle PANAS Dimension positive du moral : <i>Enthusiastic, Interested, Determined, Excited, Inspired, Alert, Active, Strong, Proud, Attentive</i> la dimension négative : <i>Scared, Afraid, Upset, Distressed, Jittery, Nervous, Ashamed, Guilty, Irritable, Hostile</i>
Chi et al. (2015)	Évaluation pour une journée sur une échelle de Likert en 5 points (1 = pas du tout à 5 = extrêmement).	Utilisation de l'échelle de Bono et al. (2007) sur six items Dimension positive du moral mesurée par trois items : <i>Happiness, Enthusiasm, Optimism</i> Dimension négative du moral mesurée par trois items : <i>Anger, Anxiety, Irritation</i>

Ainsi, dans une étude portant sur le moral des salariés, Miner *et al.* (2005) utilisent une mesure à huit items : quatre à valence positive et quatre à valence négative. De même, dans une étude traitant du rôle des managers dans la production des émotions des employés, Bono *et al.* (2007) évaluent le moral des salariés sur la base d'une échelle à six items, incluant trois items de mesure d'un état négatif du moral et trois autres pour l'état positif, sans distinction d'intensité.

L'importance de cette distinction de valence du moral dans les organisations a conduit au développement de recherches se concentrant soit sur la dimension positive du moral (Tsai *et al.*, 2007), soit sur sa dimension négative (Chi *et al.*, 2015). Dans une étude traitant du lien entre moral positif des employés et performance au travail, Tsai *et al.* (2007) mesurent le moral dans une perspective unidimensionnelle positive, en s'appuyant sur les dix items de la dimension positive du moral de Watson *et al.* (1988) auxquels ont été ajoutés quatre items représentatifs des dimensions hédoniques. En se basant sur l'échelle du moral développée par Bono *et al.* (2007), Chi *et al.* (2015) montrent quant à eux que le moral négatif des employés conduit à des performances négatives au travail.

Soulignons par ailleurs que la littérature traitant du bien-être des salariés identifie certains antécédents clés de leur moral (Danna et Griffin, 1999). Parmi ces facteurs, les relations et les interactions avec le superviseur apparaissent centrales (Miner *et al.*, 2005; Bono *et al.* 2007). Fitness (2000) montre par exemple qu'elles sont la principale source de colère chez les employés. Dans le même temps, Luchman et Gonzalez-Morales (2013) soulignent que le soutien social des superviseurs est une source essentielle de bien être pour eux. L'identification de ce puissant antécédent du moral des salariés est un résultat particulièrement intéressant dans le cadre de l'étude du moral des dirigeants. En effet, comme le soulignent Lechat et Torrès (2016b) ainsi que Stephan (2018), ces derniers n'ont pas de superviseurs au travail et très rarement des collègues de même niveau hiérarchique (co-dirigeants). Dans ce contexte, leur travail est relativement solitaire (Gentil *et al.*, 2019). Ce point vient s'ajouter aux nombreuses spécificités du dirigeant, que nous développons dans la partie suivante, plaidant ainsi pour une évaluation de la spécificité du moral de ces derniers.

Singularité du dirigeant

La littérature souligne plusieurs traits de personnalités et des spécificités propres à la fonction de dirigeants qui les distinguent des employées (Stephan, 2018). Les dirigeants ont en commun d'affronter quotidiennement des obstacles, des contraintes de sentier, des demandes très élevées, l'incertitude, une compétition intense, le manque de ressources (Baron, 2000) et une disponibilité horaire constante (Adisa *et al.*, 2019). Tous ces éléments sont identifiés comme étant plus extrêmes pour le dirigeant que pour le salarié (Stephan, 2018).

Par ailleurs, leur activité se caractérise par un haut niveau de solitude et un faible soutien au travail, rendant ainsi leur expérience de travail éprouvante sur le plan du moral (Rahim, 1996). En se référant au concept de *job-design* (Oldham et Hackman, 2005), Baron (2010) suggère que, comparativement aux autres catégories socioprofessionnelles, le contenu du travail des dirigeants est « surenrichi ». Ainsi, tous les axes définis dans le job design - significativité des tâches, variété des compétences, identité de la tâche, autonomie et feedback - seraient surreprésentés dans la fiche de poste des dirigeants (Baron, 2010).

Si les dirigeants bénéficient de plus d'indépendance (Binder et Coad 2013), d'autonomie (Parker *et al.*, 2014), de flexibilité (Hundley 2001), leur métier se distingue également par le nombre élevé d'heures consacrées à leur activité professionnelle (Adisa *et al.*, 2019) ainsi que par la pression qu'ils s'imposent en matière d'efficacité et de performance individuelles (Hambrick *et al.* 2005). Les dirigeants font ainsi face à des niveaux élevés de stress au travail (Lechat, 2014) qui seraient plus élevés que ceux des salariés (Jamal 1997).

Chez les dirigeants, la frontière qui existe entre les sphères professionnelles et personnelles est mince, voire non délimitée (Adisa *et al.*, 2019). En effet, ils se concentrent principalement sur leur travail qu'ils considèrent comme primordial pour gagner de l'argent et développer leur sentiment de réussite et qu'ils n'hésitent pas à emporter dans tous leurs déplacements (Adisa *et al.* 2019). Ces sacrifices consentis, en temps et en efforts au travail, peuvent impacter leur parentalité (Byrne *et al.*, 2018) ou encore entraver leur relation conjugale. Comme le souligne Stephan (2018), dans les neuf études qui ont examiné ce paramètre, le conflit travail-famille aurait un effet négatif sur le bien-être des dirigeants. Il en résulte que certains dirigeants avouent renoncer au mariage, qu'ils appréhendent comme une entrave à leur réussite professionnelle (Adisa *et al.*, 2019).

La question du genre est enfin soulignée dans la littérature scientifique. Certaines études suggèrent notamment que les femmes entrepreneures rechercheraient davantage l'équilibre entre les deux sphères que leurs homologues masculins, et ceci afin de protéger leurs ressources énergétiques et temporelles ainsi que leur santé (Lewis *et al.* 2007). Cependant, des études récentes montrent que cette question d'équilibre concerne également les dirigeants masculins (Stovell *et al.*, 2017) et que le genre ne serait pas discriminant (Adisa *et al.*, 2019).

Hypothèses de recherche pour une conceptualisation du moral du dirigeant

Il découle de ces développements plusieurs hypothèses de recherche concernant le moral des dirigeants et sa conceptualisation.

La littérature sur le moral souligne qu'il se caractérise par des émotions positives et des émotions négatives (Russel, 1980; Bono *et al.*, 2007). Considérées dans de nombreux travaux comme des dimensions prédominantes (Larsen et Diener, 1992; Miner *et al.*, 2005), elles apparaissent même de manière exclusive dans les recherches portant sur la caractérisation du moral des salariés. Au regard des nombreuses situations gratifiantes ou au contraire éprouvantes auxquelles il peut être confronté en fonction du contexte économique, financier et social de la société qu'il gère, nous émettons l'hypothèse que le moral d'un dirigeant peut également être caractérisé par ces deux dimensions.

H1 : le moral du dirigeant se caractérise par des émotions positives et des émotions négatives

Nos développements précédents ont mis en évidence les particularités du dirigeant et de sa fonction. Le travail d'un dirigeant et celui d'un salarié se distinguent sur de nombreux points qui pourraient justifier une conceptualisation spécifique (Stephan, 2018). Parmi ces éléments, la porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle est particulièrement importante (Baron, 2010; Adisa *et al.*, 2019), au point que les dirigeants seraient parfois dans l'incapacité de parler de leur travail comme d'un domaine de vie distinct (Vaag *et al.*, 2014). Or, des travaux récents montrent que l'équilibre ou le déséquilibre des vies professionnelle et personnelle impactent l'état affectif des dirigeants (Gröpel et Kuhl, 2009). Sur cette base, nous postulons que leur moral peut être

influencé par des émotions émanant à la fois de situations de travail, mais également de leur environnement personnel, qui tous deux interfèrent sur leur état affectif (Adisa *et al.*, 2019). Nous postulons donc que la combinaison, qu'elle soit harmonieuse ou déséquilibrée entre vie professionnelle et vie personnelle, pourrait permettre de caractériser le moral du dirigeant.

H2 : Le moral des dirigeants est constitué d'états affectifs provenant à la fois de la vie personnelle et de la vie professionnelle

Sur la base de ces deux premières hypothèses, nous considérons donc que le moral des dirigeants est multidimensionnel. Ces dimensions seraient la résultante à la fois d'émotions positives et négatives mais aussi d'émotions liées aux vies professionnelle et personnelle.

H3 : le moral du dirigeant présente un caractère multidimensionnel

En nous appuyant sur de récents travaux excluant l'importance du genre dans l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des dirigeants (Stovell *et al.*, 2017, Adisa *et al.*, 2019), nous posons l'hypothèse que le moral d'une dirigeante et celui d'un dirigeant ne seraient pas significativement différents.

H4 : le moral du dirigeant n'est pas impacté par le genre

Finalement, la littérature convergeant sur la spécificité de l'activité des dirigeants (Adisa *et al.*, 2019; Baron, 2010; Gentil *et al.*, 2019; Stephan, 2018), nous posons l'hypothèse suivant laquelle le moral du dirigeant, par essence vécu dans un contexte particulier, se distingue de celui d'un salarié.

H5 : le moral du dirigeant se conceptualise différemment du moral du salarié.

Méthodologie. Présentation de l'étude

Nous avons mobilisé une méthode mixte, combinant des enquêtes qualitative et quantitative : cette approche est appropriée car elle permet d'apporter un éclairage conceptuel riche et de capter un concept multi-dimensionnel, tel que le moral (Aldebert & Rouzies, 2014).

Contexte de l'étude : phase préliminaire qualitative

Entre juillet et octobre 2016, vingt entretiens semi-directifs de dirigeants d'un réseau français de dirigeants (Annexe 1) ont été réalisés. L'échantillonnage a été réalisé de manière à garantir une hétérogénéité des profils. Au cours des entretiens, nous avons cherché à comprendre comment les dirigeants décrivaient leurs états moraux (contexte, nature et conséquences). Dans un premier temps, l'entretien portait sur leur parcours professionnel et le contexte d'entreprise. Dans un second temps, nous abordions le moral du dirigeant. Finalement, étaient évoqués les situations entrepreneuriales (Girin, 1990) et leurs effets positifs et négatifs sur le moral.

Une fois les entretiens retranscrits, deux analyses de données ont été mises en œuvre. La première analyse qualitative (à l'aide d'un codage large sous Nvivo 11) a permis d'appréhender les états moraux et les situations de gestion marquantes, au cours desquelles les dirigeants interrogés les ont ressentis. Cette première étape a mis en évidence de façon exploratoire que certaines émotions pouvaient, *a priori*, être rattachées au contexte professionnel ou à l'inverse au contexte hors professionnel. Ainsi, des émotions telles que la tristesse, la déprime, le calme ou encore la détente

ont régulièrement été identifiées par les dirigeants comme émanant de la sphère personnelle, avec un effet indirect sur la sphère professionnelle. À l'inverse, certaines émotions ont clairement été mobilisées par de nombreux dirigeants pour caractériser des situations de travail : la satisfaction, l'enthousiasme, le stress ou encore la fatigue. Sur la base du codage qualitatif des vingt entretiens, le Tableau 3 illustre le positionnement *a priori* professionnel/hors professionnel de certaines émotions. Cette distinction, faite par les dirigeants entre les émotions attachées au contexte professionnel ou à la sphère personnelle, a contribué au développement de l'hypothèse H2, en appui de la littérature, et ceci sans qu'une conclusion ne puisse être avancée à ce niveau de développement de l'analyse.

TABLEAU 3

Exemples de verbatims positionnant a priori les émotions et le moral du dirigeant dans le professionnel ou le hors professionnel

Contexte professionnel	<p>(E2) « C'est vrai que c'est stressant. On se dit : est-ce qu'on va pouvoir clôturer le bilan par exemple. C'est vrai que ce n'est pas facile. Le stress aussi. On se dit : qui va m'acheter toutes ces pâtes qui sont en stock ».</p> <p>(E6) « Là on est en cours de changement, donc c'est pareil c'est beaucoup de boulot, beaucoup d'investissement, de temps et d'argent, parce que ça ne se fait pas comme ça. Il faut des avocats et au niveau juridique c'est énorme, c'est lourd, mais on s'en sort bien, on est content. »</p> <p>(E8) « J'étais au téléphone avec un de mes directeurs à l'instant. On faisait le point sur la situation de ce qui se passe dans les restaurants et ça me rend heureux »</p> <p>(E11) « Il y a une fatigue physique, mais il y a une fatigue aussi dans le sens parfois "lassitude". Il y a une lassitude... Et je pense que c'est commun à tous les dirigeants. Tous les dirigeants essaient de faire le maximum pour porter leur structure et parfois les réactions, pour le coup des employés ou des membres de l'asso, sont fatigantes. »</p> <p>(E20) « Et avec le recul et ce que j'ai pu entendre à droite et à gauche, la situation financière dans laquelle on était, aurait imposé qu'on se déclare en redressement ou en sauvegarde au tribunal, ce que j'ai refusé de faire parce que je me suis dit que ça allait laisser une marque officielle. J'étais super tendu. Je me souviens d'avoir passé des nuits blanches à avoir des sueurs froides dans mon canapé. »</p>
Contexte hors professionnel/ contexte personnel	<p>(E7) : « La tristesse, c'est un sentiment où on est triste parce qu'on perd un proche, on est triste parce qu'il s'est passé quelque chose. Enfin même moi, je peux être affecté par des choses qui arrivent à des collaborateurs au niveau de la famille ou des choses comme ça »</p> <p>(E8) : « J'ai déjà été triste, mais pour des événements différents pour lesquels on peut être triste (<i>silence</i>). C'est normal d'être triste. Pas pour des événements professionnels (<i>silence</i>). »</p> <p>Plusieurs concepts ont été clairement identifiés par les dirigeants comme ne caractérisant pas les émotions de situations professionnelles :</p> <p>(E4) : « Triste ou déprimé?... non, non, non non »/(E13) : « Déprimé? pas du tout, triste non plus »/(E5) : « Triste... ? enfin non je n'ai pas vraiment d'exemples »</p>

Une seconde analyse par occurrences réalisée par Alceste, nous a permis de sélectionner les états moraux jugés les plus significatifs dans le discours des dirigeants. Pour cela, une analyse de leurs fréquences d'apparition dans les entretiens (Tableau 4) a été réalisée à la lumière des principaux modèles d'évaluation du moral évoqués précédemment. Douze items significatifs ont ainsi été retenus dans l'optique de conceptualiser le moral des dirigeants : enthousiaste, satisfait, heureux, stressé, énervé, tendu, content, calme, détendu, fatigué, triste, déprimé.

TABLEAU 4
Items des états moraux et occurrences

Items « positifs »		Items « négatif »	
Enthousiaste	69	Stressé	114
Content	47	Fatigué	56
Calme	26	Énervé	46
Détendu	24	Tendu	25
Satisfait	21	Triste	21
Heureux	17	Déprimé	20

Étude quantitative

L'étude quantitative a été menée, conformément aux recommandations de Churchill (1979), alternativement sur deux échantillons de dirigeants français afin d'apprécier la fiabilité et la validité de la conceptualisation proposée. Les réponses ont été recueillies anonymement par le biais de questionnaires administrés au cours des seconds semestres 2017 (échantillon 1 de 233 dirigeants) et 2018 (échantillon 2 de 127 dirigeants). Cette récolte de données a bénéficié du soutien d'un réseau de dirigeants (MEDEF). En relayant notre étude auprès de ses adhérents (dont 95 % sont des TPE, PME et ETI), nous sommes ainsi parvenus à obtenir un panel global de 360 questionnaires complets et exploitables.

Afin de mieux appréhender les 12 variables retenues nous avons étudié leurs relations bilatérales afin de mettre en évidence d'éventuelles structures de liaisons linéaires entre les émotions (non connues a priori). La synthèse des variables initiales sous forme de composantes principales (ACP) nous a permis d'envisager la construction d'un modèle ne présentant pas de multi colinéarité entre les variables. Cette construction (Harrison *et al.*, 2020), répond à notre objectif qui était de développer une conceptualisation inédite du moral des dirigeants.

Comme le préconise le paradigme de Churchill (1979), une démarche de validation a ensuite été mise en œuvre afin de réduire le risque d'erreurs (aléatoires et systématiques). Cette méthodologie prévoit d'apprécier la fiabilité et la validité de la mesure par la vérification de plusieurs propriétés psychométriques telles que sa cohérence interne et sa stabilité. Dans une première phase exploratoire, il est recommandé d'apprécier la fiabilité de la structure factorielle retenue en soumettant le questionnaire (construit à partir des items identifiés) auprès d'un premier échantillon. Après avoir validé la cohérence interne de la mesure, il s'agit ensuite de tester la stabilité de sa

structure et le maintien des propriétés psychométriques auprès d'un deuxième échantillon. Enfin, la validité doit être évaluée afin d'apprécier sa capacité à mesurer le phénomène étudié.

Les caractéristiques des deux échantillons donnent l'opportunité d'évaluer la robustesse de la mesure en renforçant sa validité. Tout d'abord, l'emploi d'un échantillon comprenant 50 % d'entreprises de plus de 100 salariés et un second incluant majoritairement des entreprises de moins de 10 salariés (50 %) permet de considérer les éventuelles différences dans le contenu de la fonction de dirigeants entre une TPE et une entreprise de plus grande taille (PME/ETI) eu égard de leurs contraintes spécifiques. De cette manière, il est possible de tester l'influence de la taille des entreprises sur la modélisation du moral des dirigeants. Par ailleurs, la bonne proportion de femmes dirigeantes dans nos deux échantillons permet d'appréhender les effets potentiels du genre, au regard de la charge mentale que ces dernières pourraient supporter dans leur sphère personnelle. Enfin, pour réduire le risque d'apparition d'erreurs aléatoires, le terrain d'étude a été constitué de manière à garantir une stabilité dans les conditions de collecte de données en éliminant le facteur de saisonnalité (second semestre pour les deux échantillons) et le facteur conjoncturel (pas de changement significatif dans l'environnement économique français).

TABLEAU 5
Composition des deux échantillons étudiés en fonction de la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et le genre du dirigeant

	Echantillon 1 (N = 233)	Echantillon 2 (N = 127)
< 10 salariés	20 %	50 %
[10-49] salariés	21 %	31 %
[50-99] salariés	10 %	4 %
[100-250] salariés	14 %	6 %
> 250 salariés	35 %	8 %
Total	100 %	100 %
Agriculture et agroalimentaire	8 %	2 %
Industrie	12 %	9 %
Commerce et artisanat	9 %	17 %
Informatique/télécoms	10 %	4 %
Conseil/Etudes	21 %	29 %
Finance/Assurance	15 %	11 %
Autres services	25 %	28 %
Total	100 %	100 %
Homme	55 %	63 %
Femme	45 %	37 %
Total	100 %	100 %

Pour toutes les questions portant sur les états émotionnels et le moral ressentis au cours des trois derniers mois, une échelle de Likert en cinq points a été proposée, à l'instar de la plupart des recherches sur le moral des salariés (Bono *et al.*, 2007; Tsai *et al.*, 2007; George et Zhou, 2007; Chi *et al.*, 2015). Dans cette étude, les questions pour les 12 émotions ont été les suivantes : « Au cours du dernier trimestre, je me suis sentie(e) [*émotion* par exemple "déprimé"] ». Le dirigeant devait se prononcer sur une échelle à 5 points allant de « pas du tout » à « totalement ». Pour sa part, l'auto-évaluation du moral a été évaluée à l'aide d'une échelle allant de « très mauvais » à « très bon ». Soulignons ici que des biais de mémoire peuvent apparaître lorsque des personnes doivent rapporter des émotions de façon rétrospective. Cependant, Parkinson *et al.* (2015) ont montré que l'évaluation des émotions faite rétrospectivement par les participants était relativement proche de celle faite instantanément, ce qui confirme la validité d'une mesure rétrospective. L'utilisation d'une mesure *a posteriori* des émotions et affects est une pratique fréquente et validée par les travaux académiques notamment en psychologie¹. Dans notre étude, le choix d'une évaluation *a posteriori* sur les trois derniers mois a été retenue afin de garantir une cohérence avec la « vie » de l'entreprise. En effet, le trimestre est une base temporelle classique dans la production de documents d'analyse comptable, financière et commerciale.

La matrice des corrélations entre les 12 émotions et les caractéristiques des dirigeants (taille de l'entreprise, secteur d'activité et genre) n'a révélé aucune corrélation significative entre les items et les variables caractéristiques des dirigeants dans les deux échantillons.

Résultats : Étude des différents liens entre les émotions

Structure factorielle

Dans un premier temps, l'étude statistique des 12 items de nos deux échantillons a été réalisée afin de mesurer les corrélations entre les différentes variables et apprécier les caractéristiques de leur distribution. Tout en validant l'hypothèse de normalité, cette étape préliminaire n'a révélé aucun problème de multi-colinéarité entre les items. Avec une valeur de 0,817 et 0,789 respectivement pour les échantillons 1 et 2 (Tableau 6), l'indice de Kaiser-Meyer-Olking (KMO) a permis de vérifier la bonne qualité des échantillonnages (valeur jugée bonne lorsqu'elle est proche ou supérieure à 0,8). Ce résultat a également été confirmé par le test de sphéricité de Bartlett.

Afin d'explorer la structure sous-jacente des données, une première ACP a été implémentée sur les 12 items de notre échantillon 1. Sur la base du critère du coude de Cattell, quatre dimensions (ProPositif, Pronégatif, PersoPositif, et PersoNégatif) ont été retenues lesquelles permettent de restituer 77,1 % de la variance des items. Après rotation Varimax, la matrice des corrélations des 12 items avec les dimensions témoigne de la qualité de leur représentation (Tableau 7). L'utilisation de ces quatre dimensions apparaît pertinente pour restituer l'information contenue dans les 12 items et apprécier leurs relations.

1. Par exemple les échelles internationales de mesure du stress, de l'anxiété ou de la dépression comme la GAD-7 (Spitzer *et al.*, 2006), la PSS10 (Cohen *et al.*, 1983), le SCARED (Birmaher *et al.*, 1997) ou encore le DSRSC (Birlleson *et al.*, 1987) ont recours à des évaluations *a posteriori* sur 1 semaine (DSRSC), 2 semaines (GAD-7), 1 mois (PSS10) ou 3 mois (SCARED).

TABLEAU 6

Résultats des tests KMO et de Bartlett réalisés sur les 12 émotions des deux échantillons

	Echantillon 1 (N = 233)	Echantillon 2 (N = 127)
Indice KMO	0,817	0,789
Qualité	Très bon	Bon
Chi-square	1550,687	790,074
p-value	< 0,0001	< 0,0001
Sphéricité	Non	Non

TABLEAU 7

Matrice des corrélations des 12 items avec les facteurs principaux après rotation Varimax pour le premier échantillon (N = 233)

	Dimensions (échantillon 1 — N = 233)			
	<i>ProPositif</i>	<i>ProNégatif</i>	<i>PersoPositif</i>	<i>PersoNégatif</i>
	24,21 %	20,61 %	15,93 %	16,35 %
Stressé	0,09	0,84	-0,23	0,14
Tendu	0,02	0,82	-0,25	0,26
Fatigué	-0,06	0,81	0,05	0,15
Déprimé	-0,30	0,27	0,03	0,74
Triste	-0,16	0,21	-0,04	0,83
Énervé	0,10	0,44	-0,19	0,63
Satisfait	0,80	0,09	0,29	-0,31
Content	0,81	-0,01	0,31	-0,27
Enthousiaste	0,82	0,10	-0,21	0,28
Heureux	0,83	-0,10	0,32	-0,17
Calme	0,16	-0,11	0,89	-0,03
Détendu	0,31	-0,27	0,81	-0,04
Alpha de Cronbach	0,87	0,82	0,82	0,75

À partir de l'analyse des poids factoriels de la première dimension (*ProPositif*), on remarque que cette dernière est fortement liée aux émotions positives de satisfaction, d'enthousiasme et de joie. Nous suggérons que les items « Satisfait, content, enthousiaste et heureux », qui sont apparus associés aux émotions positives professionnelles au cours de l'étude qualitative, peuvent être la conséquence d'un contexte de travail favorable pour le dirigeant. Par exemple, ce contexte peut intervenir suite à la signature d'un nouveau contrat par l'entreprise, à la réalisation de bons résultats financiers ou encore en présence d'un climat social satisfaisant. De la même manière, la deuxième dimension (*ProNégatif*) semble associée à la lecture de nos entretiens à des émotions professionnelles, mais cette fois-ci négatives (« Stressé », « Tendu » et « Fatigué »). Ces dernières seraient liées aux événements vécus par le dirigeant dans le cadre de ses

fonctions, tels que le constat de pertes financières, de risques économiques importants ou encore de problèmes de trésorerie. Quant aux troisième et quatrième dimensions (*PersoPositif* et *PersoNegatif*), elles renvoient dans nos entretiens à des émotions personnelles respectivement positives (« Calme » et « Détendu ») et négatives (« Déprimé », « Triste » et « Enervé »). Nous suggérons grâce à l'analyse qualitative, que ces dernières font généralement référence à des émotions de l'individu découlant de situations personnelles (relations familiales, amicales, etc.). Enfin, avec des valeurs supérieures à 0,7 (de 0,75 à 0,87), les alphas de Cronbach (calculés pour chaque dimension après rotation) témoignent du degré élevé de cohérence interne du modèle et du caractère unidimensionnel de chacune des quatre composantes.

Étude confirmatoire

Tests statistiques et définition du modèle

Afin de confirmer les résultats obtenus précédemment, une deuxième ACP portant sur les 12 items de l'échantillon 2 (N=127) a été effectuée. Il s'agissait de vérifier la cohérence des quatre dimensions identifiées ainsi que du modèle de conceptualisation du moral proposé. Comme pour le premier échantillon, quatre dimensions ressortent de l'analyse, lesquelles reconstituent 75,32 % de la variance des items. Comme le montre la nouvelle matrice des composantes (Tableau 8), la qualité de représentation des items s'est légèrement améliorée. La similarité entre les résultats obtenus sur les deux échantillons tend à confirmer la cohérence interne du modèle obtenu.

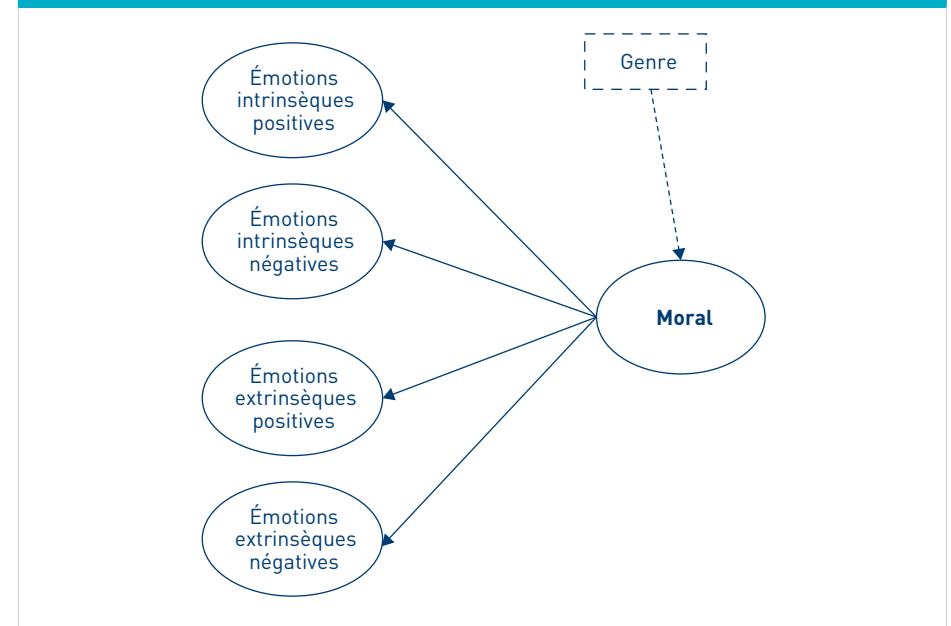
TABEAU 8
Matrice des corrélations des 12 items avec les facteurs principaux après rotation Varimax pour le deuxième échantillon (N = 127)

	Dimensions (échantillon 2 — N = 127)			
	<i>ProPositif</i>	<i>ProNegatif</i>	<i>PersoPositif</i>	<i>PersoNegatif</i>
	23,29 %	21,57 %	12,27 %	18,19 %
Stressé	-0,10	0,85	-0,23	0,22
Tendu	-0,07	0,89	-0,14	0,21
Fatigué	-0,06	0,78	-0,09	0,18
Déprimé	-0,29	0,28	-0,11	0,77
Triste	-0,17	0,18	-0,16	0,86
Énervé	0,06	0,29	-0,11	0,73
Satisfait(e)	0,80	-0,07	0,13	-0,04
Content(e)	0,83	-0,19	0,00	0,01
Enthousiasmé(e)	0,78	-0,01	0,08	-0,20
Heureux(se)	0,78	-0,05	0,13	-0,34
Calme	0,02	-0,15	0,92	-0,19
Détendu(e)	0,34	-0,45	0,75	-0,05
Alpha de Cronbach	0,84	0,87	0,72	0,81

Ces résultats renforcent également sa validité en suggérant que la taille de l'entreprise n'influence pas la manière de mesurer le moral des dirigeants. Les plus fortes contraintes pesant sur les TPE ou encore l'absence de délégations (contrairement à de nombreuses ETI) n'auraient donc pas d'effet sur cette évaluation.

De tels résultats suggèrent une conceptualisation spécifique du moral des dirigeants (figure 1). Soulignons ici que le genre est inclus en variable de contrôle au regard des fréquentes distinctions faites entre les genres dans la littérature sur les questions de frontière entre vie privée et vie professionnelle (Lewis *et al.*, 2007)

FIGURE 1
Modèle d'évaluation du moral testé



Test du modèle

Ce modèle a été testé sur le jeu de données des deux échantillons réunis (n = 349) en suivant les recommandations de Churchill (1979) et MacKenzie *et al.* (2011). Notons que la taille de ce nouvel échantillon est inférieure à la somme des deux échantillons initiaux (n = 360) en raison de l'absence de réponse de certains individus à la dernière question portant sur l'évaluation directe de leur moral (*ces trois derniers mois, mon moral était : « très mauvais » à « très bon »*). Les indices d'ajustement sont bons (notamment le SRMR inférieur à 0,05). Comme le montre le Tableau 9, seules deux relations sont significatives à 1 %. Il s'agit, d'une part, des émotions négatives identifiées comme plus particulièrement

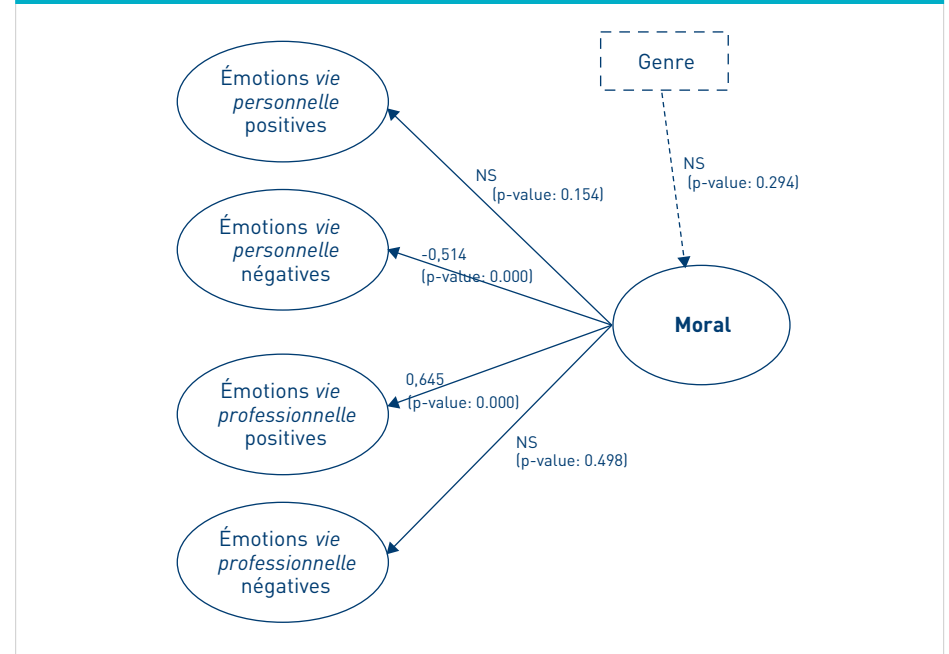
attachées à la *vie personnelle* (*PersoNegatif* : « déprimé, triste et énervé »), et, d'autre part, des émotions positives plus particulièrement perçues par le dirigeant dans le cadre de sa *vie professionnelle* (*ProPositif* : Satisfait, content, enthousiaste et heureux). La fiabilité et la validité convergente du modèle présentent de bons résultats. Les indices de Jöreskog (bon si supérieur à 0,7) et l'AVE (bon si supérieur à 0,5) sont respectivement de 0,91 et 0,71 (*ProPositif*) et 0,86 et 0,66 (*PersoNegatif*). Soulignons ici comme l'indique les flèches du modèle qu'il s'agit de dimensions du moral et non d'antécédents du moral. Les dimensions reflètent le construit mais ne le forment pas. Ces résultats nous permettent de valider les trois premières hypothèses. En effet, le moral des dirigeants comporte des émotions positives, mais également négatives (validation de H1). De plus, le moral des dirigeants est le reflet d'états affectifs provenant à la fois de la vie personnelle et de la vie professionnelle (validation de H2). Découlant de ces deux premières hypothèses, il apparaît que le moral du dirigeant présente un caractère multidimensionnel (H3) : émotions positives et négatives et états affectifs provenant du travail et du hors travail. Enfin, soulignons que la variable de contrôle *Genre* (selon une double modalité homme/femme), testée selon les recommandations de Hair *et al.* (2022), est non-significative et n'impacte donc pas le pouvoir explicatif du modèle. En validant notre hypothèse H4, ce résultat nous permet de conclure que le modèle peut être utilisé auprès de tous les dirigeants, hommes ou femmes sans distinction.

TABEAU 9
Test de significativité des relations entre les construits et poids des chemins

	Valeur t en réflexif (O/STDEVI)	valeurs-p en réflexif	Significativité	Moral (poids des chemins)
<i>PersoPositif</i> → Moral	1,426	0,154	NS	-0,073
<i>PersoNegatif</i> → Moral	11 955	0,000	1%	-0,514
<i>ProPositif</i> → Moral	23 179	0,000	1%	0,645
<i>ProNegatif</i> → Moral	0,832	0,498	NS	-0,043
<i>Genre</i> (variable de contrôle) → Moral	1,051	0,294	NS	0,067

Finalement, au regard des résultats statistiques, il apparaît que le moral du dirigeant est reflété par deux grandes dimensions : les émotions *vie personnelle* négatives liées à la vie personnelle et familiale du dirigeant et les émotions *vie professionnelle* positives qui sont attachées à sa vie professionnelle. Ces résultats se retrouvent dans les entretiens où les répondants déclarent être tristes ou déprimés quand un événement personnel les affecte [décès d'un proche, enfant en échec scolaire...] et être enthousiastes et heureux quand ils franchissent une étape majeure pour leur entreprise [décrocher un gros contrat avec un nouveau client, par exemple]. Ces résultats distinguent la conceptualisation du moral des dirigeants de celle du moral des salariés et nous permettent de valider notre hypothèse H5.

FIGURE 2
Modèle de mesure du moral du dirigeant



Discussion

Nos résultats ont permis de proposer une conceptualisation inédite de la mesure du moral du dirigeant adaptée au contexte de leur activité, répondant ainsi à une carence de recherche sur le sujet (Stephan, 2018). Deux dimensions positive et négative (liées à la vie professionnelle et personnelle) reflètent ainsi le moral du dirigeant et permettent de le mesurer simplement, en posant 7 questions courtes (Annexe 2) ou en identifiant certains mots clés dans une retranscription d'entretien.

D'abord, ces résultats enrichissent l'état des connaissances sur le rapport au temps de travail et hors travail des dirigeants. À la différence des conceptualisations préexistantes sur le moral des employés (Bono *et al.*, 2007; Tsai *et al.* 2007; George et Zhu, 2007; Chi *et al.*, 2015), nos résultats soulignent l'importance conjointe des émotions liées à la fois à la vie professionnelle et personnelle du dirigeant. L'axe émotionnel interprété comme relatif au domaine professionnel (sur la base de l'étude qualitative) exprime la dimension positive et englobe le fait d'être satisfait, content, enthousiaste et heureux. Quant à celui afférent au milieu personnel, il exprime la dimension négative et regroupe la déprime, la tristesse et l'énervement. Notre modèle montre que le moral du dirigeant est constitué des émotions vécues dans ces deux sphères, eu égard de leur porosité pour le dirigeant (Adisa *et al.*, 2019).

Ensuite, les résultats de cette étude tendent également à questionner l'importance du calme, de la détente et du sommeil sur le bien-être à court terme des dirigeants, que soutiennent certains développements récents (Williamson *et al.* 2020). En effet, la sphère personnelle apparaît surtout comme un facteur potentiel de dégradation du moral lorsque des émotions négatives intenses sont ressenties. Quant aux émotions positives de cette sphère, leur lien avec le moral des dirigeants n'est pas significatif. Ainsi, la sphère personnelle interviendrait comme une source potentielle de difficultés, ce qui pourrait sans doute expliquer le choix de certains dirigeants de ne pas développer leur vie personnelle (Adisa *et al.*, 2019). Nous considérons qu'une interprétation alternative est possible : nos résultats mettent en évidence une forme d'acceptation émotionnelle du dirigeant, qui voudrait que le positif de sa vie personnelle et que le négatif de sa vie professionnelle soient ressentis comme des états affectifs ordinaires sans lien avec son moral de dirigeant. On pourrait résumer la situation de l'évaluation du moral du dirigeant de la manière suivante : les émotions positives dans la vie personnelle du dirigeant sont des états attendus qui ne vont pas l'aider à mieux faire tourner son entreprise (une augmentation ou une baisse des émotions positives n'a donc pas d'influence sur son moral), mais les émotions négatives provenant de sa vie personnelle (problème familial majeur, par exemple) sont vécues comme des épreuves, pouvant l'impacter durablement. De plus, comme les émotions négatives vécues dans sa vie professionnelle (comme le stress ou la fatigue) sont quotidiennes, il s'agit aussi d'un état attendu. Par contre, les réussites (nouveau contrat avec un client important par exemple, donnant lieu à des projets sur la durée) sont plus rares et affectent positivement et durablement son moral. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que le calme, la détente ou le sommeil ne sont pas utiles au bien-être du dirigeant mais plutôt qu'elles n'ont pas de lien significatif avec la variation exprimée de son moral à moyen terme (3 mois).

Nos résultats suscitent également une nouvelle réflexion sur la nature genrée du moral. Les premières études suggéraient que les dirigeantes étaient plus attentives à la recherche d'un équilibre entre les sphères professionnelles et personnelles que leurs homologues masculins (Lewis *et al.*, 2007). Les résultats de notre étude viennent, au contraire, confirmer les résultats de Stovell *et al.* (2017) et Adisa *et al.* (2019) en suggérant qu'il n'existerait pas de différence de genre dans la construction du moral. Les individus interrogés seraient avant tout des dirigeants confrontés aux mêmes obligations, tensions et satisfactions, avant d'être des femmes ou des hommes.

De plus, dans la poursuite des principaux modèles de conceptualisation et d'évaluation du moral des salariés (Bono *et al.*, 2007; Chi *et al.*, 2015), nous mettons en exergue la double valence émotionnelle du moral. En effet, nos résultats suggèrent que les émotions négatives personnelles telles que la déprime, la fatigue et la tristesse reflètent un moral du dirigeant dégradé lorsqu'elles sont exprimées. Les aléas de la vie personnelle seraient donc à prendre en considération. Par ailleurs, nous montrons que la satisfaction, le contentement, l'enthousiasme ou encore le fait d'être heureux (qualifiées d'émotions positives professionnelles) sont également le reflet des variations du moral chez le dirigeant. En ce sens, nos résultats corroborent ceux de Baron concernant la recherche d'affects positifs des dirigeants dans la création d'entreprise (Baron, 2010). En effet, les dirigeants seraient motivés à créer et diriger des entreprises afin d'obtenir « un environnement de travail hautement enrichi » (Baron, 2010, p. 370), c'est-à-dire un niveau élevé d'autonomie, des responsabilités importantes ou encore une complexité de la tâche.

Finalement, nos résultats corroborent et étoffent ainsi ceux de Stephan (2018), Torrès et Lechat (2017) et Gentil *et al.* (2019), qui soulignent la nécessité de produire des métriques et conceptualisations spécifiques des états affectifs des dirigeants. En effet, le moral des dirigeants se caractériserait par des émotions à valences positive et négative (tout comme le moral des salariés) spécifiques s'inscrivant respectivement dans les sphères professionnelle et personnelle, alors que les métriques développées pour les salariés ne font pas cette distinction. Cette différenciation vient ainsi enrichir la conceptualisation du moral. La 1^{ère} colonne du Tableau 10 explicite les dimensions identifiées tout en permettant une comparaison avec les conceptualisations du moral des salariés. En apportant un éclairage sur la singularité du moral des dirigeants (Tableau 10), notamment en identifiant des émotions spécifiques aux deux dimensions que nous caractérisons, cette étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche questionnant l'importance de la porosité entre les sphères professionnelle et personnelle sur la construction du moral.

TABLEAU 10
Comparaison des conceptualisations du moral des dirigeants et employés

		Conceptualisation du moral des dirigeants	Moral des salariés		
			Miner <i>et al.</i> (2005)	Bono <i>et al.</i> (2007) Chi <i>et al.</i> (2015)	George et Zhou (2007)
Émotions positives	Items	Satisfait, Content, Enthousiaste et Heureux	<i>Content, Heureux, Comblé, Satisfait</i>	<i>Heureux, Enthousiaste, Optimiste</i>	<i>Enthousiaste, Intéressé, Déterminé, Excité, Inspiré, Alerté, Actif, Fort, Fier, Attentif</i>
	Sphère de rattachement identifiée	Sphère professionnelle	Non explicitée	Non explicitée	Non explicitée
Émotions négatives	Items	Déprimé, Triste, Energé	<i>Déprimé, Isolé, Triste, Malheureux</i>	<i>Colère, Anxiété, Irritation</i>	<i>Effrayé, Peureux, Bouleversé, Angoissé, Inquiet, Nerveux, Honteux, Coupable, Irritable, Hostile.</i>
	Sphère de rattachement identifiée	Sphère personnelle	Non explicitée	Non explicitée	Non explicitée

Conclusion

Cette recherche visait à conceptualiser le moral des dirigeants. Si la littérature compte de nombreuses conceptualisations et échelles validées pour mesurer le moral des salariés au travers de leurs émotions, aucune étude ne permettait d'affirmer leur pertinence pour les dirigeants (Stephan, 2018). Nos résultats montrent que la conceptualisation et la mesure du moral du dirigeant est différente de celles développées jusqu'à présent pour les salariés.

Notre contribution principale réside ainsi dans la proposition d'une conceptualisation spécifique du moral du dirigeant. Couplant deux étapes de recherche, qualitative (20 entretiens) puis quantitative (N1 = 233; N2 = 127, dirigeants), deux dimensions (sphères personnelle, négative et professionnelle, positive) évaluées par sept items ont été identifiées. Alors que la dimension personnelle significative mesure la déprime, la tristesse et l'énerverment (3 items), la dimension professionnelle mesure la satisfaction, le contentement, l'enthousiasme et l'état heureux de l'individu (4 items) — Annexe 2.

Nos résultats sont innovants puisqu'aucune conceptualisation spécifique n'est recensée dans la littérature sur le moral des dirigeants. Nous montrons que le moral du dirigeant se distingue de celui du salarié dans sa conceptualisation (Stephan, 2018) en mettant en évidence 7 émotions vécues qui la reflètent. Les émotions qui le construisent présentent des différences (Tableau 10) et trouvent leur source dans deux dimensions (négative : personnelle; positive : professionnelle) qui n'ont pas été identifiées et discutées dans la littérature portant sur les échelles de mesures construites pour les salariés.

L'identification de cette double valence dans la construction du moral est particulièrement intéressante en termes de levier d'actions. Au plan managérial, deux axes de travail ressortent comme pertinents : d'une part, le moral n'est pas ici corrélé avec le genre des répondants ou la taille de l'entreprise, ce qui signifie que tout dirigeant est concerné. D'autre part, certaines émotions identifiées (réussite d'un projet important, problème personnel majeur) sont le miroir du moral du dirigeant, tandis que d'autres (stress, fatigue, tension, absence de calme) semblent inéluctables et acceptées par les dirigeants. Ces dernières n'affectent pas significativement la variation du moral du dirigeant. Mais ce qui est le plus marquant pour eux et est lié fondamentalement à leur moral (d'une façon plus stable et pérenne), ce sont les événements très perturbateurs de la vie personnelle ou les excitations fortes, liées au succès de leur métier de dirigeant et à la réussite du projet collectif d'entreprise. C'est ce qu'ils évoquent quand ils parlent de leur moral : leur passion et, dans le même temps, la difficulté à faire face, à toutes les responsabilités, tensions et pressions liées à leur métier et aux difficultés de la vie courante.

De ce point de vue, il apparaît pertinent pour les dirigeants de partager sur leurs réussites, difficultés, paradoxes et questionnements, par exemple avec des méthodes de codéveloppement ou d'accompagnement par des pairs (Champagne, 2021). Il peut être aussi intéressant de développer des formations, accompagnements (coaching par exemple) ou méthodes permettant d'analyser les situations problématiques et d'insister sur les réussites et moments positifs au plan professionnel dans l'optique d'accroître leur perception de bien-être au travail. Enfin, des approches visant à développer le capital psychologique des dirigeants (Luthans *et al.* 2008), nous semblent pertinentes pour améliorer leur moral. En effet, la priorité pour une personne qui travaille dans un environnement de stress permanent et qui souhaite améliorer son moral n'est pas d'être totalement calme ou détendu (ce qui est particulièrement difficile à atteindre), mais plutôt de chercher à ne pas être énérvé ou déprimé dans la sphère personnelle. Des méthodes de relaxation (méditation, autohypnose, sophrologie...) peuvent permettre de travailler sur ces deux paliers (non-énérvement, non-déprime; calme et détente).

La portée de nos résultats est néanmoins soumise à des limites inhérentes à notre choix d'échantillon de dirigeants français, excluant ainsi ceux exerçant leur activité dans un environnement différent. Cette étude ouvre ainsi deux principales perspectives de recherche importantes concernant la mesure du moral des dirigeants. La première

concerne l'étude de l'influence de la culture du pays, mais aussi du cadre d'exercice des dirigeants (degré de soutien des institutions publiques et de réseaux d'entrepreneurs, niveau de coopération entre entreprises, facilité d'accès aux financements...) sur leurs états émotionnels et leur moral. En réponse à la proposition de Stephan (2018) de développer des recherches sur le sujet dans des contextes culturels différents, notre étude propose un début de réponse en France. Par la suite, cette conceptualisation pourrait être testée dans les nombreux pays et territoires francophones, de façon à valider sa généralisation ou, au contraire, à identifier des biais culturels. La seconde perspective porterait sur l'approfondissement de notre résultat concernant l'absence de lien significatif avec le stress. Il s'agirait de tenter d'identifier les variables modératrices qui neutralisent son effet sur le moral, et ainsi de comprendre ce qui permet aux dirigeants de vivre avec ce stress constant.

Bibliographie

- ADISA, Toyin A.; GBADAMOSI, Gbolahan; MORDI, Tonbara (2019). « In search of perfect boundaries ? Entrepreneurs' work-life balance », *Personnel Review*, Vol. 48, N° 6, p. 1634-1651. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0197>
- ALDEBERT, Bénédicte; ROUZIES, Audrey (2014). « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? », *Management international*, Vol. 19, N° 1, p. 43-60. <https://doi.org/10.7202/1028489ar>
- BARON, Robert A. (2000). « Psychological perspectives on entrepreneurship : Cognitive and social factors in entrepreneurs' success », *Current directions in psychological science*, Vol. 9, N° 1, p. 15-18. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00050>
- BARON, Robert A. (2010). « Job design and entrepreneurship : Why closer connections = mutual gains », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, N° 2/3, p. 370-378. <https://doi.org/10.1002/job.607>
- BARON, Robert A.; FRANKLIN, Rebecca J.; HMIELESKI, Keith M. (2016). « Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress : The joint effects of selection and psychological capital », *Journal of management*, Vol. 42, N° 3, p. 742-768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>
- BARRETT, Lisa F. (2017). *How emotions are made : The secret life of the brain*. Houghton Mifflin Harcourt, 448 pages.
- BARTEL, Caroline A.; SAAVEDRA, Richard (2000). « The collective construction of work group moods », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, N° 2, p. 197-231. <https://doi.org/10.2307/2667070>
- BEN TAHAR, Y., ROSSI, M. (2012). « Le burnout patronal » in *La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, Torrès Olivier Ed., DeBoeck : Louvain La Neuve. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2017.01.0029>
- BINDER, Martin; COAD, Alex (2013). « Life satisfaction and self-employment : a matching approach », *Small business economics*, Vol. 40, N° 4, p. 1009-1033. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9413-9>
- BIRLSON, Peter; HUDSON, Irène; BUCHANAN, Diana; Gray, Wolff, S. (1987). Clinical evaluation of a self-rating scale for depressive disorder in childhood (Depression Self-Rating Scale). *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Vol. 28, N° 1, p. 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1987.tb00651.x>
- BIRMAHER, Boris; KHETARPAL, Suneeta; BRENT, David; CULLY, M., BALACH, L., KAUFMAN, J., & NEER, S. M. (1997). The screen for child anxiety related emotional disorders (SCARED) : Scale construction and psychometric characteristics. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, Vol. 36, N° 4, p. 545-553. <https://doi.org/10.1007/s10578-018-0854-0>

- BLOCK, Jack. (1957). « Studies in the phenomenology of emotions », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 54, N° 3, p. 358-363. <https://doi.org/10.1037/h0040768>
- BONO, Joyce E.; FOLDES, HANNAH J.; VINSON, GREGORY; MUROS J.P. (2007). « Workplace emotions : The role of supervision and leadership », *Journal of applied Psychology*, Vol. 92, N° 5, p. 1357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- BYRNE, Janice; FATTUOM, Salma; GIACOMIN, Olivier; TOUNÈS, Azzedine. (2018). « L'intention de croissance et le genre à l'épreuve de la parentalité », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 22, N° 4, p. 12-26. <https://doi.org/10.7202/1060834ar>
- CARDON, Melissa S.; POST, Corrine; FORSTER, William R. (2017). « Team entrepreneurial passion : Its emergence and influence in new venture teams », *Academy of Management Review*, Vol. 42, N° 2, p. 283-305. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0356>
- CHAMPAGNE, Claude (2021). *Le groupe de codéveloppement : La puissance de l'intelligence collective*. Presse Universitaire du Québec (PUQ).
- CHI, Nai-Wen; CHANG, Huo-Tsan; HUANG, Hsien-Lier (2015). « Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage ? A self-control perspective », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 131, p. 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.07.005>
- CHURCHILL Jr, Gilbert A. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of marketing research*, Vol. 16, N° 1, p. 64-73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- COHEN, Sheldon; KAMARCK, Tom; MERMELSTEIN, Robin (1983). « A global measure of perceived stress », *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 24, N° 4, p. 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. (1999). « Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature », *Journal of management*, Vol. 25, N° 3, p. 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- DAVIS, Mark A. (2009). « Understanding the relationship between mood and creativity : A meta-analysis », *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 108, N° 1, p. 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.001>
- DE HOË, Roxane; JANSSEN, Franck (2016). « Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 20, N° 2, p. 18-28. <https://doi.org/10.7202/1046559ar>
- DESMET, Peter M.; VASTENBURG, Martijn H.; ROMERO, Natalia (2016). « Mood measurement with Pick-A-Mood : Review of current methods and design of a pictorial self-report scale », *Journal of Design Research*, Vol. 14, N° 3, p. 241-279. <https://doi.org/10.1504/JDR.2016.079751>
- FITNESS, Julie (2000). « Anger in the workplace : an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates », *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 21, N° 2, p. 147-162. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<147::AID-JOB35>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<147::AID-JOB35>3.0.CO;2-T)
- FORGAS, Joseph P. (1992). On mood and peculiar people : « Affect and person typicality in impression formation », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, N° 5, p. 863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.5.863>
- GENTIL, Stéphanie; GRIMAND, Amaury; JOURNÉ, Benoît; MICHEL, Xavier (2019). « La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise : une approche par le travail réel et les paradoxes », *@GRH*, Vol. 30, N° 1, p. 47-76. <https://doi.org/10.3917/grh.191.0047>
- GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing (2007). « Dual tuning in a supportive context : Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 3, p. 605-622. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>
- GIRIN, Jacques (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologies et sciences de gestion*, 1990, p. 141-182.
- GRÖPEL, Pete; KUHL, Julius (2009). « Work-life balance and subjective well-being : The mediating role of need fulfilment », *British Journal of Psychology*, Vol. 100, N° 2, p. 365-375. <https://doi.org/10.1348/000712608x337797>
- HAMBRICK, Donald C.; FINKELSTEIN, Sydney; MOONEY, Ann C. (2005). « Executive job demands : New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors », *Academy of management review*, Vol. 30, N° 3, p. 472-491. <https://doi.org/10.2307/20159139>
- HAIR, Joseph F.; HULT, G. TOMAS. M.; RINGLE, CHRISTIAN M.; SARSTEDT, Marko; LUX Gulliver; TROUVILLE Julien (2022). *Modèles d'équations structurelles Partial Least Squares PLS-SEM*. Presse Universitaire de Provence (PUP). 3^e édition — 1^{ère} édition française.
- HARRISON, Robert L.; REILLY, Timothy M.; CRESWELL, John W. (2020). « Methodological rigor in mixed methods : An application in management studies », *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 14, N° 4, p. 473-495. <https://doi.org/10.1177/1558689819900585>
- HEUCHERT, Julia P.; MCNAIR, D. M. (2012). « POMS 2 : profile of mood states », In : *Manual*. Multi-Health Systems Inc Toronto, Canada.
- HUNDLEY, Greg. (2001). « Why and when are the self-employed more satisfied with their work ? », *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, Vol. 40, N° 2, p. 293-316. <http://dx.doi.org/10.1111/0019-8676.00209>
- JACQUEMIN, Amélie; LESAGE, Xavier. (2016). « Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 20, N° 2, p. 29-41. <https://doi.org/10.7202/1046560ar>
- JAMAL, Muhammad (1997). « Job stress, satisfaction, and mental health : an empirical examination of self-employed and non-self-employed Canadians », *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N° 4, p. 48.
- LAJANTE, Mathieu; LUX, Gulliver (2018). « Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 21, N° 3, p. 1-28. <https://doi.org/10.4000/fcs.2915>
- LAJANTE, Mathieu; LUX, Gulliver (2020). « Perspective : why organizational researchers should consider psychophysiology when investigating emotion ? », *Frontiers in Psychology*, 11, p. 1705. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01705>
- LARSEN, Randy J.; DIENER, Edward (1992). « Promises and problems with the circumplex model of emotion », In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology : Emotion* (Vol. 13, p. 25-59). Newbury Park, CA : Sage.
- LECHAT, Thomas (2014). Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME (Doctoral dissertation, Université Montpellier I).
- LECHAT, Thomas et TORRÈS, Olivier (2016 a). « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels », *Revue internationale PME*, Vol. 29, N° 3-4, p. 135-159. <https://doi.org/10.7202/1038335ar>
- LECHAT, Thomas et TORRES, Olivier. (2016b). « Exploring negative affect in entrepreneurial activity : Effects on emotional stress and contribution to burnout », In *Emotions and organizational governance*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1746-97912016000012003>
- LEWIS, Suzan; GAMBLES, Richenda; RAPOPORT, Rhona (2007). « The constraints of a 'work-life balance' approach : An international perspective », *The international journal of human resource management*, Vol. 18, N° 3, p. 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- LUCHMAN, Joseph N.; GONZÁLEZ-MORALES, M. Gloria (2013). « Demands, control, and support : a meta-analytic review of work characteristics interrelationships », *Journal of occupational health psychology*, Vol. 18, N° 1, p. 37-52. <https://doi.org/10.1037/a0030541>

- LUTHANS, F., NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J., & AVEY, J. B. (2008). « The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship », *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 29, N° 2, p. 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., & PODSAKOFF, N. P. (2011). « Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research : Integrating new and existing techniques », *MIS quarterly*, Vol. 35, N° 2, p. 293-334. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- MAYER, John. D., SALOVEY, Peter., & CARUSO, David. R. (2004). « Emotional intelligence : Theory, findings, and implications », *Psychological inquiry*, Vol. 15, N° 3, p. 197-215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- MCNAIR, Douglas M. (1971). *Manual profile of mood states*. Educational & Industrial testing service.
- MINER, Andrew; M GLOMB, Theresa; HULIN, Charles (2005). « Experience sampling mood and its correlates at work », *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 78, N° 2, p. 171-193. <https://doi.org/10.1348/096317905X40105>
- MONDELUS, Rose-Myriam; OLIVIER Torrès. « Chapitre 9. Le rôle de la santé des dirigeants dans l'octroi de crédit aux PME », Olivier Torrès éd., *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. De Boeck Supérieur, 2017, p. 139-152. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2017.01.0139>
- BEN TAHAR, Yosr Ben; ROSSI, Mathias (2017). « Chapitre 2. Le burnout patronal », dans : Olivier Torrès éd., *La santé du dirigeant : De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre* (p. 29-45). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2017.01.0029>
- TORRÈS, Olivier (2017). « Présentation de l'ouvrage. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre », dans : Olivier Torrès éd., *La santé du dirigeant : De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre* (p. 7-12). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2017.01.0007>
- TORRÈS, Olivier; LECHAT, Thomas. (2017). « Chapitre 13. Les satisfacteurs professionnels du dirigeant de PME : une étude par les événements affectifs », dans : Olivier Torrès éd., *La santé du dirigeant : De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre* (p. 199-223). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2017.01.0199>
- NOVAL, Laura J.; STAHL, Günter K. (2017). « Accounting for proscriptive and prescriptive morality in the workplace : The double-edged sword effect of mood on managerial ethical decision making », *Journal of Business Ethics*, Vol. 142, N° 3, p. 589-602. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2767-1>
- NOWLIS, Vincent (1965). « Research with the mood adjective check list », In S.S. Tomkins & C.E. Izard (eds.), *Affect, cognition, and personality*. New York : Springer.
- OLDHAM, Greg R.; HACKMAN, J. Richard (2010). « Not what it was and not what it will be : The future of job design research », *Journal of organizational behavior*, 2010, Vol. 31, N° 2-3, p. 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- PARKER HARRIS, Sarah; CALDWELL, Kate; RENKO, Maija (2014). « Entrepreneurship by any other name : Self-sufficiency versus innovation », *Journal of social work in disability & rehabilitation*, Vol. 13, N° 4, p. 317-349. <https://doi.org/10.1080/1536710x.2014.961115>
- RAHIM, Afzalur (1996). « Stress, strain, and their moderators : An empirical comparison of entrepreneurs and managers », *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, N° 1, p. 46.
- RAUCH, Andreas; FINK, Matthias; HATAK, Isabella (2018). « Stress processes : An essential ingredient in the entrepreneurial process », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32, N° 3, p. 340-357. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0184>
- RUSSELL, James A. (1980) « A circumplex model of affect », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 39, N° 6, p. 1161. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- SPITZER, R. L., KROENKE, K., WILLIAMS, J. B., & LÖWE, B. (2006). A brief measure for assessing generalized anxiety disorder : the GAD-7. *Archives of internal medicine*, Vol. 166, N° 10, p. 1092-1097. <https://doi.org/10.1001/archinte.166.10.1092>
- STEPHAN, Ute. (2018). « Entrepreneurs' mental health and well-being : A review and research agenda », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32, N° 3, p. 290-322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- STOVELL, Clare; COLLINSON, David; GATRELL, Caroline; RADCLIFFE, Laura (2017). « Rethinking work-life balance and wellbeing : The perspectives of fathers », in C. L. Cooper and M. P. Lester (Eds.), *The Routledge Companion to Wellbeing at Work* (p. 221-234). London : Routledge.
- THAYER, Robert E. (1986). « Activation-deactivation adjective check list : Current overview and structural analysis », *Psychological reports*, Vol. 58, N° 2, p. 607-614. <https://doi.org/10.2466/pr0.1986.58.2.607>
- THAYER, Robert E. (1990). *The biopsychology of mood and arousal*. Oxford University Press.
- TSAI, Wei-Chi; CHEN, Chien-Cheng; LIU, Hui-Lu (2007). « Test of a model linking employee positive moods and task performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N° 6, p. 1570. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1570>
- VAAG, Jonas.; GIÆVER, Fay.; BJERKESET, Ottar (2014). « Specific demands and resources in the career of the Norwegian freelance musician », *Arts & Health*, Vol. 6, N° 3, p. 205-222. <https://doi.org/10.1080/17533015.2013.863789>
- WATSON, David; CLARK, Lee Anna; TELLEGEN, Auke (1988). « Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 54, N° 6, p. 1063. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- WILLIAMSON, Amanda Jasmine; DRENCHÉVA, Andreana; BATTISTI, Martina (2020). « Entrepreneurial Disappointment : Let Down and Breaking Down, a Machine-Learning Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258720964447>

ANNEXE 1 Entretiens exploratoires

Code	Secteur d'activité	Dirigeant (genre, âge, fonction)	Taille	Durée de l'interview
E1	Informatique	Homme, 45 ans, dirigeant depuis 20 ans	< 500	1'
E2	Agroalimentaire	Homme, 49 ans, dirigeant depuis 4 ans	< 500	1'05
E3	Comptabilité	Homme, 50 ans, fondateur/dirigeant depuis 18 ans	< 200	1'10
E4	Université	Homme, 46 ans, doyen depuis 4 ans	< 100	1'15
E5	Agroalimentaire	Homme, 52 ans, dirigeant depuis 14 ans	< 100	1'
E6	Paysagiste	Homme, 45 ans, dirigeant depuis 10 ans	< 100	1'10
E7	Industrie	Homme, 51 ans, dirigeant depuis 12 ans	< 100	1'15
E8	Restauration	Homme, 57 ans, dirigeant depuis 32 ans	< 100	1'
E9	Organisation patronale	Homme, 55 ans, dirigeant depuis 8 ans	< 20	1'
E10	Service consulting	Homme, 52 ans, fondateur/dirigeant depuis 14 ans	< 20	1'15
E11	Tourisme	Femme, 45 ans, dirigeante depuis 10 ans	< 20	1'30
E12	Pêche	Homme, 55 ans, dirigeant depuis 30 ans	< 20	1'20
E13	Agroalimentaire	Homme, 48 ans, dirigeant depuis 3 ans	< 20	1'
E14	Production	Homme, 38 ans, fondateur/dirigeant depuis 7 ans	< 15	1'20
E15	Distribution	Homme, 40 ans, dirigeant depuis 10 ans	< 15	1'
E16	Informatique	Homme, 40 ans, fondateur/dirigeant depuis 6 ans	< 15	1'05
E17	Informatique	Homme, 44 ans, dirigeant depuis 9 ans	< 10	1'
E18	Informatique	Femme, 50 ans, fondatrice/dirigeante depuis 9 ans	< 10	1'20
E19	Agroalimentaire	Homme, 28 ans, fondateur/dirigeant depuis 10 ans	< 10	1'15
E20	Crowd-funding	Homme, 50 ans, fondateur/dirigeant depuis 3 ans	< 10	1'

ANNEXE 2 Échelle liée à la conceptualisation de mesure du moral du dirigeant

Émotions à valence positive (relative à la sphère professionnelle)	Pas du tout (1) ——— totalement (5)				
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) satisfait	1	2	3	4	5
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) content	1	2	3	4	5
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) enthousiaste	1	2	3	4	5
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) heureux	1	2	3	4	5
Émotions à valence négative (relatives à la sphère personnelle)	Pas du tout (1) ——— totalement (5)				
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) déprimé	1	2	3	4	5
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) triste	1	2	3	4	5
Au cours du dernier trimestre, je me suis senti (e) énervé	1	2	3	4	5