

Quand la santé du dirigeant devient un risque stratégique : Vers un modèle intégrateur de vulnérabilité psychosociale des dirigeants de PME au Cameroun

MBIKI MAMAI

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Maroua, Cameroun — mamai1709@gmail.com

Type de contribution : Article de recherche

Résumé : Cet article théorique propose de déplacer l'analyse des risques psychosociaux du dirigeant de PME d'une lecture strictement sanitaire vers une lecture stratégique. La littérature souligne la forte exposition des dirigeants à la surcharge décisionnelle, à l'incertitude, à la solitude du pouvoir et aux tensions entre sphères professionnelle et familiale. Pourtant, ces risques restent souvent appréhendés comme des atteintes individuelles, alors que, dans les PME, la santé du dirigeant conditionne directement la qualité des arbitrages, la coordination des acteurs et la continuité de l'organisation. À partir d'une synthèse conceptuelle intégrant le modèle Demande-Contrôle-Soutien, la théorie du déséquilibre Effort-Récompense, le modèle Job Demands-Resources et la théorie de la conservation des ressources, nous développons le concept de vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale. Celui-ci désigne un processus cumulatif d'érosion des ressources cognitives, émotionnelles, temporelles et relationnelles du dirigeant sous l'effet de demandes persistantes. Sept propositions structurent un modèle intégrateur dans lequel les ressources personnelles, sociales et institutionnelles jouent un rôle protecteur, tandis que certaines caractéristiques du contexte camerounais peuvent amplifier les tensions. L'article soutient ainsi que les risques psychosociaux du dirigeant constituent un risque de gouvernance et de résilience de la PME. Il ouvre un agenda de recherche centré sur les mécanismes de contagion entre santé du dirigeant et trajectoire organisationnelle, ainsi que sur les dispositifs de prévention adaptés aux économies africaines.

Mots-clés : Risques psychosociaux ; dirigeant de PME ; santé entrepreneuriale ; vulnérabilité psychosociale ; ressources ; Cameroun ; résilience organisationnelle

Abstract : This conceptual article reframes SME owner-managers' psychosocial risks from a purely health-oriented issue into a strategic organizational concern. Existing research documents decision overload, uncertainty, occupational loneliness, work-family interference and persistent financial pressure among small-business leaders. Yet these stressors are still mainly treated as individual health problems, although owner-manager health directly shapes strategic judgment, stakeholder coordination and organizational continuity in SMEs. Building on an integrative synthesis of the Demand-Control-Support model, Effort-Reward Imbalance theory, the Job Demands-Resources model and Conservation of Resources theory, we introduce the concept of entrepreneurial psychosocial vulnerability. It refers to a cumulative process through which persistent entrepreneurial demands erode the leader's cognitive, emotional, temporal and relational resources. Seven theoretical propositions organize a multilevel model in which personal, social and institutional resources buffer vulnerability, while features of the Cameroonian business environment may intensify resource depletion. The article argues that owner-manager psychosocial risks should therefore be viewed as governance and resilience risks for the firm. This perspective contributes to entrepreneurship and SME management research by reconnecting entrepreneurial health with organizational outcomes and by contextualizing dominant work-stress theories in an African setting. It also develops a research agenda on the spillover mechanisms linking leader health, decision quality and SME resilience, and calls for prevention mechanisms tailored to small firms in developing economies.

Keywords : Psychosocial risks ; SME owner-manager ; entrepreneurial health ; psychosocial vulnerability ; resources ; Cameroon ; organizational resilience

Classification JEL : I12 ; J28 ; L26 ; M10 ; M54

Recherche - Innovation - Management - Organisations

Introduction

La figure du dirigeant de PME est traditionnellement associée à l'autonomie, à l'initiative et à la capacité de décider dans l'incertitude. Cette représentation, largement ancrée dans la pensée entrepreneuriale, tend toutefois à occulter une réalité plus ambivalente. Dans les petites et moyennes entreprises, l'autonomie décisionnelle s'accompagne généralement d'une concentration particulièrement forte des responsabilités économiques, humaines et sociales sur le dirigeant. Celui-ci engage simultanément son capital, sa réputation, ses relations professionnelles et, parfois, l'équilibre de sa sphère familiale. Cette forte personnalisation de la PME crée une interdépendance entre la santé du dirigeant et celle de l'organisation. Ainsi, lorsqu'un dirigeant s'épuise, s'isole ou voit ses capacités cognitives altérées, la vulnérabilité produite dépasse sa seule situation individuelle. Elle peut affecter la qualité des décisions, les relations avec les parties prenantes et la capacité de l'entreprise à faire face aux perturbations. La santé du dirigeant constitue, dès lors, un enjeu organisationnel autant qu'individuel (Torrès, 2012 ; Lechat & Torrès, 2016 ; Torrès & Thurik, 2019). Les risques psychosociaux ne peuvent donc plus être considérés exclusivement comme un problème de santé au travail. Dans les PME, ils peuvent progressivement devenir des risques de gouvernance, de décision et de continuité organisationnelle.

Cette problématique revêt une importance particulière dans les environnements entrepreneuriaux caractérisés par des contraintes institutionnelles et économiques fortes. Au Cameroun, les dirigeants de PME doivent composer avec des difficultés d'accès au financement, des tensions de trésorerie et plusieurs formes d'incertitude économique (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). À ces pressions s'ajoutent les attentes sociales, familiales et communautaires qui entourent fréquemment la fonction dirigeante en contexte africain (Kamdem, 2018). Ces différentes contraintes peuvent accroître l'intensité du travail entrepreneurial et réduire les marges de récupération du dirigeant. Or, les travaux consacrés à la santé des dirigeants soulignent précisément l'importance des stressors liés aux difficultés financières, à la surcharge de travail, à la solitude décisionnelle et aux conflits entre vie professionnelle et personnelle (Kaneko et al., 2011 ; Lechat & Torrès, 2016). Dans le contexte camerounais, Sangué-Fotso (2023) montre également que la santé du dirigeant est étroitement liée aux attentes parfois contradictoires des parties prenantes. De leur côté, Boubakary & Sangué-Fotso (2022) établissent que plusieurs caractéristiques psychosociales du dirigeant sont susceptibles d'accompagner les trajectoires de défaillance des PME.

Ces travaux constituent des avancées importantes. Ils laissent toutefois ouverte une question théorique essentielle : par quel processus les pressions auxquelles le dirigeant est exposé se transforment-elles en vulnérabilité psychosociale, puis en fragilité organisationnelle ? Une grande partie de la littérature appréhende encore les risques psychosociaux à travers leurs facteurs déclencheurs ou leurs manifestations individuelles : stress, épuisement, isolement, perte de motivation ou altération de la santé. Cette perspective demeure insuffisante pour comprendre les spécificités du travail entrepreneurial. Plus fondamentalement, elle distingue souvent artificiellement la santé du dirigeant et la trajectoire de son entreprise, alors que ces deux niveaux sont profondément imbriqués dans les PME. La littérature camerounaise documente la santé du dirigeant, son profil psychologique ou les conditions de défaillance, mais elle théorise encore insuffisamment le mécanisme de transmission reliant contraintes entrepreneuriales, épuisement des ressources

personnelles, vulnérabilité psychosociale et conséquences organisationnelles. Cette lacune devient particulièrement importante lorsqu'on considère que la résilience de la PME dépend largement de la capacité de son dirigeant à mobiliser des ressources, arbitrer sous pression et maintenir une continuité décisionnelle (Boubakary, 2022).

Une seconde limite concerne les cadres théoriques utilisés pour analyser le stress professionnel. Les modèles fondateurs ont été principalement élaborés à partir de situations salariales. Le modèle Demande-Contrôle de Karasek, prolongé par Karasek & Theorell (1990), explique le stress par la combinaison entre exigences professionnelles et latitude décisionnelle. Le modèle Effort-Récompense de Siegrist (1996) insiste, pour sa part, sur les effets d'un déséquilibre persistant entre les efforts consentis et les gratifications obtenues. Ces perspectives demeurent particulièrement fécondes, mais leur transposition mécanique au dirigeant de PME pose problème. À la différence du salarié, le dirigeant dispose généralement d'une forte autonomie formelle. Pourtant, cette autonomie peut coexister avec une faible maîtrise effective de son environnement. Il décide, mais ne contrôle ni les conditions de financement, ni les comportements des clients, ni les exigences administratives, ni plusieurs incertitudes institutionnelles. L'autonomie apparaît ainsi comme une ressource paradoxale : elle offre des marges de liberté tout en renforçant la responsabilité personnelle des conséquences de chaque décision. Le dirigeant peut donc être simultanément autonome dans l'organisation de son travail et captif des contraintes qui pèsent sur la survie de son entreprise.

Ce paradoxe invite à dépasser les modèles classiques en mobilisant une approche fondée sur les ressources. La théorie de la conservation des ressources considère le stress comme le résultat d'une menace de perte, d'une perte effective ou d'une insuffisante reconstitution des ressources valorisées par l'individu (Hobfoll, 1989). Appliquée au dirigeant, cette perspective permet d'envisager le stress entrepreneurial non comme un événement isolé, mais comme un processus cumulatif d'érosion des ressources. Le temps, l'énergie, les capacités attentionnelles, le sentiment de contrôle, le soutien social et la confiance deviennent progressivement plus difficiles à préserver. Ce processus peut entraîner des spirales de pertes dans lesquelles une première diminution des ressources réduit précisément la capacité du dirigeant à en acquérir de nouvelles. Cette lecture rejoint le modèle Job Demands-Resources de Bakker & Demerouti (2007), selon lequel des demandes professionnelles élevées favorisent l'épuisement lorsque les ressources disponibles deviennent insuffisantes. Les travaux récents consacrés aux entrepreneurs confirment la pertinence de cette approche. Ils montrent que l'intensification du stress peut détériorer simultanément la santé mentale et la performance entrepreneuriale, tandis que certaines ressources contribuent à limiter ces effets (Kottwitz et al., 2021 ; Kiefl et al., 2024 ; Wang et al., 2023).

Il devient alors nécessaire de considérer les risques psychosociaux du dirigeant non comme une juxtaposition de stressseurs, mais comme un système dynamique de demandes, de pertes et de ressources protectrices. Les demandes entrepreneuriales regroupent notamment la charge décisionnelle, l'incertitude, les contraintes financières, les conflits de rôle et les tensions relationnelles. Lorsqu'elles se prolongent, elles peuvent entraîner une consommation croissante des ressources psychologiques et sociales du dirigeant. Inversement, l'autonomie réelle, le soutien social, les compétences, l'expérience ou certaines

ressources relationnelles peuvent amortir ce processus. Les travaux de Kottwitz et al. (2021) montrent d'ailleurs que l'activité indépendante se caractérise précisément par cette coexistence entre autonomie et insécurité. Une telle tension appelle une approche qui ne cherche plus seulement à déterminer si le dirigeant est stressé, mais à comprendre comment ses ressources deviennent insuffisantes face aux exigences entrepreneuriales et dans quelles conditions cette insuffisance se transforme en vulnérabilité durable.

Cette problématique doit également être contextualisée. Les ressources du dirigeant ne se construisent pas indépendamment de son environnement. Dans les économies africaines, la famille, les normes sociales, les réseaux professionnels et les institutions peuvent simultanément constituer des ressources et des sources supplémentaires de pression (Kamdem, 2018). En contexte camerounais, les contraintes de financement observées dans les PME renforcent encore cette dépendance à l'environnement externe (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). Le contexte ne représente donc pas un simple arrière-plan. Il peut modifier l'intensité des demandes, faciliter l'accès aux ressources ou amplifier leur érosion. Cette perspective permet de dépasser une conception universaliste des risques psychosociaux et d'intégrer les particularités institutionnelles et socioculturelles dans l'explication de la vulnérabilité entrepreneuriale.

Dès lors, cet article pose la question suivante : comment les demandes entrepreneuriales se transforment-elles en vulnérabilité psychosociale chez les dirigeants de PME et par quels mécanismes cette vulnérabilité devient-elle un risque stratégique pour l'organisation ? L'objectif est de construire un cadre théorique intégrateur adapté aux spécificités des PME et contextualisé au Cameroun. L'article défend l'idée que la vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale résulte moins de l'existence ponctuelle de stressseurs que d'un processus d'érosion cumulative des ressources du dirigeant, dont les effets peuvent se transmettre à l'organisation à travers la décision stratégique et la résilience.

À cet égard, l'article apporte trois contributions principales. Premièrement, il reconceptualise la vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale comme un processus dynamique d'érosion des ressources, plutôt que comme une simple accumulation de symptômes individuels. Deuxièmement, il articule quatre perspectives généralement mobilisées séparément : le modèle Demande-Contrôle-Soutien (Karasek & Theorell, 1990), la théorie du déséquilibre Effort-Récompense (Siegrist, 1996), la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et le modèle Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007). Troisièmement, il déplace l'analyse du seul niveau individuel vers l'organisation en établissant un lien explicite entre santé du dirigeant, qualité de la décision et résilience de la PME. Ce déplacement permet de considérer la santé entrepreneuriale comme une ressource stratégique dont l'altération peut compromettre la capacité de l'organisation à s'adapter, à décider et à maintenir ses activités.

La suite de l'article est organisée en quatre sections. La première précise la nature et les spécificités des risques psychosociaux chez les dirigeants de PME. La deuxième articule les différents ancrages théoriques et développe les propositions de recherche. La troisième présente la démarche de construction conceptuelle et formalise le modèle intégrateur de vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale. La quatrième discute les contributions théoriques, les implications managériales et institutionnelles, ainsi que les principales perspectives de recherche.

1. Risques psychosociaux et santé du dirigeant de PME : d'un problème individuel à un enjeu organisationnel

1.1. Les risques psychosociaux comme processus de désajustement

Les risques psychosociaux désignent des configurations de travail dans lesquelles des facteurs organisationnels, relationnels et individuels sont susceptibles d'altérer la santé physique, mentale ou sociale. Gollac et Bodier (2011) insistent sur le caractère pluriel de ces facteurs. Dans les modèles de Karasek et Theorell (1990) et de Siegrist (1996), le risque apparaît lorsque les exigences du travail excèdent les marges de contrôle, le soutien disponible ou les récompenses obtenues en retour de l'effort fourni. Cette lecture est particulièrement utile pour comprendre le stress entrepreneurial, mais elle doit être élargie à la nature singulière de la relation entre le dirigeant et son entreprise.

Dans les PME, les stressseurs ne proviennent pas seulement du contenu du travail. Ils peuvent résulter de l'incertitude commerciale, du risque financier, des difficultés de trésorerie, de la dépendance à quelques clients, des contraintes administratives, de la pression temporelle, de la responsabilité envers les salariés ou de la perméabilité entre vie familiale et vie professionnelle. Lechat et Torrès (2016) montrent que la surcharge de travail, les problèmes de ressources humaines, les contraintes financières, la solitude et les difficultés liées à l'activité sont des stressseurs structurants de la santé du dirigeant. À ces demandes s'ajoutent des événements positifs mais exigeants, tels qu'une forte croissance, qui peuvent également accroître la charge cognitive et organisationnelle.

1.2. La spécificité du dirigeant : centralité, responsabilité totale et solitude décisionnelle

La spécificité du dirigeant tient à trois mécanismes. Le premier est la centralité décisionnelle. Dans de nombreuses PME, la délégation demeure limitée et le dirigeant concentre l'information stratégique. Cette centralité accroît son pouvoir de contrôle, mais rend l'organisation dépendante de sa disponibilité cognitive. Le deuxième mécanisme est la responsabilité totale : la décision engage simultanément le patrimoine, la réputation, la trajectoire familiale et le devenir des salariés. Le troisième est la solitude décisionnelle. La position hiérarchique réduit souvent les possibilités de verbaliser l'incertitude et de demander du soutien sans craindre d'affaiblir son image de maîtrise.

Cette configuration crée une forme de couplage dirigeant-organisation. Torrès et Thurik (2019) proposent de considérer la santé du propriétaire-dirigeant comme un capital dont les effets débordent l'individu. Lorsque ce capital se dégrade, les conséquences peuvent se diffuser dans l'organisation : décisions plus défensives, moindre disponibilité relationnelle, réduction de l'innovation, conflits, retards et perte de capacité d'anticipation. La santé du dirigeant devient ainsi une ressource stratégique invisible.

1.3. Le contexte camerounais comme amplificateur potentiel

Le contexte camerounais apporte une couche supplémentaire de complexité. Les PME doivent composer avec des contraintes d'accès au financement, des infrastructures inégalement disponibles, une forte informalité dans certaines chaînes de valeur et des relations d'affaires où la confiance personnelle joue un rôle important. Le dirigeant doit fréquemment arbitrer entre exigences économiques, obligations sociales, attentes familiales et contraintes administratives. Kamdem (2018) souligne la portée des normes sociales et des

logiques communautaires dans le management africain. Ces logiques peuvent fournir du soutien, mais elles peuvent aussi générer des obligations supplémentaires.

Les travaux de Sangué-Fotso (2023) montrent que la santé du dirigeant de PME au Cameroun est affectée par son propre comportement envers sa santé et par les attentes parfois contradictoires des parties prenantes. Boubakary et Sangué-Fotso (2022) relient, pour leur part, la défaillance de PME à plusieurs facteurs psychosociaux et caractéristiques du dirigeant. Ces études confirment l'intérêt d'un cadre qui ne réduise pas le dirigeant à un individu stressé, mais l'inscrive dans un système de relations où ses ressources sont constamment sollicitées.

2. Cadre théorique et développement des propositions

2.1. Le modèle Demande–Contrôle–Soutien : l'autonomie comme ressource ambivalente

Le modèle Demande–Contrôle–Soutien de Karasek & Theorell (1990) constitue l'un des cadres majeurs d'analyse du stress professionnel. Il postule que les effets pathogènes des exigences psychologiques ne résultent pas uniquement de leur intensité, mais de leur combinaison avec la latitude décisionnelle dont dispose l'individu. Une situation de forte demande associée à une faible marge de contrôle expose ainsi davantage à la tension psychologique, à l'épuisement et à la détérioration du bien-être. L'intégration du soutien social complète cette lecture en introduisant une ressource relationnelle susceptible d'atténuer les effets des contraintes professionnelles. Le soutien apporté par les collaborateurs, les partenaires ou l'entourage peut, en effet, réduire le sentiment d'isolement et renforcer la capacité de l'individu à faire face aux pressions du travail (Karasek & Theorell, 1990). Cette logique rejoint plus largement les approches fondées sur les ressources, selon lesquelles les effets des demandes professionnelles dépendent en grande partie des ressources mobilisables pour y répondre (Bakker & Demerouti, 2007).

Appliqué au dirigeant de PME, ce modèle met néanmoins en évidence un paradoxe théorique important. Le dirigeant bénéficie, par son statut, d'une latitude décisionnelle souvent supérieure à celle du salarié. Il organise son activité, définit ses priorités et conserve un pouvoir d'arbitrage sur de nombreuses décisions internes. Cette autonomie pourrait donc, en première lecture, constituer un facteur protecteur. Pourtant, elle ne signifie pas que le dirigeant maîtrise effectivement l'ensemble des conditions qui déterminent la survie de son entreprise. Les travaux sur la santé des dirigeants montrent précisément que ceux-ci restent fortement exposés aux contraintes financières, à la surcharge décisionnelle, aux tensions relationnelles et à la solitude du pouvoir (Kaneko et al., 2011 ; Torrès, 2012 ; Lechat & Torrès, 2016). Kottwitz et al. (2021) soulignent d'ailleurs cette ambivalence en montrant que l'activité indépendante se situe fréquemment entre autonomie et insécurité : la liberté d'action coexiste avec une exposition accrue à l'incertitude et à la responsabilité personnelle.

Il convient dès lors de distinguer l'autonomie formelle du contrôle effectif. L'autonomie formelle découle du statut juridique et managérial du dirigeant. Elle renvoie à sa capacité officielle à décider de l'organisation du travail, des investissements, du recrutement ou des orientations commerciales. Le contrôle effectif, en revanche, désigne la maîtrise réelle des conditions dans lesquelles ces décisions produisent leurs effets. Or, dans les PME, cette maîtrise demeure souvent partielle. Le dirigeant peut contrôler ses choix internes sans contrôler les conditions de crédit, les comportements des clients, les délais administratifs, les

fluctuations de la demande, les fournisseurs ou les chocs économiques. Dans le contexte camerounais, cette dissociation peut être renforcée par les difficultés persistantes d'accès au financement et les contraintes structurelles pesant sur les PME (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024).

Cette distinction permet de dépasser une lecture trop mécanique du modèle de Karasek. Chez le dirigeant, une forte latitude décisionnelle ne constitue pas nécessairement une ressource protectrice lorsque les marges réelles de manœuvre sont limitées. Elle peut même devenir une autonomie sous contrainte : le dirigeant demeure juridiquement libre de décider, mais matériellement dépendant d'acteurs et de conditions qu'il ne maîtrise pas. À mesure que cet écart s'accroît, le coût psychologique de la décision augmente. Le dirigeant conserve la responsabilité des choix sans toujours disposer des ressources nécessaires pour en maîtriser les conséquences. Cette asymétrie entre pouvoir décisionnel et maîtrise environnementale peut alimenter le stress, l'incertitude, le sentiment d'impuissance et l'épuisement.

Le phénomène est d'autant plus important que la responsabilité entrepreneuriale est difficilement transférable. Contrairement au salarié, le dirigeant ne peut aisément externaliser les conséquences d'une mauvaise décision ou d'une dégradation de la conjoncture. Il engage simultanément son entreprise, ses salariés, ses partenaires et parfois son patrimoine personnel. Les travaux de Lechat & Torrès (2016) montrent ainsi que les dirigeants de PME sont particulièrement exposés à des stressseurs liés aux difficultés financières, à la surcharge de travail, à l'isolement décisionnel et aux conflits entre vie professionnelle et vie privée. Dans le contexte camerounais, Sangué-Fotso (2023) souligne également que la santé du dirigeant est étroitement liée aux attentes contradictoires des parties prenantes, tandis que Boubakary & Sangué-Fotso (2022) mettent en évidence le rôle de facteurs psychosociaux dans les trajectoires de défaillance des PME.

Ainsi, l'autonomie ne doit pas être appréhendée uniquement comme une ressource. Elle peut devenir une ressource coûteuse lorsque la liberté de décider est associée à une forte responsabilité, à un faible soutien et à une maîtrise limitée des déterminants externes. Le risque psychosocial ne résulte alors pas d'un déficit d'autonomie, mais du décalage entre l'étendue de la responsabilité assumée et la capacité réelle du dirigeant à agir sur son environnement. Cette relecture permet d'adapter le modèle Demande-Contrôle-Soutien aux spécificités entrepreneuriales et conduit à la proposition suivante :

P1. Plus l'écart entre autonomie formelle et contrôle effectif est élevé, plus les demandes entrepreneuriales augmentent la vulnérabilité psychosociale du dirigeant de PME.

2.2. Le déséquilibre Effort-Récompense : quand l'engagement entrepreneurial perd sa réciprocité

La théorie du déséquilibre Effort-Récompense de Siegrist (1996) appréhende le stress comme la conséquence d'une rupture durable de réciprocité entre les efforts consentis et les gratifications obtenues. Ces récompenses dépassent la seule rémunération. Elles englobent la reconnaissance sociale, la sécurité, le statut, les perspectives d'évolution et le sentiment d'accomplissement. Ce cadre apparaît particulièrement pertinent pour analyser la situation du dirigeant de PME, dont l'engagement associe simultanément temps, ressources financières, énergie émotionnelle et réputation personnelle. Dans cette configuration,

l'entreprise devient souvent un prolongement de l'identité du dirigeant, renforçant ainsi les conséquences psychologiques d'un rendement jugé insuffisant de ses efforts (Torrès, 2012 ; Torrès & Thurik, 2019).

Dans les PME confrontées à des difficultés économiques, cette réciprocité peut se dégrader progressivement. Le dirigeant intensifie son travail, diffère sa rémunération, mobilise ses ressources personnelles, renégocie ses engagements financiers et absorbe directement les tensions avec les parties prenantes. Ces efforts supplémentaires ne garantissent pourtant ni amélioration financière ni reconnaissance équivalente. Cette situation est particulièrement sensible dans les environnements où l'accès au financement demeure contraint et l'incertitude élevée (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). Elle peut également être amplifiée par les attentes sociales et familiales qui entourent la fonction dirigeante en contexte africain (Kamdem, 2018).

Lorsque ce déséquilibre persiste, l'investissement entrepreneurial cesse d'être perçu comme une source d'accomplissement et devient un processus de consommation des ressources. La perte de reconnaissance, de sécurité ou de perspectives peut alors nourrir frustration, épuisement, retrait psychologique et altération de l'engagement décisionnel. Cette logique rejoint la théorie de la conservation des ressources, selon laquelle les pertes répétées fragilisent progressivement la capacité d'adaptation de l'individu (Hobfoll, 1989), ainsi que les travaux montrant les liens entre contraintes entrepreneuriales, santé et performance (Kiefl et al., 2024 ; Wang et al., 2023).

P2. Un déséquilibre durable entre efforts entrepreneuriaux et récompenses économiques, sociales ou symboliques accroît directement la vulnérabilité psychosociale du dirigeant.

2.3. Le modèle Job Demands–Resources : vers une lecture entrepreneuriale du rapport demandes–ressources

Le modèle Job Demands–Resources (JD-R) offre un cadre particulièrement fécond pour analyser la vulnérabilité psychosociale des dirigeants de PME. Bakker & Demerouti (2007) distinguent les demandes professionnelles, qui mobilisent durablement des efforts physiques, cognitifs ou émotionnels, et les ressources, qui facilitent l'atteinte des objectifs, réduisent le coût des contraintes et soutiennent le développement individuel. Lorsque les demandes deviennent excessives et que les ressources disponibles ne permettent plus de les compenser, un processus d'épuisement peut progressivement s'installer. Les recherches récentes consacrées aux entrepreneurs confirment cette logique : la pression temporelle, l'incertitude, la surcharge cognitive et les tensions émotionnelles fragilisent la santé mentale, tandis que l'autonomie, le soutien social, les compétences et les stratégies de gestion du stress jouent un rôle protecteur (Kottwitz et al., 2021 ; Wang et al., 2023 ; Kiefl et al., 2024).

Cette approche prend une importance particulière dans les PME, où les demandes sont rarement isolées. Une difficulté de trésorerie peut rapidement produire des tensions commerciales, sociales et familiales, tout en affectant la réputation du dirigeant. Les stressors tendent ainsi à se combiner et à se renforcer mutuellement (Lechat & Torrès, 2016 ; Sangué-Fotso, 2023). Dans le contexte camerounais, les difficultés de financement peuvent également intensifier cette accumulation de contraintes (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024).

Inversement, les ressources entrepreneuriales présentent un caractère souvent multifonctionnel. Un réseau professionnel peut simultanément fournir de l'information, faciliter l'accès au financement, ouvrir des débouchés commerciaux et offrir un soutien émotionnel. Cette dynamique rejoint la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), selon laquelle la vulnérabilité s'accroît lorsque les pertes de ressources deviennent cumulatives. La question décisive n'est donc pas seulement l'intensité des demandes, mais leur simultanéité, leur durée et leur rapport avec les ressources mobilisables.

P3. La vulnérabilité psychosociale augmente lorsque l'intensité et la simultanéité des demandes entrepreneuriales excèdent durablement les ressources personnelles, sociales et organisationnelles du dirigeant.

P4. Les ressources entrepreneuriales — soutien social, compétences, réseaux, délégation, autonomie réelle et accès à l'information — atténuent l'effet des demandes sur la vulnérabilité psychosociale.

2.4. La théorie de la conservation des ressources : expliquer les spirales d'épuisement

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) apporte un éclairage central sur le caractère cumulatif de la vulnérabilité psychosociale. Elle postule que les individus cherchent à acquérir, préserver et renouveler les ressources qu'ils valorisent, qu'elles soient matérielles, sociales, cognitives ou émotionnelles. Le stress survient lorsqu'une ressource est menacée, effectivement perdue ou insuffisamment reconstituée après un investissement important. Surtout, Hobfoll (1989) montre que les pertes peuvent s'enchaîner : moins un individu dispose de ressources, moins il possède de capacités pour faire face aux sollicitations futures. Cette dynamique favorise alors de véritables spirales de pertes.

Cette perspective est particulièrement pertinente pour les dirigeants de PME, fortement exposés à des contraintes multiples et simultanées (Lechat & Torrès, 2016 ; Torrès & Thurik, 2019). Une difficulté de trésorerie peut, par exemple, conduire le dirigeant à intensifier son travail, mobiliser ses ressources personnelles, réduire son repos et limiter ses interactions sociales. Dans le contexte camerounais, les contraintes de financement peuvent renforcer cette dynamique de consommation des ressources (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). À terme, la diminution du temps de récupération et du soutien disponible peut affecter les capacités cognitives, émotionnelles et décisionnelles du dirigeant.

La vulnérabilité apparaît alors comme un processus de déplétion progressive, plutôt que comme un état ponctuel. L'épuisement des ressources réduit la capacité à identifier des solutions, à mobiliser un réseau ou à maintenir un engagement soutenu. Il augmente ainsi l'exposition à de nouvelles pertes. Cette lecture rejoint le modèle JD-R, selon lequel des demandes élevées combinées à des ressources insuffisantes favorisent l'épuisement (Bakker & Demerouti, 2007), ainsi que les travaux récents montrant l'effet des tensions professionnelles sur la santé et la performance entrepreneuriales (Kottwitz et al., 2021 ; Kiefl et al., 2024 ; Wang et al., 2023).

P5. La vulnérabilité psychosociale du dirigeant résulte d'un processus cumulatif : les pertes initiales de ressources augmentent la probabilité de pertes ultérieures et favorisent une spirale d'épuisement.

2.5. De la vulnérabilité du dirigeant au risque stratégique de la PME

Le principal déplacement théorique proposé consiste à dépasser une lecture strictement individuelle des risques psychosociaux pour analyser leurs effets organisationnels. Dans les PME, cette perspective est particulièrement pertinente en raison de la forte centralité du dirigeant dans les processus de décision, de coordination et d'allocation des ressources. Contrairement aux grandes organisations, où les responsabilités peuvent être réparties entre plusieurs niveaux hiérarchiques et fonctions spécialisées, la PME repose souvent sur un nombre limité d'acteurs clés. Le dirigeant y concentre alors les arbitrages financiers, commerciaux, humains et stratégiques (Torrès, 2012 ; Lechat & Torrès, 2016). Cette faible substituabilité accroît le risque de transmission entre fragilité individuelle et fragilité organisationnelle.

Lorsque les ressources cognitives du dirigeant s'épuisent, ses capacités d'attention, d'anticipation et de traitement de l'information peuvent se détériorer. Il devient alors plus difficile d'identifier les signaux faibles, de comparer plusieurs options ou de maintenir une perspective de long terme. Cette vulnérabilité peut favoriser des décisions réactives, défensives ou excessivement centralisées. Sur le plan émotionnel, l'épuisement peut également accroître l'irritabilité, réduire la disponibilité relationnelle et détériorer les interactions avec les salariés, les clients ou les partenaires (Kiefl et al., 2024 ; Wang et al., 2023).

Dans ce contexte, la vulnérabilité psychosociale peut devenir un mécanisme de désorganisation. À mesure que le dirigeant manque de temps et d'énergie, il peut renforcer la centralisation pour conserver le contrôle, alors même que cette centralisation alourdit encore sa charge. Ce cercle renforce l'érosion des ressources décrite par Hobfoll (1989). Il rejoint également l'idée selon laquelle les ressources insuffisantes face aux demandes fragilisent durablement la performance et l'engagement (Bakker & Demerouti, 2007). Ainsi, la santé du dirigeant constitue une ressource stratégique de la PME et participe directement à sa capacité d'adaptation et de continuité (Boubakary, 2022 ; Sangué-Fotso, 2023).

P6. La vulnérabilité psychosociale du dirigeant dégrade la qualité décisionnelle, la coordination des parties prenantes et, à terme, la résilience organisationnelle de la PME.

2.6. L'encastrement institutionnel et socioculturel comme mécanisme de modulation

Les modèles classiques du stress professionnel considèrent souvent que les ressources pertinentes sont principalement situées dans l'emploi ou l'organisation. Cette perspective demeure toutefois insuffisante pour appréhender la situation des dirigeants de PME en contexte africain. Leur activité s'inscrit dans un système relationnel plus large où interviennent simultanément institutions financières, administrations, organisations professionnelles, réseaux communautaires et famille. Ces différents acteurs peuvent constituer des ressources de soutien, mais aussi générer de nouvelles contraintes. L'analyse de la vulnérabilité psychosociale gagne donc à intégrer une perspective d'encastrement institutionnel et socioculturel.

Dans le contexte camerounais, cette ambivalence est particulièrement visible. Les difficultés d'accès au financement peuvent accroître la pression supportée par les dirigeants, tandis que les réseaux relationnels ou familiaux peuvent compenser partiellement certaines

insuffisances institutionnelles (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). De même, les attentes sociales et communautaires attachées au statut du dirigeant peuvent renforcer son exposition psychologique, en élargissant les responsabilités au-delà de la seule entreprise (Kamdem, 2018). Le soutien familial peut ainsi fournir des ressources financières, affectives ou logistiques, tout en produisant des obligations supplémentaires susceptibles de réduire les possibilités de récupération.

Les réseaux communautaires présentent la même ambivalence. Ils peuvent faciliter l'accès à l'information, à la confiance et aux opportunités, mais aussi générer des attentes de réciprocité ou de solidarité. Cette logique rejoint les travaux montrant que la santé du dirigeant dépend aussi des relations avec ses différentes parties prenantes et de la manière dont il gère leurs attentes parfois contradictoires (Sangué-Fotso, 2023).

L'environnement institutionnel et socioculturel ne constitue donc pas un simple contexte externe. Il modifie l'accessibilité, l'utilité et le coût des ressources disponibles. Il peut amortir ou amplifier les effets des demandes entrepreneuriales sur la santé du dirigeant.

P7. L'environnement institutionnel et socioculturel module la relation entre demandes, ressources et vulnérabilité psychosociale.

3. Démarche de construction conceptuelle et modèle intégrateur

3.1. Une synthèse théorique orientée problème

Cet article adopte une démarche de théorisation conceptuelle orientée problème. Il ne s'agit pas d'une revue systématique exhaustive, mais d'un travail d'intégration visant à expliquer un phénomène encore insuffisamment théorisé : la transformation des risques psychosociaux du dirigeant en vulnérabilité organisationnelle. Le point de départ repose sur les travaux consacrés aux dirigeants de PME au Cameroun, notamment ceux de Boubakary & Sangué-Fotso (2022) et de Sangué-Fotso (2023), complétés par les recherches sur la santé entrepreneuriale et les stressseurs spécifiques aux dirigeants (Lechat & Torrès, 2016 ; Torrès & Thurik, 2019). Ces travaux ont ensuite été rapprochés des principaux cadres explicatifs du stress professionnel afin d'identifier leurs complémentarités et leurs limites.

Quatre critères ont guidé cette intégration. Le premier concerne la capacité du cadre à expliquer l'origine des demandes. Le deuxième porte sur les ressources mobilisables par le dirigeant. Le troisième tient compte de sa forte autonomie, associée à une faible substituabilité organisationnelle. Le quatrième concerne la capacité à relier conséquences individuelles et organisationnelles. Ainsi, le modèle Demande-Contrôle-Soutien éclaire la tension entre exigences et contrôle réel (Karasek & Theorell, 1990). Le modèle Effort-Récompense explique les ruptures de réciprocité (Siegrist, 1996). Le JD-R structure l'articulation entre demandes et ressources (Bakker & Demerouti, 2007), tandis que la théorie de conservation des ressources explique les spirales cumulatives de pertes (Hobfoll, 1989). Leur articulation fournit ainsi une base cohérente au modèle intégrateur proposé.

3.2. Le concept de vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale

Nous définissons la vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale comme un processus dynamique par lequel l'exposition persistante à des demandes économiques, décisionnelles, relationnelles et socioculturelles érode progressivement les ressources cognitives,

émotionnelles, temporelles et relationnelles du dirigeant. Cette érosion réduit sa capacité à préserver simultanément son équilibre personnel et les fonctions critiques de la PME. Cette conception prolonge les travaux sur les stressseurs spécifiques aux dirigeants (Lechat & Torrès, 2016 ; Torrès & Thurik, 2019) et s'appuie sur la logique de déséquilibre entre demandes et ressources du modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

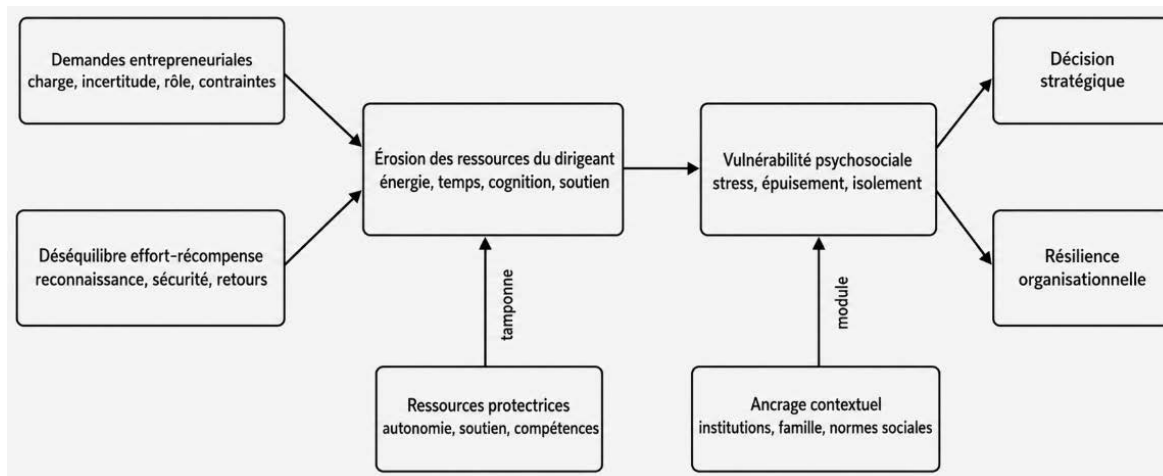
La vulnérabilité présente quatre propriétés. Premièrement, elle est dynamique : elle peut s'intensifier, se stabiliser ou se résorber. Deuxièmement, elle est relative aux ressources disponibles, conformément à la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989). Troisièmement, elle est multiniveau : individuelle dans ses manifestations, mais organisationnelle dans ses conséquences. Quatrièmement, elle est contextuelle, car les effets d'une même demande varient selon les ressources mobilisables et les contraintes environnementales (Sangué-Fotso, 2023 ; Kiefl et al., 2024).

Cette conceptualisation dépasse ainsi une lecture statique du stress. Elle met en évidence une chaîne de fragilisation : pression financière, mobilisation excessive des ressources, réduction de la récupération, altération cognitive, recentralisation décisionnelle puis affaiblissement de la résilience. La vulnérabilité devient ainsi un mécanisme théorique observable, cumulatif et empiriquement testable.

3.3. Modèle conceptuel

Afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les risques psychosociaux affectent le dirigeant de PME, nous proposons un modèle intégrateur de la vulnérabilité psychosociale. Ce modèle met en relation les principales sources de pression entrepreneuriale, l'érosion progressive des ressources personnelles du dirigeant et l'émergence d'une vulnérabilité psychosociale susceptible d'influencer ses décisions stratégiques ainsi que la résilience organisationnelle de la PME. Il souligne également le rôle protecteur de certaines ressources individuelles et l'effet structurant du contexte institutionnel, familial et social. Ce cadre conceptuel offre ainsi une lecture globale et cohérente des dynamiques de fragilisation psychosociale du dirigeant en contexte de PME.

Figure 1. Modèle intégrateur de vulnérabilité psychosociale du dirigeant de PME



Source : Auteure

3.4. Synthèse des mécanismes et propositions

Bloc théorique	Mécanisme central	Proposition	Variable clé à tester
Demande–Contrôle–Soutien	Autonomie formelle ≠ contrôle réel	P1	Écart autonomie/contrôle
Effort–Récompense	Réciprocité insuffisante	P2	Effort, reconnaissance, sécurité
JD-R	Demandes supérieures aux ressources	P3–P4	Charge, soutien, délégation, réseaux
Conservation des ressources	Spirales de pertes	P5	Énergie, temps, cognition, récupération
Transmission dirigeant–PME	Effets de débordement	P6	Qualité décisionnelle, résilience
Encastrement contextuel	Ambivalence du contexte	P7	Institutions, famille, normes sociales

4. Discussion

4.1. Contribution théorique : réhabiliter le dirigeant comme infrastructure humaine de la PME

Le premier apport de ce cadre consiste à requalifier théoriquement la santé du dirigeant. Celle-ci ne constitue pas uniquement une conséquence des conditions d'exercice de l'activité entrepreneuriale ; elle représente aussi une infrastructure humaine sur laquelle repose une part importante du fonctionnement de la PME. Dans les structures fortement personnalisées, le dirigeant concentre souvent l'attention stratégique, les arbitrages, la coordination des ressources et les relations avec les principales parties prenantes. Sa santé conditionne ainsi sa capacité à absorber l'incertitude, maintenir des relations de confiance et préserver la continuité décisionnelle (Torrès, 2012 ; Lechat & Torrès, 2016 ; Torrès & Thurik, 2019). Cette lecture prolonge les travaux montrant que l'entrepreneuriat peut produire simultanément des effets salutogènes et pathogènes. Elle invite toutefois à éviter une vision excessivement individualisante : la résilience de la PME ne dépend pas exclusivement du dirigeant, mais également des ressources collectives et organisationnelles disponibles (Boubakary, 2022).

Le deuxième apport tient à l'articulation de cadres théoriques complémentaires. Le modèle Demande–Contrôle–Soutien éclaire la tension entre exigences, latitude décisionnelle et soutien (Karasek & Theorell, 1990), tandis que le modèle Effort–Récompense insiste sur les ruptures de réciprocité susceptibles de fragiliser l'individu (Siegrist, 1996). Le JD-R offre une architecture plus souple pour analyser la combinaison des demandes et des ressources (Bakker & Demerouti, 2007), alors que la théorie de conservation des ressources permet d'introduire une dynamique temporelle fondée sur les pertes cumulatives et leur récupération (Hobfoll, 1989). Cette intégration permet d'expliquer pourquoi des dirigeants confrontés à des contraintes similaires peuvent suivre des trajectoires psychosociales différentes selon leurs ressources initiales, leur environnement et leur capacité de récupération (Kottwitz et al., 2021 ; Kiefl et al., 2024).

Le troisième apport concerne la notion d'autonomie ambivalente. L'autonomie entrepreneuriale est généralement considérée comme protectrice, car elle offre davantage de latitude et de maîtrise du travail. Pourtant, cette autonomie peut devenir coûteuse lorsque le pouvoir formel de décider n'est pas accompagné d'un contrôle réel sur les contraintes financières, institutionnelles ou commerciales. Le dirigeant demeure alors responsable sans disposer de toutes les ressources nécessaires pour agir. Cette situation peut accroître la

charge psychologique et renforcer l'épuisement, notamment dans les environnements où les contraintes de financement et les attentes des parties prenantes sont fortes (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024 ; Sangué-Fotso, 2023).

Ainsi, le cadre proposé ne remet pas en cause les bénéfices de l'autonomie ; il montre plutôt que ses effets dépendent des ressources disponibles, du contrôle effectif et du contexte. La vulnérabilité psychosociale apparaît dès lors comme un mécanisme charnière entre santé individuelle, capacité décisionnelle et résilience organisationnelle.

4.2. Contribution au management africain : contextualiser sans essentialiser

Le deuxième apport du modèle réside dans sa manière d'intégrer le contexte camerounais sans en faire une explication culturaliste. Le contexte n'est pas traité comme une simple variable géographique, mais comme un ensemble de conditions institutionnelles, économiques, relationnelles et socioculturelles susceptibles de modifier l'exposition du dirigeant aux demandes ainsi que l'accès aux ressources permettant d'y répondre. Cette perspective rejoint les travaux montrant que les dirigeants de PME camerounaises évoluent dans un environnement où les contraintes financières, les attentes des parties prenantes et les responsabilités sociales peuvent affecter simultanément leur activité et leur équilibre personnel (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Boubakary & Sangué-Fotso, 2022 ; Sangué-Fotso, 2023 ; Mbama, 2024).

Cette contextualisation ne signifie toutefois pas que les dirigeants africains seraient intrinsèquement plus exposés aux risques psychosociaux. Une telle interprétation conduirait à essentialiser des réalités entrepreneuriales extrêmement hétérogènes. Il s'agit plutôt de considérer que la configuration des demandes et des ressources varie selon les environnements. Certaines contraintes peuvent être accentuées par un accès difficile au financement ou par une protection institutionnelle limitée. Inversement, les réseaux familiaux, professionnels et communautaires peuvent fournir des ressources économiques, relationnelles ou émotionnelles importantes. Leur rôle demeure néanmoins ambivalent : les solidarités peuvent protéger le dirigeant, tout en générant des obligations supplémentaires ou des attentes de réciprocité (Kamdem, 2018). Ainsi, une même relation sociale peut simultanément constituer une ressource et une demande.

Cette lecture nuance également l'application universelle des modèles classiques du stress. Les logiques proposées par Karasek & Theorell (1990), Siegrist (1996), Hobfoll (1989) ou Bakker & Demerouti (2007) conservent leur pouvoir explicatif, mais les ressources concrètes auxquelles elles renvoient peuvent prendre des formes différentes selon les contextes. L'autonomie, par exemple, peut être protectrice lorsque le dirigeant dispose de marges effectives de décision, mais devenir plus coûteuse lorsque les contraintes financières et institutionnelles limitent sa capacité d'action (Kottwitz et al., 2021).

Le modèle ouvre ainsi une perspective comparative. Les propositions pourraient être confrontées à des contextes caractérisés par des niveaux différents d'accès au crédit, de formalisation contractuelle, de soutien institutionnel ou de protection sociale du dirigeant. Une telle comparaison permettrait de déterminer ce qui relève de mécanismes généraux et ce qui dépend des configurations locales. Le contexte devient alors une composante du mécanisme explicatif, plutôt qu'un simple décor empirique.

Cette contribution invite finalement le management africain à privilégier une contextualisation analytique plutôt qu'une singularisation culturelle. Elle permet de reconnaître les spécificités camerounaises tout en maintenant la possibilité de comparaison, de généralisation raisonnée et d'accumulation théorique.

4.3. Implications managériales et institutionnelles

La première implication est préventive. La santé du dirigeant devrait être intégrée aux dispositifs de gestion des risques de la PME, au même titre que les risques financiers, opérationnels ou commerciaux. Les travaux sur les dirigeants montrent en effet que les difficultés financières, la surcharge décisionnelle, l'isolement et les tensions relationnelles constituent des stressseurs susceptibles d'affecter simultanément la santé et le fonctionnement de l'entreprise (Kaneko et al., 2011 ; Lechat & Torrès, 2016 ; Sangué-Fotso, 2023). Un tableau de bord stratégique pourrait ainsi suivre des indicateurs de surcharge, de récupération, de concentration décisionnelle, de qualité du soutien disponible et d'existence d'un relais managérial. L'objectif n'est pas de médicaliser la fonction dirigeante, mais d'identifier précocement les déséquilibres entre demandes et ressources, conformément au modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

La deuxième implication concerne la gouvernance. Dans une PME fortement personnalisée, la centralisation excessive accroît la dépendance à l'égard du dirigeant et peut amplifier les effets de son épuisement. La délégation, la formalisation des processus critiques, la préparation de suppléances et la mise en place de conseils externes permettent de convertir des ressources individuelles en capacités organisationnelles. Ces mécanismes peuvent également réduire la solitude du pouvoir et limiter les spirales de perte décrites par la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Ils contribuent, à terme, à renforcer la résilience de l'entreprise (Boubakary, 2022).

La troisième implication vise l'écosystème institutionnel. Les banques, chambres consulaires, organisations patronales, incubateurs et administrations pourraient intégrer la santé entrepreneuriale aux dispositifs d'accompagnement. Cette orientation paraît d'autant plus pertinente que les contraintes de financement constituent une source importante de pression pour les PME camerounaises (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Mbama, 2024). Des mécanismes de restructuration précoce, de conseil financier ou de médiation pourraient réduire l'incertitude avant qu'elle ne se transforme en crise psychosociale.

Enfin, le soutien social doit être envisagé comme une ressource stratégique. Groupes de pairs, mentorat, coaching et réseaux professionnels peuvent réduire l'isolement et améliorer la qualité des arbitrages (Karasek & Theorell, 1990 ; Kottwitz et al., 2021). Dans le contexte camerounais, ces dispositifs gagneraient à s'articuler aux réseaux professionnels et communautaires existants, tout en préservant la confidentialité et l'autonomie du dirigeant (Kamdem, 2018). Ainsi, la prévention des risques psychosociaux devient aussi un levier de continuité, de gouvernance et de résilience organisationnelle.

5. Agenda de recherche

Le modèle appelle désormais des validations empiriques. Une première piste consiste à développer une échelle de vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale distinguant les ressources cognitives, émotionnelles, temporelles et relationnelles. Les travaux récents

consacrés à la mesure du stress spécifique des propriétaires de PME montrent qu'une instrumentation adaptée au statut entrepreneurial est nécessaire. La simple transposition d'échelles salariales risque de sous-estimer la responsabilité patrimoniale, la solitude et l'imbrication travail-famille.

Une deuxième piste concerne la temporalité. Des études longitudinales permettraient d'observer les spirales de pertes et de gains. Elles pourraient tester si la détérioration du sommeil, la diminution des temps de récupération ou le recul du soutien social précèdent les erreurs décisionnelles et les difficultés organisationnelles. Une telle démarche améliorerait l'identification des mécanismes causaux.

Une troisième piste consiste à tester la transmission vers l'organisation. Les variables dépendantes pourraient inclure la qualité de décision, l'innovation, l'absentéisme des salariés, la confiance des partenaires, la résilience ou la survie. Les recherches pourraient également explorer des médiateurs tels que la centralisation décisionnelle, la communication interne et l'orientation à court terme.

Enfin, la comparaison entre pays africains permettrait d'évaluer le rôle des institutions et des normes sociales. Les différences en matière de protection sociale des indépendants, accès au financement, densité des réseaux professionnels et formalisation des transactions pourraient expliquer des écarts de vulnérabilité à niveau de demande équivalent.

Tableau 2. Agenda de recherche proposé

Question	Design recommandé	Variables centrales	Contribution attendue
Comment naissent les spirales de pertes ?	Panel longitudinal	Demandes, récupération, ressources	Causalité et temporalité
Quand l'autonomie devient-elle coûteuse ?	Enquête + effets non linéaires	Autonomie, contrôle réel, responsabilité	Test du paradoxe d'autonomie
Comment la santé affecte-t-elle la PME ?	Multi-source dirigeant/salariés	Vulnérabilité, décision, résilience	Effet de débordement organisationnel
Quel rôle joue le contexte ?	Comparaison inter-pays	Institutions, soutien, normes	Contextualisation des théories
Quels dispositifs préviennent le risque ?	Quasi-expérimentation	Mentorat, délégation, coaching	Efficacité des interventions

Conclusion

Cet article défend une thèse simple mais structurante : dans une PME, les risques psychosociaux du dirigeant ne s'arrêtent pas au dirigeant. Parce que celui-ci concentre une part importante du pouvoir, de l'information et de la coordination, l'érosion de ses ressources peut se transmettre aux décisions et à la résilience de l'organisation. Cette perspective transforme la santé entrepreneuriale en objet de management stratégique.

Le modèle proposé articule demandes, contrôle, effort, récompenses et ressources dans une logique dynamique. Il met l'accent sur les spirales de pertes et sur l'ambivalence de l'autonomie entrepreneuriale. Il souligne également que la vulnérabilité ne peut être comprise indépendamment du contexte institutionnel et socioculturel. Le Cameroun constitue ainsi un terrain pertinent pour tester la façon dont contraintes financières, relations de confiance, obligations sociales et insuffisance des mécanismes d'accompagnement modifient l'équilibre entre demandes et ressources.

La principale limite de l'article tient à son caractère théorique. Les propositions doivent désormais être soumises à l'épreuve empirique et la mesure du construit de vulnérabilité psychosociale entrepreneuriale doit être développée. Cette limite constitue toutefois l'ouverture centrale du programme de recherche : passer d'une description des stressors du dirigeant à l'analyse des mécanismes par lesquels sa santé devient une ressource, puis un risque, pour la trajectoire de la PME.

Références bibliographiques

- Amansou, S. (2019). Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique. *Assurances et gestion des risques*, 86(2-3), 265-287.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique : une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127, 131-154.
- Boubakary, B., & Sangué-Fotso, R. (2022). Profil psychologique du dirigeant et défaillance des PME au Cameroun. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 214-215(2), 112-136.
- Fabbe-Costes, N. (2024). *Le processus de transformation digitale des entreprises industrielles : le cas des entreprises de l'industrie automobile*. Éditions EMS.
- Feudjo, J. R., & Tchankam, J.-P. (2012). Les déterminants de la structure financière : comment expliquer le paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement des PMI au Cameroun ? *Revue internationale P.M.E.*, 25(2), 99-128.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 223.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kamdem, E. (2018). Les défis du management de la diversité en Afrique : le cas du Cameroun. In J.-F. Chanlat & M. F. Özbilgin (Eds.), *Management et diversité : comparaisons internationales* (pp. 233-254). Presses de l'Université Laval.
- Kaneko, S., Ogyu, H., Torrès, O., & Kamei, K. (2011). Mental health of managers of small and medium enterprises as seen from the viewpoint of risk management. *Journal of Disaster Research*, 6(2), 204-211.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kiefl, S., Fischer, S., & Schmitt, J. (2024). Self-employed and stressed out? The impact of stress and stress management on entrepreneurs' mental health and performance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1365489.
- Kottwitz, M. U., Schade, H. M., Burger, C., Radlinger, L., & Elfering, A. (2021). Caught between autonomy and insecurity: A work-psychological view on resources and strain of small business owners in Germany. *Frontiers in Psychology*, 11, 525613.
- Kurioka, S., Hagihara, A., Kamei, K., & Horikoshi, M. (2024). Development of the occupational stress scale for small and medium-sized enterprise owners for stress prevention measures. *Industrial Health*, 63(2), 164-181.

-
- Lechat, T., & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 135-159.
- Marchesnay, M. (2015). Richard Cantillon : du « berceau de l'économie » au « père de l'entrepreneuriat ». In K. Messegheem & O. Torrès (Eds.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME* (pp. 49-66). EMS.
- Mbama, C. P. (2024). Faible financement des PME dans un contexte de liquidités bancaires excessives : comment expliquer ce paradoxe dans le cas du Cameroun ? *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 2(18), 107-138.
- Reboud, S., & Mazzarol, T. W. (2006). Évaluation du risque lié à une innovation pour les PME : proposition d'un outil. *Revue internationale P.M.E.*, 19(2), 133-161.
- Sangué-Fotso, R. (2023). Les enjeux de la santé du dirigeant de PME au Cameroun. *Recherche en Sciences de Gestion*, 157(4), 227-250.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Torrès, O. (2012). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. De Boeck.
- Torrès, O., & Thurik, R. (2019). Small business owners and health. *Small Business Economics*, 53, 311-321.
- Wang, Q., Khan, S. N., Sajjad, M., Sarki, I. H., & Yaseen, M. N. (2023). Mediating role of entrepreneurial work-related strains and work engagement among Job Demand-Resource model and success. *Sustainability*, 15(5), 4454.