

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
**XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010**  
**RENNES / SAINT-MALO**



**Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ?**

**Auteur (s) : Stéphane Pezé**

Coordonnées : Université Paris-Dauphine, DRM UMR CNRS 7088 (CREPA),  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75 775 Paris Cedex 16, [stephanpeze@yahoo.fr](mailto:stephanpeze@yahoo.fr)

Résumé :

La question du mal-être au travail, que ce soit sous l'angle du stress ou des suicides au travail récemment médiatisés, a brutalement fait irruption dans l'agenda stratégique des dirigeants. Afin d'améliorer la santé des salariés et de promouvoir leur bien-être, il est utile de s'appuyer sur les travaux existants en matière d'interventions de gestion du stress (notamment Brun et al., 2007 ; Cox et al., 2000 ; Cooper & Cartwright, 1994 ; Harvey et al., 2006). Toutefois, si ces travaux identifient les principes de conduite d'interventions efficaces, force est de

constater que leur réelle mise en œuvre reste marginale (Hansez et al., 2009 ; AESST, 2010) et centrée sur le type d'action jugé le moins efficace (Cooper & Cartwright, 1994 ; Giga et al., 2003 ; Harvey et al., 2006 ; LaMontagne et al., 2006 ; van der Hek & Plomb, 1997). Afin de contribuer à expliciter ce constat et de tracer des pistes pour l'action, nous proposons d'étendre la recherche aux représentations des acteurs, à commencer par celles du dirigeant, décideur clé du déclenchement et des modalités de réalisation des interventions. Nous avons ainsi réalisé une étude exploratoire auprès de créateurs-repreneurs de PME et identifié leur représentation du stress autour de trois éléments : une naturalisation du stress (considéré comme inévitable et nécessaire), son ambivalence (entre connotation positive et négative) et un souci du bien-être des salariés (soutenu par la mise en œuvre d'actions). Les dirigeants interrogés ont, du fait de leur représentation du stress (et de leur stress), un risque de sous-estimation de l'ampleur du stress de leurs employés et ses effets négatifs sur la santé. Nos résultats soutiennent l'intérêt d'une perspective cognitive pour comprendre le décalage constaté entre l'ampleur apparente du stress au travail et le déficit d'interventions de gestion de ce stress. Nous précisons en conclusion les limites et pistes de recherche pouvant faire suite à cette étude exploratoire.

Mots clefs :

Dirigeants d'entreprise ; représentations ; stress au travail ; interventions de gestion du stress

## INTRODUCTION :

La question des risques psychosociaux, du stress, de la souffrance au travail ou encore du bien-être au travail s'est dernièrement inscrite brutalement à l'agenda stratégique des dirigeants. Les interventions soutenues du dirigeant de France Télécom dans les médias au sujet des suicides ayant touché son entreprise démontre que ces questions ne sont plus seulement l'apanage du médecin du travail, des représentants du personnel ou du DRH. Au-delà de ce brutal rappel à la réalité, il y a lieu d'interroger les modes de gestion mis en œuvre dans nos organisations. Ces suicides et plus largement la question du mal-être au travail fait débat au sein même des sciences de gestion comme en témoigne, suite notamment à la crise financière, l'appel à communication de l'AoM 2010 orienté sur la compassion et intitulé « *Dare to care* »<sup>1</sup>, les récents travaux des chercheurs en santé et sécurité du travail (Abord de Châtillon et Bachelard, 2006a ; 2006b ; Pihel et al., 2009) ou encore l'édito de Jean-Marie Doublet à propos de l'affaire France Telecom dans la Revue Française de Gestion : « *Si la gestion a un intérêt scientifique ou technique, elle doit retrouver un sens : ne pas détruire les marchés et les organisations, mais les aider à se construire.* » (Doublet, 2009:8). Une question devient progressivement centrale tant pour les enseignants-chercheurs que pour les praticiens : comment, au sein de nos organisations, préserver la santé et le bien être des employés ? Ceci est d'autant plus important dans le contexte français où le gouvernement a appelé les entreprises de plus de 1 000 salariés à ouvrir des négociations concernant l'accord national interprofessionnel sur le stress du 8 juillet 2008. Ces accords pouvant déboucher, ou non, sur des interventions de gestion du stress efficaces.

---

<sup>1</sup> <http://annualmeeting.aomonline.org/2010/>, consulté le 11/12/2009

hal-00538040, version 1 - 20 Nov 2010

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de recherche s'intéressant aux interventions organisationnelles ayant pour objet la gestion du stress des employés. Ces travaux, développés depuis la fin des années 1980, fournissent des modèles d'intervention assortis de recommandations pour favoriser leur mise en œuvre et leur efficacité. Toutefois, aussi riches et éclairants soit-ils, ceux-ci ne permettent pas d'expliquer pourquoi il y a encore si peu d'interventions dans nos organisations ni pourquoi les interventions existantes débouchent encore trop souvent sur des actions jugées peu efficaces (Brun et al., 2007 ; Cooper & Cartwright, 1994 ; Hansez et al., 2009 ; Harvey et al., 2006). C'est à cette question que s'adresse notre étude dont l'objet est d'identifier dans quelle mesure la prise en compte d'une dimension nouvelle, d'ordre cognitive, permet d'enrichir les connaissances sur les interventions de gestion du stress et de favoriser l'efficacité de celles-ci. Nous nous sommes ainsi intéressés aux représentations des dirigeants, acteur central au sens où se sont ses décisions qui conditionnent généralement le déclenchement de l'intervention et ses conditions d'organisation.

Après avoir rappelé l'état de la littérature concernant les interventions de gestion du stress dans laquelle nous inscrivons notre recherche (I.), nous présenterons la méthodologie nous ayant permis d'identifier la représentation du stress d'un groupe de dirigeants (II.), représentation dont les implications pour notre recherche – mieux comprendre comment favoriser l'organisation d'interventions efficaces de gestion du stress – seront soulignées (III.) et discutées (IV.), notamment en regard des limites de cette recherche exploratoire et des pistes permettant d'aller plus loin dans cette direction.

## **I : INTERVENIR DANS LES ORGANISATIONS POUR RÉDUIRE LE STRESS DES EMPLOYÉS**

Le stress est considéré comme un des risques émergents les plus préoccupants pour nos organisations (AESST, 2007). Ainsi, le stress toucherait 28 % des salariés européens (OSHA, 2000). En France, 23,2 % des salariés français seraient en situation de travail dite de « job-strain », c'est à dire pouvant impliquer des troubles de santé avérés (Guignon et al., 2008). L'état de stress est défini comme survenant « *lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences* »<sup>2</sup>. Cet état de stress, lorsqu'il est chronique, peut provoquer divers troubles affectant la santé des salariés, les manifestations les plus graves étant la dépression, les troubles cardio-vasculaires ou encore l'épuisement professionnel ou *burn-out* (Chouanière, 2006). En outre, le stress aurait un coût économique élevé pour les entreprises, au moins 2 à 3 milliards selon une récente étude (INRS, 2010). Il est donc urgent de lutter contre le stress dans nos organisations.

### **I.1 : LES BASES THÉORIQUES DE LA LUTTE CONTRE LE STRESS**

Constatant que les recherches sur les causes et les effets du stress étaient suffisamment avancées pour bien appréhender ce phénomène, Cary L. Cooper affirmait en 2001 que l'avenir de la recherche sur le stress au travail était de comprendre comment implanter et évaluer l'efficacité des interventions visant à mesurer et à réduire le stress. Dans le domaine des sciences de gestion, l'orientation la plus récente concernant le stress est ainsi la recherche de modèles d'intervention permettant aux organisations de gérer le stress de leurs employés (voir par exemple Brun et al., 2007 ou Cox et al., 2000). Ces interventions peuvent se définir comme étant : « *toute action ayant pour objectif la réduction ou l'élimination des stressseurs présents dans l'environnement de travail, la réduction ou l'élimination des problèmes de santé au travail, de l'absentéisme et des incapacité permanentes, ou encore l'amélioration ou*

---

<sup>2</sup> Définition de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, [http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions\\_and\\_causes?set\\_language=fr](http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/definitions_and_causes?set_language=fr) ; notons que cette définition a été reprise dans l'Accord National Interprofessionnel français sur le stress au travail du 2 juillet 2008

*la promotion de la santé au travail* » (Geurts & Gründemann, 1999, cité par Hansez et al., 2009:128-129).

Il existe plusieurs types d'interventions n'ayant pas la même portée transformatrice, les actions entreprises pouvant couvrir une large gamme, de l'information des salariés à la modification de l'organisation du travail. Cette hétérogénéité se reflète notamment dans les études réalisées, variables en qualité et en profondeur (Harvey et al., 2006). Au-delà de cette hétérogénéité, la majorité des études (Brun et al., 2007 ; Cooper et Cartwright, 1994 ; Hansez et al., 2009 ; Harvey et al., 2006 ; Picard, 2006) mettent en évidence une sur-représentation des actions dites secondaires et tertiaires (c'est-à-dire des actions à visée psychosociales et localisées au niveau individuel) dans les pratiques des organisations. Cette sur-représentation<sup>3</sup> ne va pas sans interroger l'efficacité et la pertinence des interventions, interrogation lisible au travers de plusieurs méta-revues de littérature (Giga et al., 2003 ; Harvey et al., 2006 ; LaMontagne et al., 2006 ; van der Hek & Plomb, 1997). Il se dégage de ces travaux deux grands enseignements : premièrement, une évaluation de l'efficacité des actions est difficile à réaliser du fait de l'hétérogénéité des méthodologies employées et des différents types d'actions entreprises (van der Hek & Plomb, 1997). Harvey et al. appellent ainsi à la réalisation d'études fondées sur des données probantes, c'est à dire « *à appuyer la pratique sur les meilleures preuves scientifiques disponibles et à s'assurer que toutes les interventions recommandées soient effectuées à la lumière de ces preuves* » (2006:22). Deuxièmement, malgré cette faiblesse des données concernant l'évaluation de l'efficacité des actions, il semble que les actions de type sociotechnique (ou dite primaires, centrées sur le niveau organisationnel) ont des résultats plus prometteurs – ces actions visant les facteurs de stress

---

<sup>3</sup> Selon l'enquête AESST (2010), les actions les plus fréquentes dans les entreprises de l'UE sont l'indication de personnes à qui s'adresser en cas de problèmes psychosociaux (69 %), les formations (58 %) et l'information des salariés (53 %). 40 % des entreprises déclarent des modifications du mode d'organisation du travail.

comme par exemple la mise en œuvre d'espaces de discussion permettant au management de proximité et aux employés de prendre en charge les contradictions du travail vers un idéal de régulation conjointe (Clergeau et al., 2006 ; Pihel et al., 2009). Par contre, les actions de type psychosocial (dites secondaires et tertiaires) semblent d'efficacité limitée à la fois en ampleur et dans le temps (Cooper & Cartwright, 1994 ; Giga et al., 2003 ; Hansez et al., 2009 ; Harvey et al., 2006 ; LaMontagne et al., 2006 ; van der Hek & Plomb, 1997). Ainsi, la mise en place de formation à la gestion individuelle du stress ou encore la mise à disposition d'un numéro vert renvoyant à une cellule d'écoute ne sont vraisemblablement pas suffisants pour réduire durablement le stress des employés.

La connaissance des démarches à adopter et des actions à mettre en œuvre n'est toutefois pas suffisante pour assurer pleinement le bien-être des salariés. En effet, l'efficacité des interventions dépend aussi de l'habileté avec laquelle elles sont conçues et conduites concrètement. Ce dernier point a fait l'objet d'autres travaux visant à identifier les facteurs favorisant et bloquant la réussite des interventions (voir notamment Brun et al., 2007 ; Chouanière et al., 2008 ; Hansez et al., 2009).

## **I.2 : LA FAIBLE MISE EN PRATIQUE DE LA LUTTE CONTRE LE STRESS**

Ces travaux ont permis d'élaborer des guides pratiques pour informer les praticiens dans la mise en œuvre d'interventions de gestion du stress (Brun et al., 2009 ; Chouanière et al., 2008 ; Sahler et al., 2007). Même si plusieurs limites ont été soulignées quand à la solidité des connaissances concernant l'efficacité des actions menées, ces guides et les recommandations associées (facteurs stimulants et bloquants) fournissent une base solide pour améliorer le bien-être dans nos organisations.

Toutefois, alors qu'il est généralement admis que des employés bien portants sont plus productifs, que l'absentéisme et autres conséquences du stress sont un poids financier et que de surcroît la gestion du stress relève des obligations juridiques et de la responsabilité de l'employeur (AESST, 2008), peu d'entreprises s'engagent dans la mise en œuvre de telles démarches. En effet, il est généralement admis que ces interventions sont encore marginales. Une enquête récente menée en Belgique a ainsi montré que seule une entreprise sur six mettrait en place une telle démarche, sachant qu'une seule démarche sur deux est suivie d'actions et que ces dernières ne sont évaluées que dans un cas sur quatre (Hansez et al., 2009). Selon une autre enquête auprès d'environ 30 000 entreprises européennes, moins d'un tiers des entreprises déclarent avoir mis en place des procédures pour réagir aux risques psychosociaux – la Belgique étant d'ailleurs citée dans les pays les plus en avance avec l'Irlande, le Royaume Unis et les pays Scandinaves (AESST, 2010). Toujours selon cette enquête, en France, moins de 20 % des entreprises mettent en place des procédures pour réagir au stress lié au travail. De plus, lorsque des interventions ont effectivement lieu, nous avons vu qu'elles débouchent plutôt sur des actions secondaires et tertiaires, psychosociales, jugées moins efficaces.

Nous avons identifié trois catégories d'explications de ce décalage entre ampleur du problème et mise en œuvre de démarches de gestion du stress efficaces. La première catégorie d'explications pointe les difficultés d'objectivation et de mesure propres aux questions de santé mentale au travail malgré l'obligation pour l'employeur de procéder à l'évaluation des risques professionnels de son organisation (Abord de Châtillon, 2004 ; Gollac & Volkoff, 2006). Le stress ne serait ainsi pas facilement visible. La seconde catégorie souligne la faiblesse des incitations et dispositions institutionnelles : défaut de mobilisation des

organisations syndicales et des dirigeants politiques (Askenazy, 2004), fragilité chronique des acteurs institutionnels comme la médecine du travail (Buzzi et al., 2006) et faibles incitations financières au développement des pratiques de prévention (Abord de Châtillon & Bachelard, 2005). Il y aurait peu de contraintes ou d'incitations à l'action. Une troisième catégorie d'explications pointe des éléments d'ordre cognitif : déni des questions de santé au travail (Gollac et al., 2006), mise à distance de ces problématiques notamment par peur d'être remis en question en tant que dirigeant ou manager (Picard, 2006) ou par manque de formation et de connaissances adéquates (Dab, 2008). Cette dimension cognitive, actuellement peu étudiée, représente une piste de recherche intéressante pour comprendre le décalage relevé ci-dessus. Pour poursuivre les investigations sur le sujet, il est possible d'agrèger les éléments relatifs au déni ou aux connaissances des acteurs dans la notion de représentation<sup>4</sup>. Comme le souligne Poirot dans la conclusion de l'une de ses recherches : « *Pour le moment, force est de constater que peu d'entreprises sont prêtes à se lancer dans une [intervention sur le stress]. Une étude des représentations sociales des différentes parties (dirigeants, CHSCT, médecins, assistantes sociales, syndicalistes, politiques, chercheurs, ...) sur le stress, serait sans doute une piste de recherche des plus intéressantes pour comprendre les forces favorables ou défavorables à cette pratique.* » (2006)

En effet, plusieurs acteurs interviennent dans le cadre d'une démarche de gestion du stress, par exemple pour former un groupe projet composé des représentants de la direction, du DRH, des représentants du personnel au CHSCT, du médecin du travail, d'intervenants extérieurs, etc. (Chouanière et al., 2008). Ce comité a donc par nature une composition hétérogène. Or, chaque acteur possède sa propre définition du stress, basée sur ses catégories

---

<sup>4</sup> Entendue ici comme connaissance de sens commun ayant pour objet de nous guider « *dans la façon de nommer et de définir les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, statuer sur eux et, le cas échéant, prendre une position à leur égard et à la défendre* » (Jodelet, 1989:31)

professionnelles, les enjeux et mythes de son groupe social d'appartenance (Poirot, 2004). Les conflits autour de la définition du stress, de son ampleur dans l'organisation ou encore de ses causes sont ainsi fréquents, conflits entre d'un côté la réduction du problème à une fragilité individuelle et de l'autre la mise en accusation de l'organisation du travail et du management (avec la reproduction d'un débat séculaire entre syndicats représentant les employés et représentants des organisations patronales, voir sur ce point Rosental, 2008).

Dans ces conflits, le dirigeant a une place particulière puisqu'il est juridiquement responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés (AESST, 2008). C'est généralement lui qui décide de la mise en œuvre d'une démarche de gestion du stress – souvent contraint et forcé par des indicateurs dégradés (absentéisme), la pression d'un acteur (inspection du travail, syndicats, corporate, etc.) ou d'évènements violents (suicide d'un employé) (Chouanière et al., 2007 ; Léonard, 2007 ; Strubel, 2007). C'est de plus le dirigeant qui détermine en dernier ressort le champ des actions possible, c'est-à-dire jusqu'où l'on peut aller dans la modification de l'organisation du travail (Brun et al., 2007).

Partant du principe que les représentations informent et guident l'action (Jodelet, 1989), la représentation du dirigeant concernant le stress doit influencer ses décisions concernant la réalisation d'une intervention et sa portée effective potentielle. La dimension cognitive – dont les travaux en gestion se saisissent progressivement pour analyser la stratégie (Laroche et Nioche, 2006) ou les théories de la négociation (De Carlo, 2004) – nous permettrait ainsi de mieux appréhender le décalage relevé ci-dessus entre d'une part, l'ampleur du stress et du mal-être dans les organisations et, d'autre part, un déficit d'interventions de gestion du stress.

## **II : EXPLORER LES REPRÉSENTATIONS DES DIRIGEANTS**

Afin de dégager des éléments concernant notre proposition – la connaissance des représentations des dirigeants au sujet du stress au travail contribue à la compréhension du décalage entre l’ampleur du stress et le déficit d’interventions de gestion du stress – nous avons réalisé une étude exploratoire destinée à identifier la représentation du stress d’un groupe de dirigeants. Nous allons présenter ces répondants (II.1.) avant de préciser la manière dont nous avons identifié leurs représentations (II.2.).

### **II.1 : LES DIRIGEANTS INTERROGES**

Il existe plusieurs « types » de dirigeants – créateurs repreneurs ou salariés, en poste pour quelques années voire en transition, membre d’une entreprise familiale, etc. Afin de réduire la variance, nous avons opté en première approche pour une étude centrée sur une seule catégorie d’acteurs, les créateurs-repreneurs d’entreprises, plus particulièrement de PME, car ces dirigeants représentent un grand nombre d’entreprises (2 900 000 entreprises en 2008 couvrant 54% des actifs salariés du privé selon OSEO). S’intéresser à leur représentation ne permet certes pas de prétendre avoir saisi l’essence de la représentation de l’ensemble des dirigeants en matière de stress au travail mais fournit une base solide pour progresser concernant notre proposition de recherche.

Nous avons interrogé 14 répondants<sup>5</sup>, tous volontaires pour participer à l’étude et adhérant à la même association de dirigeants (par le biais de laquelle nous les avons contacté). Cette organisation française compte plusieurs milliers de membres et des implantations dans de nombreux pays étrangers. Elle a pour objet de peser sur les débats agitant le milieu patronal et

<sup>5</sup> On peut légitimement s’interroger sur la qualité de l’étude au vu de la faible taille de l’échantillon, néanmoins, comme nous l’expliquons ci-après, la saturation sémantique s’est établie après 12 entretiens.

d'accompagner ses membres dans l'exercice de leur métier de dirigeant en leur permettant de se former et d'échanger au travers du réseau. Ces répondants sont créateur ou repreneur d'entreprises à l'exception de l'un d'eux (dirigeant salarié). Les secteurs d'activité représentés sont très divers :

- Huit entreprises de prestation de service type conseil et formation dans différents domaines (gestion des ressources humaines ; santé et sécurité au travail ; réduction des coûts et développement durable ; reclassement de salariés licenciés ; communication corporate et relations publiques ; évènementiel et régie publicitaire). Ces structures ont entre 1 et 6 salariés ;
- Deux entreprises de développement informatique (édition de logiciels et prestation de service informatique dont la gestion de systèmes d'information) comptant respectivement 5 et 14 salariés ;
- Deux entreprises du secteur de la restauration et de l'hôtellerie – une exploitation de cafétérias et de distributeurs automatiques, recouvrant en tout une cinquantaine de personnes (un chef d'entreprise pour deux sociétés distinctes), et une entreprise familiale de 35 salariés, gérant deux restaurants, un service traiteur et deux hôtels ;
- Une entreprise spécialisée dans la distribution d'emballages industriels d'environ 130 salariés ;
- Une entreprise de service de 450 personnes spécialisée dans la vente, l'installation et la surveillance d'alarmes pour les particuliers et les professionnels (artisans, TPE & PME).

Pour la plupart, nos répondants ont un diplôme de l'enseignement supérieur équivalent à bac+5, voire un MBA. Leur expérience en tant que dirigeant s'étend de 1 à 11 ans. Ils ont tous une expérience professionnelle préalable en tant que salarié.

## II.2 : RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

Peu de travaux existent concernant le stress des dirigeants et en particulier des patrons de PME, et aucun travail n'aborde la question de leur représentation du stress. Nous avons donc adopté une démarche exploratoire, qualitative, centrée sur une question unique de recherche (Que pouvez-vous nous dire d'important au sujet du stress au travail ?) afin de permettre aux répondants de s'exprimer le plus librement possible, « *la surprise venant de la réalité du terrain* » (Romelaer, 2005:104). Pour explorer plus en détail les représentations des dirigeants, une liste de thèmes permettant de relancer et d'approfondir la discussion a été élaborée en référence aux travaux concernant le stress dans la littérature (tableau 1).

Thèmes de relance	Sources
- Propos généraux sur le stress (définition...)	
- Facteurs de stress (des dirigeants ; des salariés)	
- Conséquences du stress sur l'individu	
- Conséquences sur l'entreprise	Chanlat (1990) ; Cox et al. (2000) ; Chouanière (2006) ; Harvey et al. (2007)
- Caractéristiques individuelles	
- Variables modératrices	
- Symptômes ou indicateurs	
- Liens avec la vie privée	AESST (2007)
- <i>Coping</i> (stratégie d'adaptation)	Lazarus et Folkman, présenté par Chouanière (2006) ; Légeron (2001) ; Poirot (2004)
- Solutions (réduire le stress)	Brun et al. (2007) ; Harvey et al. (2007) ; Picard (2006)
- « Bon » et « mauvais » stress	Chouanière (2006)

**Tableau 1 : liste des thèmes de relance identifiés dans la littérature**

Les premiers entretiens ont permis de valider la pertinence de ces catégories, abordées spontanément par les répondants. Nous avons également ouvert ces thèmes de relance à deux autres thèmes émergents spontanément de façon récurrente au cours des entretiens : (1) l'apprentissage (la capacité des individus à « rebondir » après un évènement difficile à vivre

sur le plan émotionnel, comme peuvent l'être certaines situations de stress) et (2) la mise sous tension des salariés (nous avons trouvé cette catégorie dans Légeron [2001] et Hirigoyen [2001], forme de « management par le stress » généralement évoquée de façon peu élogieuse).

Les répondants ont été contactés via une association à laquelle ils adhèrent. Les entretiens se sont déroulés entre mai et septembre 2008, généralement dans les locaux des entreprises concernées où dans des lieux publics (cafés, etc.). La durée moyenne des entretiens est de 44 minutes (de 30 minutes à plus d'une heure). La saturation sémantique a été obtenue au bout de 12 entretiens, deux entretiens supplémentaires ont été menés en complément mais ne nous ont pas apporté d'éléments supplémentaires. C'est sans doute l'adhésion de nos répondants à une association commune, véhiculant une certaine idée de ce qu'est « un dirigeant », qui nous a permis d'obtenir des résultats aussi cohésifs. Nous y reviendrons dans les limites de cette étude (4.3.). Nous avons mis évidence les régularités concernant les représentations des dirigeants grâce à une analyse classique de contenu (Allard-Poesi et al, 1999 ; Bardin, 2007[1977]) centrée sur l'identification des éléments composant les représentations : des idées, images, opinions, informations, attitudes, etc. organisées dans un système cohérent et dynamique autour de trois dimensions : (1) les connaissances sur l'objet (le stress) au sens large ; (2) une attitude générale (favorable, défavorable) vis-à-vis de l'objet de la représentation et (3) l'organisation, l'articulation et la hiérarchisation de ses éléments entre eux (Bonardi & Roussiau, 1999). Ces trois traits principaux sont présentés dans la section suivante. Pour renforcer la validité de nos résultats, nous avons restitué notre étude aux répondants lors d'une réunion consacrée à ce thème, réunion à laquelle participaient d'autres dirigeants non-interrogés. Cette séance a permis de confirmer nos résultats.

### III : LA REPRÉSENTATION DU STRESS DES DIRIGEANTS INTERROGÉS

Sans surprise, l'expression « stress au travail » recouvre différentes significations pour nos répondants. Le stress au travail est ainsi mentionné pour désigner un état personnel (« je suis stressé »), des facteurs de stress (« ce qui me stresse »), des conséquences du stress (« j'ai des décharges de stress ») ou encore un climat général de tension ou de pression (où le stress est réifié : « on travaille dans un fond de stress », « le stress est fluctuant »). Malgré cette polysémie, par ailleurs classique (Sahler et al., 2007), la représentation du stress de nos répondants s'articule autour des traits majeurs suivants : un stress qui existe, nécessaire et inévitable (3.1.), par nature ambivalent, entre une dimension positive qu'il s'agit de susciter et négative contre laquelle il faut lutter (3.2.) notamment par la mise en place de diverses actions en vue de développer le bien-être des salariés (3.3.).

#### III.1 : UN STRESS INÉVITABLE ET NÉCESSAIRE

Ce premier ensemble constitue la synthèse des connaissances des répondants au sujet du stress au travail. Pour nos répondants, le stress est une nécessité dans l'environnement économique actuel, une source d'implication et de productivité ainsi que de satisfaction personnelle. Ainsi, le stress est « banalisé », « *on ne peut pas vivre sans* » compte tenu de notre contexte économique ou encore : « *aujourd'hui, ça semble compliqué de travailler dans une entreprise dans aucun stress. Je dirais que c'est une donnée de base quand vous travaillez [...] Pour moi ça devient quasiment antinomique par rapport au contexte international et au contexte national dans lequel on vit* ». Stress présent, stress incontournable, stress utile également. Il permet d'être efficace, de mieux se connaître, d'arbitrer entre plusieurs priorités pour choisir la plus importante. Un de nos répondants aime travailler dans l'urgence, c'est son mode de travail « normal ». Sans stress, on « s'endort » : « *je pense que s'il n'y a aucun stress, il n'y a*

*pas d'activité, il n'y a pas de vie, on risque de s'endormir. Donc il faut un côté un peu speed pour avancer, enfin moi, c'est mon tempérament. » ; Également : « comme dans tout job, si on ne vous met pas la pression vous pouvez vous laisser vivre ».*

Cette représentation d'un stress inévitable et nécessaire naturalise le stress et lui donne un caractère a-problématique : il faut l'accepter et apprendre à vivre avec lui car il est inévitable. Qu'il y ait du stress dans l'organisation n'est ni donc une surprise ni un mal en soi. Au contraire, c'est l'aiguillon nécessaire pour progresser. L'évidence d'un tel stress naturel, allant de soi, ne va pas sans poser une difficulté au niveau de la décision de recourir à une intervention de gestion du stress. Ainsi, si le stress est inévitable et bénéfique, pourquoi tenter de l'empêcher ? De plus, cette représentation nous semble comporter un risque : celui de biaiser la perception des dirigeants quant à la réalité du stress de leur organisation, risque de sous-estimation de son ampleur. En effet, problématiser le stress comme allant de soi dans l'entreprise n'incite pas à développer une vigilance particulière à ce sujet. Il peut donc exister un écart entre l'ampleur « réelle » du stress vécu par les salariés et celle perçue par les dirigeants.

S'ils admettent majoritairement aimer travailler dans des situations stimulantes, les dirigeants interrogés n'attribuent pas qu'une connotation positive au stress. Ils ont conscience de ses conséquences potentiellement négatives, y compris sur la santé. Leur représentation du stress est ainsi polarisée entre un stress positif et négatif.

### III.2 : UN STRESS POSITIF OU NÉGATIF

Ce deuxième ensemble composant la représentation des dirigeants constitue l'attitude générale de nos répondants vis-à-vis du stress : entre favorable et défavorable selon les causes ou conséquences, jugées soit positives soit négatives, du stress.

Le « stress négatif » recouvre deux dimensions : (1) un facteur de stress est jugé négatif s'il constitue un événement non-voulu et affectant l'entreprise ou les individus comme la perte d'un client ou la maladie d'un collaborateur : « *J'ai appris lundi dernier qu'elle [une proche collaboratrice] était atteinte d'un cancer du poumon. Ca c'est une autre forme de stress si vous voulez qui se propage dans toute l'entreprise, là du stress du coup hyper-négatif* » ; et (2) les conséquences d'un stress sont négatives si elles paralysent l'action, amènent à se perdre dans les détails, à « boguer » : « *Le mauvais stress va mener à se poser des question, à éventuellement rendre trop importants certains critères, à se focaliser trop sur les conséquences que tel ou tel choix pourraient avoir sur la vie perso, sur la vie privée aussi* » ; ou encore à développer des problèmes de santé : « *si le stress négatif est plus dominant, il n'en ressort rien de bon et qu'en général, il y a toujours une situation de rupture ou de cassure au bout du compte* ».

Le « stress positif » recouvre à la fois un « état » et des conséquences : (1) l'état de stress positif est un état qui pousse à se dépasser, à apprendre, à gagner en expérience... « *Donc elle [ma collaboratrice] c'est plus un stress positif de motivation, un stress qui motive à vouloir en faire plus, à apprendre plus, à comprendre mieux, donc un stress positif. Enfin je ne sais pas si c'est comme ça qu'on dit, c'est un stress qui ne vous paralyse pas mais un stress qui vous donne envie d'aller de l'avant* ». C'est également un état utile pour être performant, être

stressé peut aider à agir et notamment à aller à l'essentiel, à ne pas se perdre dans les détails. En ce sens, l'état de stress pousse à l'efficacité : « *Je dirais que le bon stress c'est le stress qui nous pousse à, comment dire, à trier l'urgent de l'important [...] il faut que mon stress m'aide à rechercher, à identifier ce qui est important pour moi, ce qui est important pour mon entreprise et pour mes clients* » ; d'autre part (2) les conséquences positives peuvent prendre la forme d'une grande satisfaction (avoir travaillé efficacement et « soldé » une charge de travail importante, d'avoir atteint ses objectifs : « *Je crois que le pendant positif du stress, c'est beaucoup, pour moi en tout cas, c'est beaucoup la satisfaction* »). C'est également le dénouement heureux de situations difficiles, le terme positif s'applique ici au résultat d'une « situation de stress » qui était, en soi, désagréable : « *Par contre, vous avez des situations d'urgence ou des situations difficiles qui peuvent avoir pour effet des conséquences très positives* ». D'ailleurs, ce « stress positif » peut être recherché volontairement par nos dirigeants bien qu'ils soulignent que la frontière entre les deux est fragile, question de perception. « *Les gens peuvent être stressés mais dans le bon sens du terme. Alors c'est fragile comme frontière. [...] Il y a le côté speed, l'impulsion générale que je donne à l'entreprise. Alors il y en a qui le perçoivent comme étant stimulant et puis d'autres qui le vivent mal et qui voient ça comme étant effectivement un stress négatif* ».

La distinction entre stress positif ou négatif est donc un jugement fonction de ce qui est positif et négatif au regard des conséquences d'une situation jugée stressante et de ce qui contribue, ou entrave, la satisfaction des individus et la performance de l'entreprise. Ce n'est pas, comme le signale Chouanière (2006), une distinction fondée scientifiquement – les modèles envisagent ainsi un stress aigu ou chronique, ce dernier étant à l'origine de troubles psychophysiologiques. Le jugement entre positif et négatif est, de plus, influencé par la grande capacité de résistance des dirigeants au stress (Roussillon & Duval-Hamel, 2006 ;

Torrès, 2009a ; 2009b). Ils acceptent ainsi difficilement les défaillances de leurs collaborateurs quand ceux-ci « craquent » sous la pression. La projection sur ses employés de la même norme que l'on s'impose à soi-même, ou de ses propres capacités de résistance au stress, induit ainsi une prédisposition à la sous-estimation du stress de ses collaborateurs et par là des effets négatifs de ce stress (au sens de troubles divers survenant lorsque l'on est soumis à un stress intense et prolongé – quand bien même il serait pensé comme étant stress « positif » par le dirigeant). Cela augmente le biais de perception relevé ci-dessus : risque de sous-estimation de l'ampleur du stress et de ses effets négatifs.

Par ailleurs, vouloir inciter ses collaborateurs à se dépasser pourrait conduire à exercer un « management par le stress positif », à appliquer une pression continue sur les salariés afin de les saturer de ce stress jugé stimulant. Toutefois, les dirigeants interrogés ont conscience des effets problématiques du stress sur la santé des salariés. S'ils reconnaissent exercer ponctuellement une pression forte, cela se limite à des occasions exceptionnelles afin de dépasser un problème ou de faire face à une urgence. Ils « n'aiment pas » recourir à de tels procédés – ils se justifient d'ailleurs en précisant qu'ils n'avaient pas le choix où que l'intention était d'aider leurs collaborateurs. De plus, ils savent avec quels collaborateurs ils peuvent se le permettre, certains résistant mieux que d'autres. A de nombreuses reprises durant les entretiens, il manifestent ainsi une sensibilité au bien-être de leurs collaborateurs.

### **III.3 : UN SOUCI DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS**

Ce troisième et dernier élément constitue le « champ de représentation » (Bonardi & Roussiau, 1999:23), c'est-à-dire « *une structure qui organise, articule et hiérarchise entre elles les unités élémentaires d'information* » qui composent la représentation du stress. Afin

d'identifier cette « structure organisatrice » auquel les dirigeants se réfèrent quand ils parlent de stress, nous avons recherché dans les transcriptions des entretiens les éléments susceptibles de constituer un principe supérieur commun – une valeur ou grandeur supérieure. Nous avons ainsi identifié cette préoccupation des dirigeants, symbolisée par cette citation de l'un d'entre eux : « *Le bien-être, c'est le quotidien c'est : « est-ce que je suis content ? ». En fait, ma question la plus importante, c'est : « est-ce que mes salariés sont contents quand ils arrivent, quand ils franchissent la grille ? ». Pour l'instant oui ».*

Même si d'une part les employés des entreprises de nos répondants sont, selon eux, faiblement stressés, et que d'autre part le stress est naturel, inévitable et nécessaire, le stress n'est pas totalement absent de leurs préoccupations. Le moteur principal des préoccupations des dirigeants interrogés n'est donc pas tant le stress en lui-même qu'un état plus général de bien-être ou, du moins, de satisfaction au travail. Ils veillent ainsi au développement d'un mal-être lié à un stress potentiellement vécu comme négatif. Soyons clairs : ils ne souhaitent pas mettre en place des actions spécifiques de lutte contre le stress car ils n'en perçoivent pas l'utilité (ils considèrent généralement que leurs employés ont peu de stress négatif), mais ils ne sont pas pour autant insensibles à l'état dans lequel se trouvent leurs collaborateurs.

Cette attention n'est pas réductible à une déclaration de bonne intention. Elle est soutenue par des actions concrètes, via la recherche de « bons » climats de travail. Certaines de ces actions pourraient être qualifiées de prévention primaire, considérée comme étant une catégorie d'actions efficaces : clarifier les rôles (qui doit faire quoi) ; informer clairement les employés sur la santé de l'entreprise, ne pas nier la réalité, être franc (« *les trois mois qui viennent seront difficile* »), leur permettre de se projeter dans l'avenir ; structurer l'entreprise par

processus stables permettant de réduire les incertitudes... D'autres actions mises en œuvre relèveraient d'une prévention secondaire : responsabiliser (mettre chacun face à ses responsabilités) ; réaliser des événements conviviaux : petits déjeuners, dîners... ; demander avec insistance au personnel « comment allez-vous ? » ; être à l'écoute des attentes particulières de chacun et affecter les salariés à des missions en tenant compte de leur capacité à gérer la pression...

Ces exemples montrent que la mise en place d'un bon climat de travail n'est pas uniquement le fait d'actions exclusivement dédiées aux individus. Cette préoccupation pour la santé des salariés et les actions volontaires qui en découlent permettent de nuancer le déni du stress dont feraient preuve les dirigeants (Gollac & Volkoff, 2006 ; Roussillon & Duval-Hamel, 2006). Plutôt que de déni, il est question ici d'un regard particulier sur le stress – celui-ci n'est pas forcément mauvais, il est même souhaitable pour dynamiser les salariés. Toutefois, cette représentation expose au risque de sous-estimer l'ampleur du stress et de ses effets sur la santé des salariés (puisque'il est vu comme étant naturel, normal et potentiellement positif).

#### **IV : DISCUSSION**

Pour les dirigeants interrogés, le stress est naturel, inévitable et nécessaire, oscillant entre une valence positive et négative. Nous avons vu que cette représentation particulière crée potentiellement un biais de perception, un risque de sous-estimation de l'ampleur du stress vécu par les employés et de ses effets négatifs. Cette représentation peut ainsi entraîner des conflits avec les tenants d'une autre perception. Ces résultats nous permettant d'alimenter la réflexion sur les facteurs cognitifs qui expliquent pourquoi les interventions de gestion du

stress restent marginales : ce biais de perception peut présenter un facteur expliquant les réticences à décider de mettre en œuvre une intervention de gestion du stress – ne pas voir la nécessité d'intervenir – c'est une première explication supplémentaire pour comprendre pourquoi les interventions en matière de gestion du stress sont moins répandues que les troubles liés au stress. En parallèle, le constat de la mise en œuvre volontaire d'actions permettant de développer de bons climats de travail constitue un élément fort sur lequel le dialogue peut s'appuyer, une « prise » permettant de contrebalancer la tentation d'enfermer la question du stress dans une logique de gestion individuelle. Toutefois, rappelons que ces actions sont ici déconnectées de toute gestion globale du stress et sont mises en œuvre par les dirigeants afin de favoriser un bon climat de travail (et non pas de lutter contre le stress spécifiquement). Ces résultats nous permettent, dans des limites que nous allons préciser (IV.3.), de dégager des contributions théoriques (IV.1.) et empiriques (IV.2.).

#### **IV.1 : L'INTÉRÊT DES REPRÉSENTATIONS**

Notre principal apport réside dans l'identification d'éléments soutenant que la connaissance des représentations des dirigeants au sujet du stress au travail – soit la prise en compte de la dimension cognitive de ces questions – présente un intérêt concernant la compréhension des conditions de mise en œuvre et d'organisation des interventions de gestion du stress.

D'autre part, nos résultats nous permettent de revisiter la thèse du déni du stress dont feraient preuve les dirigeants (Roussillon & Duval-Hamel, 2006 ; Gollac & Volkoff, 2006 ; Gollac et al., 2006). Dans la littérature, le déni du stress de la part des dirigeants prend plusieurs formes. En premier lieu, d'après Roussillon et Duval-Hamel, les dirigeants sont dans le déni de leur propre stress. Ils ne peuvent en parler sous peine de révéler une faille qui cadre mal

avec « la dimension « jupitérienne » de la dirigeance » (2006:12), c'est-à-dire faire aveu de faiblesse. Ne pas montrer ses difficultés permettrait ainsi de maintenir l'image que les dirigeants ont d'eux-mêmes et qu'ils estiment devoir renvoyer à leurs collaborateurs – ou à leurs pairs, où aux actionnaires – et de maintenir la confiance placée en eux. En second lieu, les dirigeants sont également dans le déni de la souffrance collective des salariés – de bonne foi – au motif que cette souffrance est difficile à identifier et à objectiver ou renvoyée à des difficultés individuelles (Gollac et al., 2006). Le déni porte ici autant sur le « niveau » de stress que sur ses « origines » (déni du lien entre le stress et le travail réalisé). Enfin, le déni s'étend aux solutions. Solutions impossibles du fait des exigences de compétitivité d'une économie mondialisée qui empêchent de « faire autrement » (Gollac et al., 2006), y compris pour les dirigeants qui ne nieraient pas la souffrance des salariés et son origine partiellement professionnelle.

Ces résultats ne sont pas issus d'études ciblant spécifiquement des dirigeants créateurs-repreneurs d'entreprises de type PME. Ils sont de plus publiés en 2006 – date après laquelle une médiatisation de suicides au travail a probablement facilité la reconnaissance du mal-être au travail. Sans prétendre que la thèse du déni soit fausse – ou datée – nous souhaitons souligner que dans nos entretiens, les dirigeants interrogés ne nient pas leur stress, pas plus que celui de leurs salariés ou son origine professionnelle. Ils en ont par contre une vision particulière : nécessaire et inévitable, bon ou mauvais. Ils ne sont donc pas dans « le refus d'accepter la réalité » (définition du déni) mais perçoivent la réalité du stress au travers de cette grille de lecture qu'est leur représentation. L'usage du déni nous semble ainsi délicat – notamment parce qu'il véhicule un reproche, une accusation : celle de ne pas voir la même réalité que soi. Nous préférons parler de représentation ouvrant une perception singulière de la réalité, perception pouvant être en décalage avec la Réalité d'une part, et la réalité perçue par

différents acteurs de l'organisation d'autre part. Ainsi, malgré l'attention portée par nos dirigeants au bien-être de leurs salariés, leur vision particulière du stress est susceptible de contraster avec celle d'autres acteurs. En effet, comme nous l'avons souligné, les dirigeants interrogés risquent de sous-estimer l'ampleur du stress de leurs collaborateurs ou ses effets négatifs. Ce biais de perception de la réalité des difficultés vécues par les salariés peut potentiellement alimenter les conflits avec les salariés ou leurs représentants (ce qui rejoint l'étude de Roussillon et Duval-Hamel qui soulignent qu'en l'absence de déni absolu du stress, les dirigeants vont sous-estimer son ampleur et ses conséquences [2006:12]). En l'absence d'objectivation permettant de donner à voir la Réalité du phénomène, les dirigeants seraient ainsi dans un déni relatif – au même titre que l'ensemble des acteurs de l'organisation et leurs perceptions respectives de cette réalité. Se dessine ainsi une sorte d'arène où les uns et les autres, armés de leurs perceptions respectives – individuelles ou partagées au sein d'un groupe – débattent pour imposer une perception légitime de la réalité du stress dans l'organisation, ou du moins s'accorder autour d'un compromis acceptable.

#### **IV.2 : RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES**

Nos recommandations portent sur les possibilités de réduire le biais de perception qui risque potentiellement de fausser la lecture de la Réalité des difficultés vécues par les salariés ou d'entraîner des conflits difficilement solubles avec les tenants d'autres représentations du stress. Nous pensons qu'il est utile de rechercher à se distancier de ses propres représentations pour ouvrir l'espace des actions possibles et favoriser l'émergence et l'efficacité d'interventions de gestion du stress. Une des pistes favorisant cette distanciation peut être l'objectivation du stress par la mobilisation d'outils « neutres », par exemple de solides échelles de mesure du stress de type Karasek et Siegrist – permettant en outre au dirigeant de « se rassurer » avec une démarche rationnelle pour gérer cette question éminemment

subjective (Strubel, 2008). Il nous semble qu'il est également utile de faire appel à un tiers « neutre », extérieur, disposant de capacités politiques permettant de faciliter le travail d'harmonisation des représentations autour de l'objectivation du stress (Poirot, 2004). Un troisième axe serait la recherche de points de convergence autour de la préoccupation des dirigeants au sujet du bien-être des employés et de la mise en œuvre d'actions de prévention d'ores et déjà existantes.

### **IV.3 : LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE**

La principale limite de notre étude tient à l'échantillon non-représentatif même si fortement cohésif de notre recherche. La saturation sémantique a été atteinte rapidement, certainement du fait d'un biais de recrutement (les répondants étaient volontaires pour participer à l'étude et appartenaient à une même association patronale – ce qui suggère une certaine proximité cognitive). Cette limite pourrait être minimisée en réalisant des études similaires auprès d'autres dirigeants ayant des statuts différents (dirigeants salariés, grandes entreprises, etc.). Cela permettrait notamment de saisir si cette représentation est plus généralement partagée, soit pour une ou plusieurs catégories de dirigeants, soit plus largement<sup>6</sup>. Dans cette perspective, il serait également intéressant d'entreprendre des investigations au sujet des liens entre représentation du stress et identité professionnelle de créateurs-repreneurs d'entreprise – profil d'entrepreneur pouvant par ailleurs être partagé par d'autres salariés dans l'entreprise (intrapreneurs, etc.). Dans le cadre de ces futures recherches, il serait intéressant de coupler des entretiens avec l'évaluation en parallèle du niveau de stress des collaborateurs. En effet, une autre limite de cette recherche est que nous ne pouvons pas comparer la représentation qu'ont les dirigeants du stress de leurs salariés à une objectivation parallèle du stress des

---

<sup>6</sup> En effet, l'appartenance de nos dirigeants à des PME favorise une forte proximité avec les employés (Torres, 2009b), ce qui pourrait expliquer l'attention au bien-être de ceux-ci – il n'est pas évident de retrouver cette dimension à l'identique auprès de dirigeants salariés d'organisations multinationales.

salariés. Cette comparaison permettrait de mettre en évidence avec une plus grande robustesse le biais de perception suggéré par la présente étude.

Toutefois, ces limites portent plus sur les résultats empiriques (la représentation du stress d'une catégorie particulière de dirigeants) que sur le constat plus général que nous faisons en terme d'intérêt de la dimension cognitive pour comprendre le déficit de mise en œuvre d'interventions de gestion du stress. Il n'est cependant pas question d'affirmer que cette dimension capte l'ensemble des explications concernant le déficit de pratiques en matière de gestion du stress. En effet, pour cerner ce phénomène, il faudrait également tenir compte d'autres dimensions, notamment d'ordre politique (jeux d'acteurs en lien avec les questions de santé au travail, etc.). De plus, les représentations peuvent informer et guider l'action mais ce ne sont pas les seuls éléments explicatifs des pratiques des acteurs.

Afin de poursuivre les investigations au sujet de cette perspective cognitive – notamment son pouvoir explicatif et ses limites – il serait utile de réaliser une étude comparative des représentations de dirigeants ayant mis en place des démarches de gestion du stress de ceux qui n'en n'ont pas développé (en contrôlant d'autres variables d'influence : contraintes et pressions de diverses parties prenantes, etc.). Il serait également intéressant de réaliser des études de cas à l'occasion des négociations entreprises actuellement autour de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 8 juillet 2008. Une analyse des représentations des acteurs en présence, des conflits de représentations et de leur évolution – éventuellement couplée avec une analyse en terme de jeux d'acteurs – pourrait être une perspective féconde dans ce cadre.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Abord de Châtillon E. et Bachelard O., (2004), "Management de la santé un travail : un problème de mesure ?", 15e conférence AGRH, 2-4 septembre.
- Abord de Châtillon E. et Bachelard O., (2005), "Je pollue, tu payes : un usage bien particulier du principe « pollueur payeur » dans le champ de la SST", 16<sup>e</sup> conférence AGRH, 15-16 septembre.
- Abord de Châtillon E. et Bachelard O., (2006a), *Management de la santé et de la sécurité au travail, Un champ de recherche à défricher*, Ouvrage collectif, L'Harmattan, 467 p.
- Abord de Châtillon E. et Bachelard O., (2006b), "Introduction générale au cahier spécial santé, sécurité au travail", *Revue Management et Avenir*, 2006/2(8): 121-127.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail [AESST], (2002), "How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress", 127 p.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail [AESST], (2007), "Prévisions des experts sur les risques psychosociaux émergents liés à la sécurité et à la santé au travail", *FACTS*, 74: 2 p.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail [AESST], (2008), "Les avantages pour l'entreprise d'une bonne sécurité et d'une bonne santé au travail", *FACTS*, 77: 2 p.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail [AESST], (2010), "Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents", Résumé EIENER, 16 p. [http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr\\_esener1-summary.pdf/view](http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr_esener1-summary.pdf/view)
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (1999), "Analyses de représentations et de discours", in Thiétart, R.A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 449-475.
- Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Editions du Seuil, La république des idées, 96 p.
- Bardin, L. (2007) [1977], *L'analyse de contenu*. Paris: puf.
- Bonardi, C., Roussiau, N. (1999), *Les représentations sociales*. Dunod, paris, 165 p.
- Brun, J-P., Biron, C., & St Hilaire, F., (2009), "Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail". : 68. Montréal: IRSST.
- Brun, JP., Biron, C., & Ivers, H. (2007), "Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail", *Etudes et recherches*: 65. Montreal, IRSST.
- Buzzi, S., Devinck, J.C., Rosental, P.A. (2006), *La santé au travail. 1880-2006*, La Découverte, Paris.
- Chanlat, JF., (1990), "Stress, Psychopathologie du travail et Gestion", in Chanlat, JF. (Dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'université de Laval, Eds., 709-721.
- Chouanière, D. (2006), "Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention", *Documents pour le médecin du travail*, 106: 169-186.
- Chouanière, D., Langevin, V., Guibert, A., & Montagnez, A. (2008), "Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention". ED 6011: 36, INRS.
- Chouanière, D., Léonard, M., Niveau, J. (2007), "Motivation de dirigeants d'entreprises à entreprendre une démarche de prévention du stress", Recueil des résumé du colloque organisé par l'INRS à Nancy, NS 270, 44-48.
- Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J.P., Honoré, L., Journé, B. (2006), « Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de

recherche », XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH : Le travail au cœur de la GRH, les 16 et 17 septembre, Reims, 16 p.

- Cooper, C.L., (2001), "*Managerial, occupational and organizational stress research*". Aldershot Burlington éditions, 639 p.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994), "Healthy mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress". *Human Relations*, 47(4): 455-471.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000), "Research on work-related stress". :167, Bilbao, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Gollac M., Volkoff., S. (2006), "La santé au travail et ses masques", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163: 4-17.
- Chanlat, J.F. (2007), "Le stress au travail : problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social", Recueil des résumé du colloque organisé par l'INRS à Nancy, NS 270, 3-5.
- Dab, W. (2008), "Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail", *La documentation française*, 79 p.
- De Carlo, L. (2004), "Vers une théorie élargie de la négociation. Rationalité, cadres cognitifs et émotions", *Revue française de gestion*, 6/2004(154): 45-59.
- Giga, S.I., Noblet, A.J., Faragher, B., & Cooper, C.L., (2003), "The UK perspective: A Review of Research on Organisational Stress Management Interventions", *Australian Psychologist*, 38(2): 158-164.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2006), "La santé au travail et ses masques", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3), 4-17.
- Gollac, M., Castel, M.J., Jabot, F., Presseq, P. (2006), "Du déni à la banalisation. Note de recherche : Sur la souffrance mentale au travail", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3), 39-45.
- Guignon, N., Niedhammer, I., Sandret, N., (2008), "Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003", *Premières informations, premières synthèses*, DARES, 22.1: 8 p.
- Hansez, I., Bertrand, F., & Barbier, M. (2009), "Evaluation des pratiques de diagnostic de stress au sein d'entreprises Belges : facteurs déterminants et facteurs bloquants". *Le Travail Humain*, 72(2): 127-153.
- Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loiselle, O., & Morin, A. (2006), "Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail : Une synthèse des approches au niveau international", *Etudes et Recherches*: 57 p. Montréal: IRSST.
- Hirigoyen, M-F., (2001), "Malaise dans le travail : Harcèlement moral, démêler le vrai du faux", Syros la Découverte, 289 p.
- INRS (2010), "Le coût du stress professionnel en France en 2007", <http://www.inrs.fr/actus/CoutStress.html>.
- Jodelet, D. (1989), "Représentations sociales : un domaine en expansion". In Jodelet, D. (Dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Puf.
- Karasek, R. (1989), "Control in the workplace and its health-related aspects". In S. L. Sauter, J. J. Hurrell, & C. L. Cooper (Dir.), *Job Control and Worker Health*. Chichester (UK): Wiley, 169-180.
- Laroche, H., Nioche, J.-P. (2006), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue française de gestion*, 1/2006(160): 81-105.
- Légeron, P., (2001), "Le stress au travail", *Editions Odile Jacob*, 381 p.
- Léonard, M. (2007), "Pourquoi un chef d'entreprise s'engage dans une démarche de prévention du stress", Recueil des résumé du colloque organisé par l'INRS à Nancy, NS 270, 41-43.

- LaMontagne, AD., Shaw, A., Ostry, A., Louie, AM., Keegel, TG., (2006), "Workplace Stress in Victoria - Developing a Systems Approach: Full Report": 152 p. Melbourne. Victorian Health Promotion Foundation.
- OSHA, (2000), "Enquête européenne sur les conditions de travail de La Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin)", [http://osha.europa.eu/fr/publications/newsletter/8/index\\_11.htm](http://osha.europa.eu/fr/publications/newsletter/8/index_11.htm)
- Picard, D. (2006), "Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail", *Management et Avenir*, 2006/2(8): 199-217
- Pihel, L., Detchessahar, M., Minguet, G. (2009), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », Synthèse de l'étude SORG, 10 p.
- Poirot, M. (2004), "L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises", Congrès AGRH : La GRH mesurée, 1er au 4 septembre, Montréal, Canada, 2639-2662.
- Poirot, M. (2006), « Stratégie dynamique d'intervention sur le stress : une approche intégrative », in Abord de Chatillon, E., et Bachelard, O. (Dir.), *Management de la Santé et Sécurité au travail*, l'Harmattan, 349-364.
- Romelaer, P. (2005), "L'entretien de recherche", in Roussel, P., Wacheux, F. (Dir.), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, De Boeck Université, 101-137.
- Rosental, P.-A. (2008), "La notion de "risques professionnels". Système actuel et exemples". In J.-M. Mur (Ed.), *L'émergence des risques*: 19-41. Paris: INRS.
- Roussillon, S., Duval-Hamel, J. (2006), "Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?", EM-Lyon, Cahier de recherche no 2006/03, 30 p.
- Sahler, B., Berthet, M., Douillet, P., Mary-Cheray, I. (2007), "*Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*", Editions de l'ANACT, 268 p.
- Strubel, S. (2007), "Pourquoi un chef d'entreprise s'engage dans une démarche de prévention du stress", Recueil des résumé du colloque organisé par l'INRS à Nancy, NS 270, 38-40.
- Torrès, O. (2009a), "L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME", in Lecointre G. (dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, Galino.
- Torrès, O. (2009b), "Avant d'être sociale, la souffrance est d'abord humaine", *Le Monde*.
- van der Hek, H., Plomb, N.H. (1997), "Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies". *Occupational Medicine*, 47(3): 133-141.