



**HAL**  
open science

## Le stress vu par les dirigeants ou tenir compte des représentations des acteurs pour améliorer la santé des salariés.

Stéphan Pezé

► **To cite this version:**

Stéphan Pezé. Le stress vu par les dirigeants ou tenir compte des représentations des acteurs pour améliorer la santé des salariés.. XIXème Conférence de l'AIMS, Jun 2010, Luxembourg, Luxembourg. pp.20. hal-00506654v2

**HAL Id: hal-00506654**

**<https://hal.science/hal-00506654v2>**

Submitted on 13 Sep 2010

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

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

# **Le stress vu par les dirigeants ou tenir compte des représentations des acteurs pour améliorer la santé des salariés.**

**Stéphan Pezé**  
**Doctorant DRM UMR CNRS 7088 (CREPA)**

Université Paris-Dauphine  
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 conduites d'interventions efficaces, force est de constater que leur réelle mise en œuvre reste marginale (Hansez et al., 2009) et centrée sur le type d'action jugées le moins efficace (Cooper & Cartwright, 1994 ; Giga et al., 2003 ; Hansez et al., 2009 ; 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. Celle-ci s'articule 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 (induisant la mise en œuvre d'actions préventives). Il en découle que les dirigeants ont une propension à sous-estimer le niveau et l'ampleur du stress de leurs employés et ainsi à considérer qu'une intervention de gestion du stress n'est pas nécessaire ou doit se limiter à l'amélioration de la gestion individuelle du stress. Nos résultats soulignent ainsi l'intérêt d'une perspective cognitive, soucieuse d'appréhender les représentations des acteurs, pour comprendre la manière dont les interventions sont actuellement décidées et conduites. Nous en déduisons des recommandations pour faciliter le développement du bien-être dans les organisations.

**Mots clés :** dirigeants d'entreprise ; représentations ; stress au travail ; interventions de gestion du stress

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 lorsque l'on souhaite modifier nos organisations. Ces suicides et plus largement la question du mal-être dans nos organisations fait ainsi 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> ou encore Jean-Marie Doublet à propos de l'affaire France Telecom : « *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 ?

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 organisation 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, au travers de l'analyse de la représentation des acteurs participant à l'intervention, 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 le déclenchement de l'intervention et ses conditions d'organisation. Notre objectif est ici de comprendre comment la prise en compte de cette dimension cognitive peut favoriser ou bloquer l'organisation d'interventions efficaces. Ceci est d'autant plus important dans le contexte français où le gouvernement a appelé les

---

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

entreprises de plus de 1 000 salariés à ouvrir des négociations concernant l'accord national interprofessionnel sur le stress du 8 juillet 2008<sup>2</sup>. Ces accords pouvant déboucher, ou non, sur des interventions de gestion du stress efficaces.

Après avoir rappelé l'état de la littérature concernant les interventions de gestion du stress dans laquelle nous inscrivons notre recherche (1.), nous présenterons la méthodologie nous ayant permis d'identifier la représentation du stress d'un groupe de dirigeant (2.), représentation dont les implications pour notre recherche – mieux comprendre comment favoriser l'organisation d'intervention efficaces de gestion du stress – seront soulignées (3.) et discutées (4.).

## **1. INTERVENIR DANS LES ORGANISATIONS POUR AMÉLIORER LA SANTE DES EMPLOYÉS**

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 sont présentées sous la forme de processus, succession d'étapes permettant de mener à bien un véritable projet de gestion du stress. (1.1.). Elles ont été questionnées au sujet de leur efficacité (1.2.) et des facteurs stimulant ou bloquant leur mise en œuvre (1.3.). Les limites actuelles de ces travaux nous invitent à poursuivre les investigations en d'intéressant à d'autres dimensions (1.4.).

### **1.1. ORGANISER LA GESTION DU STRESS**

Les interventions de gestion du stress 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 la promotion de la santé au travail (Geurts & Gründemann, 1999)* » (Hansez et al., 2009:128-129).

---

<sup>2</sup> "Stress au travail: le gouvernement veut cibler bons et mauvais élèves", *Le Monde* 9 octobre 2009, [http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/10/09/stress-au-travail-le-gouvernement-veut-cibler-bons-et-mauvais-eleves\\_1251943\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/10/09/stress-au-travail-le-gouvernement-veut-cibler-bons-et-mauvais-eleves_1251943_3224.html)

Il est difficile de savoir dans quelle mesure les interventions sont réellement mises en œuvre mais il est généralement admis qu'elles sont encore marginales. Une enquête récente menée en Belgique a ainsi montré que seule une entreprise sur six mettait en place une telle démarche, sachant qu'une seule démarche sur deux est suivie d'action et que ces dernières ne sont évaluées que dans un cas sur quatre (Hansez et al., 2009). De plus, il existe plusieurs types d'interventions. Cette hétérogénéité se reflète notamment dans des études variables en qualité et en profondeur au travers desquelles Harvey et al. (2006) ont cependant identifié deux modèles : centrés sur le processus ou centrés sur le contenu.

### **1.1.1. Modèles d'interventions centrés sur le processus**

Les modèles d'interventions centrés sur le processus « *décrivent le processus ou la stratégie des interventions. Ils s'apparentent beaucoup aux modèles de gestion du changement souvent répertoriés dans la littérature sur le changement organisationnel, mais ils ont été adaptés au contexte de l'intervention sur le stress* » (Harvey et al., 2006:13). Ces modèles sont une liste d'étapes. Cox et al. (2000) présentent un exemple de processus : (1) identification des risques, (2) évaluation des risques identifiés, (3) élaboration de stratégies de contrôle (actions), (4) mise en œuvre des actions, (5) suivi et évaluation des actions, (6) rétroaction et réévaluation du risque et (7) examen de l'information et des besoins de formation des employés.

Ces modèles sont intéressants pour guider l'action mais la question de l'évaluation de l'efficacité des actions reste posée. En effet, suivant ces modèles, il est difficile de savoir ce qui change précisément dans l'organisation : Quel type d'action développer ? Comment implanter ces actions de façon efficace ? Nous pouvons apporter des éléments de réponse à cette interrogation grâce aux modèles sur le contenu.

### **1.1.2. Modèles d'interventions centrés sur le contenu**

Les modèles d'interventions centrés sur le contenu (ou modèles taxinomiques), « *s'intéressent plus particulièrement aux éléments du poste de travail, de la personne ou de l'organisation qui doivent changer afin d'intervenir sur le problème du stress* » (Harvey et al., 2006:14). Ils décrivent en détail « *ce qui change ou est fait pour remédier au stress* ». Il existe plusieurs typologies allant du catalogue d'actions diverses et variées à une typologie de stratégies d'intervention. Trois typologies sont fréquemment rencontrées : (1) les trois niveaux de prévention, (2) le niveau d'action et (3) le type d'action.

**Les trois niveaux de prévention** : primaire, secondaire et tertiaire. Ces trois niveaux sont une adaptation à la problématique de stress des trois niveaux de prévention définis par l’OMS. Ils présentent des type d’actions qui peuvent, en complément, réduire le stress : (1) cibler l’organisation du travail et ses conditions d’exécution (prévention primaire : concertation dans l’organisation du travail et la prise de décision, augmentation de l’autonomie, définition claire des tâches, etc.) ; (2) développer les capacité de résistance des individus, ce qui permet de réduire les effets des facteurs de stress et non les facteurs eux-mêmes (prévention secondaire : formation à la gestion individuelle du stress, investissement matériels pour éviter le contact direct avec les usagers, etc.) et (3) la prise en charge des personne déjà trop éprouvées par leurs conditions de travail (prévention tertiaire : procédure d’urgence en cas de souffrance déclarée).

**Les trois niveaux d’action : individuel, interface individu-organisation, organisationnel.** Cette typologie concerne le niveau cible des actions entreprise et distingue ce qui relève de l’organisation globale (pouvant se rapprocher de la prévention primaire), de l’interface entre l’organisation et les employés (se présentant parfois sous le niveau des équipes de travail) des actions strictement individuelles (tableau n°1).

<b>Programmes de niveau organisationnel</b>	
Recrutement et embauche	Communication
Programmes de formation et d’éducation	Redéfinition de tâche / restructuration
Caractéristiques physiques et environnementales	Autres interventions de niveau organisationnel
<b>Programmes de niveau individuel/organisationnel</b>	
Groupes de soutien inter-employés	Participation et autonomie
Ajustement de la personne à son environnement	Questions liées au rôle
Autres interventions de niveau individuel/organisationnel	
<b>Programmes de niveau individuel</b>	
Relaxation	Exercice
Méditation	Gestion du temps
Biofeedback	Programmes d’aide aux employés (PAE)
Thérapie cognitive-comportementale	Autres interventions de niveau individuel

**Tableau 1 : Stratégies d’intervention par niveau d’action**  
(d’après Jordan et al., 2003, présenté par Harvey et al., 2006:20)

**Les types d’actions : sociotechnique et psychosocial.** Cette typologie présente les action selon le type de facteur de stress auxquelles elles s’adressent : (1) les interventions sociotechnique (ou techno-structurelles) qui « *s’intéressent principalement aux changements*

*apportés aux aspects structurels et objectifs d'une condition de travail (p. ex. : recrutement, horaires de travail, fusions d'entreprises, procédés de travail, assemblées d'employés) ayant des implications sur le stress, la santé et le niveau de satisfaction au travail du personnel concerné (Parkes et Sparkes, 1998 ; p.3) » (Harvey et al., 2006:18). Ce sont donc des interventions primaires, relatives aux conditions objectives et collectives de travail, implantées au niveau organisationnel ; (2) les interventions psychosociales, « *approches par lesquelles la réduction du stress s'effectue via un changement de perception de l'environnement de travail de la part de l'employé* » (Harvey et al., 2006:18). Ce sont plutôt ici des actions secondaires ou tertiaires, centrées sur l'individu qui visent à améliorer la participation dans l'entreprise, la communication et à augmenter le soutien social.*

Au-delà de cette typologie, la majorité des études (Brun et al., 2007 ; Cooper et Cartwright, 1994 ; Hansez et al., 2009 ; Harvey et al., 2006) mettent en évidence une sur-représentation des actions secondaire et tertiaire (c'est-à-dire psychosociales ou au niveau individuel) dans les pratiques des organisations. Cette sur-représentation ne va pas sans interroger l'efficacité et la pertinence des interventions.

## **1.2. L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS EN QUESTION**

Le but affiché de ces interventions est de permettre de réduire le stress des employés. Plusieurs méta-revues de littérature posent ainsi la question de l'efficacité de ces interventions (Giga et al., 2003 ; Harvey et al., 2006 ; LaMontagne et al., 2006 ; van der Hek & Plomb, 1997). Il se dégage de ces travaux qu'une évaluation de l'efficacité des actions est difficile à réaliser du fait de l'hétérogénéité des méthodologies employées et des types d'actions différents (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).

Toutefois, nous pouvons souligner que les actions de type sociotechnique (ou primaire ou centrées sur le niveau organisationnel) ont des résultats plus prometteurs étant donné une action sur des facteurs de stress objectifs dont les effets sont mesurables (aménagement des horaires, réduction de la charge de travail...). Par contre, concernant les actions de type psychosocial (secondaire et tertiaire), les études montrent que l'efficacité semble 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 de la structure 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.

### **1.3. FAVORISER L'EFFICACITÉ ET CONTOURNER LES FREINS**

Au-delà du processus ou du type d'actions à mettre en œuvre dans le cadre d'une intervention, il existe de nombreuses préconisations concernant les facteurs « stimulant » ou au contraire « bloquant » son déploiement. Ces préconisations portent sur les dispositions précédant la démarche afin de lui garantir le maximum de chances de succès comme la nécessité d'une implication initiale et constante de la direction, l'intérêt d'une démarche participative avec création d'un groupe projet comprenant des employés représentatifs de tous les secteurs de l'organisation ou encore l'importance de s'engager à revoir l'organisation du travail s'il y a lieu avant même de débiter tout diagnostic (Chouanière et al., 2008). D'autres préconisations portent sur les actions mises en œuvre (tableau 2). Nous retrouvons ici une partition entre processus et contenu.

Au-delà de ces facteurs stimulants ou bloquants, « *Le succès d'une démarche ne repose pas seulement sur un type d'intervention spécifique [...] mais aussi sur une approche stratégique générale* » (Brun et al., 2007:54). Il est ainsi recommandé de prendre le temps préparer le changement avant même de lancer la démarche. Cela nécessite non seulement d'intégrer celle-ci en amont dans le cadre d'une politique RH plus générale mais aussi et surtout de s'assurer de l'éventail du « champ des possibles » entendu comme le type d'actions qui seront potentiellement mises en œuvre au cours de la démarche selon les résultats du diagnostic des sources de stress (Brun et al., 2007). L'idée générale est de favoriser la pérennité de la démarche en favorisant les actions de lutte contre le stress et leur intégration dans l'organisation même du travail et de l'entreprise (actions primaires, sociotechniques).

---

---

**Facteurs stimulants**

**Facteurs bloquants**

---



Portant sur l'organisation de l'intervention / processus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche stratégique et systématique de gestion des risques basée sur un cadre conceptuel précis</li> <li>- Approche dynamique type « projet » et l'intégrer dans des projets organisationnels plus larges</li> <li>- Analyse de la demande et des motivations</li> <li>- Réaliser une étude objective de l'organisation</li> <li>- Faire un diagnostic, une analyse des risques</li> <li>- Privilégier une approche participative</li> <li>- Mettre en œuvre un plan de communication interne</li> <li>- Prévoir des feed-back réguliers ainsi qu'un suivi basé sur des indicateurs adaptés</li> <li>- S'assurer du soutien permanent de la direction tout au long du processus – y compris financièrement</li> <li>- Rechercher l'adhésion de la ligne managériale</li> <li>- Mobiliser une équipe pluridisciplinaire</li> <li>- Bien définir le rôle des consultants-chercheurs-formateurs externes</li> <li>- Garantir la confidentialité et l'indépendance des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes de temps (démarches pouvant être longues – de six mois à plusieurs années) et de coût – manque de ressources matérielles ou humaines pour la mise en œuvre de la démarche</li> <li>- Contexte plus général de l'entreprise défavorable (ex. période de changements)</li> <li>- Existence de problèmes lors du choix de la cible de l'intervention qui peuvent freiner la démarche</li> <li>- Démarche représentant une charge de travail trop lourde pour les gestionnaires</li> <li>- Changement « en court de route » d'acteurs participant à la mise en œuvre de la démarche</li> <li>- Opinion négative des employés et des gestionnaires sur les interventions</li> </ul>
Portant sur les actions mises en œuvre / contenu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cibler quelques problèmes concrets (ne pas tout traiter simultanément)</li> <li>- Combiner un ensemble de techniques d'intervention (ex. différents niveaux cibles) afin de faire de l'intervention une partie de l'organisation (pas de limites dans le temps)</li> <li>- Evaluer l'efficacité des actions, rétroagir si nécessaire</li> <li>- Publiciser rapidement les actions réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprendre trop d'actions simultanément (en choisir quelques unes seulement dans un premier temps)</li> <li>- N'entreprendre que des actions de type secondaire et tertiaire (de type psychosociales, ciblant les individus)</li> </ul>

**Tableau 2 : Facteur stimulants et bloquant les démarches de prévention du stress  
(adapté d'après Brun et al., 2007 & Hansez et al., 2009)**

#### **1.4. APPORTS ET LIMITES DE CES TRAVAUX**

Ces travaux sont précieux et ont notamment 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 de nos connaissances concernant l'efficacité des actions menées, ces guides et les recommandations associées (facteurs stimulants et bloquant) fournissent une base solide pour améliorer le bien-être dans nos organisations.

Toutefois, un problème subsiste auquel ne répond pas la littérature : 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 (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2008), pourquoi si peu d'entreprises (une sur six d'après Hansez et al., 2009) s'engagent dans la mise en œuvre de telles démarches ? De plus, pourquoi, lorsque des interventions ont effectivement lieu, débouche-t-elle largement sur des actions secondaires et tertiaires, psychosociales, jugées peu efficaces ? Selon-nous, ces questions peuvent gagner en lisibilité si l'on s'intéresse à une dimension encore peu explorée, dimension cognitive, celle des représentations<sup>3</sup> des acteurs.

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, RH, représentants du personnels au CHSCT, médecin du travail, 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 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 représentants les employés et représentants des organisations patronales, voir sur ce point Rosental, 2008).

Ces conflits sont généralement arbitrés par le dirigeant qui occupe une position d'autorité et possède en dernier lieu le pouvoir décisionnel. C'est lui qui décide du bien fondé 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).

La représentation du dirigeant concernant le stress influence ainsi fortement les décisions de réalisation de l'intervention et sa portée effective potentielle. Ainsi, plusieurs travaux

---

<sup>3</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)

soulignent que les dirigeants entretiennent l'invisibilité des questions de santé au travail notamment du fait d'un déni ou d'une mise à distance de celles-ci (Roussillon & Duval-Hamel, 2006 ; Gollac & Volkoff, 2006). La dimension cognitive – au travers des représentations des acteurs et spécialement du dirigeant – nous permet ainsi de mieux appréhender non seulement pourquoi mais également comment les interventions sont décidées et conduites. Cette dimension, dont les travaux en gestion se saisissent progressivement pour analyser la stratégie de l'entreprise (Laroche et Nioche, 2006) ou les théories de la négociation (De Carlo, 2004), nous semble ainsi pouvoir contribuer à une meilleure connaissance des conditions dans lesquelles les interventions de gestion du stress sont décidées et organisées.

## **2. 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 des conditions de mise en œuvre et d'organisation des 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 les présenter nos répondants (2.1.) avant de détailler la manière dont nous avons identifié leurs représentations (2.2.).

### **2.1. 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. – et il est difficile de souhaiter tous les embrasser, au risque d'avoir des difficultés à stabiliser la ou les représentations qui s'en dégagerait. Nous avons donc opté pour une étude centrée sur une seule catégorie d'acteurs, les créateurs-repreneurs d'entreprise, plus particulièrement de PME, car ces dirigeants représentent d'une part un grand nombre d'entreprises (2 900 000 entreprises en 2008 couvrant 54% des actifs salariés du privé selon OSEO) et d'autre part incarnent de façon typique le profil du dirigeant « entrepreneur ». S'intéresser à leur représentation ne permet certes pas de prétendre avoir saisi l'essence de la représentation « 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, tous volontaires pour participer à l'étude et adhérant à la même organisation patronale (par le biais de laquelle nous les avons contacté). Ces

répondants sont – à l’exception de l’un d’eux – créateur ou repreneur d’entreprise. Les secteurs d’activité représentés sont très divers, de la production industrielle à la prestation de service pour les entreprises ou les particuliers. 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 quelques mois à plusieurs années. Ils ont tous une expérience professionnelle préalable en tant que salarié.

## **2.2. 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* ». Pour explorer plus en détail les représentations des dirigeants, une liste de thème permettant de relancer et d’approfondir la discussion a été élaborée en référence aux principaux thèmes concernant le stress dans la littérature (définition du stress, ses origines, ses conséquences, les solutions pour le réduire, ses indicateurs, etc.).

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 organisation commune qui nous a permis d’obtenir des résultats aussi cohésifs. Nous y reviendrons dans les limites de notre travail (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]) couplée à 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 ressortent nettement de l’analyse (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.

### 3. LA REPRÉSENTATION DU STRESS PORTEE PAR LES DIRIGEANTS

Sans surprise, l'expression « stress au travail » recouvre différentes significations pour nos répondants. Nous avons identifié que le stress au travail est étai envisagé 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 (ou 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 (3.3.). Chaque résultat sera suivi de leur discussion.

#### 3.1. UN STRESS INEVITABLE ET NECESSAIRE

Ce premier ensemble constitue la synthèse des connaissances des répondants au sujet du stress au travail. Pour l'ensemble de 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 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. En effet, d'autres acteurs (par exemple les représentants du personnel) peuvent porter des représentations parfaitement inverses : le stress est un problème, il est créé par l'organisation et le management, parfois sciemment (management par le stress) et doit être combattu car les employés ne peuvent pas travailler sereinement dans un environnement sous pression. C'est sans doute un point de conflit majeur entre acteurs puisqu'il s'agit de deux façons de regarder le stress qui appellent chacun deux attitudes différentes – lutter contre le stress d'un côté, bénéficier de ses effets stimulants, ce qui ne nécessite pas de recourir à une démarche de gestion du stress, de l'autre, celui de nos répondants. Cette représentation du stress crée donc le risque de biaiser les perceptions des dirigeants quant à la réalité du stress de leur organisation, en sous-estimant son ampleur.

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 donc polarisée entre un stress positif et négatif.

### 3.2. 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 conséquences, soit positives soit négatives, du stress. Ainsi, si ses effets altèrent la santé, le stress est négatif, s'ils stimulent et apportent de très grandes satisfactions, il est positif.

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* » ; et 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 de 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. Cela augmente le biais de perception relevé ci-dessus.

De plus, l'idée d'une telle partition entre stress positif et négatif, accompagnée de cette appréciation personnelle tendant à sous-estimer le « stress négatif », expose à un risque pouvant compromettre l'efficacité des interventions de gestion du stress. En effet, cette représentation repose sur une lecture individualisée du stress, par ailleurs répandue et objet de critiques (Loriol, 2008 ; Pauly & Viers, 2008). En considérant les facteurs de stress de nature organisationnelle ou environnementale comme naturels, nécessaires et inévitables, le seul levier de gestion du stress repose ainsi sur l'individu. La nécessaire compétence individuelle de gestion de son stress – et l'attitude spontanée bien disposée à l'égard du stress qui doit être vécu comme challenge – pointe l'existence d'une norme : le « *stress-fit self-managing employee* » (Pedersen, 2008). Le levier pour favoriser cette « compétence » est alors de type secondaire – suivre une formation à la gestion individuelle du stress voire bénéficier d'un coaching pour apprendre à bien vivre la pression. Or, les méta-revues de littérature sur l'efficacité des interventions montrent toutes que les actions situées au niveau individuel sont moins efficaces que celles qui visent l'organisation du travail (niveau primaire).

### **3.3. UN SOUCI DES EMPLOYÉS APPUYÉS PAR DES ACTIONS PRIMAIRES**

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. Ce « champ de représentation » est sous-tendu par une 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 ». Ainsi, même si les employés des entreprises de nos répondants sont, selon eux, faiblement stressés, le stress n'est pas absent de leurs préoccupations. Le moteur principal de ces préoccupations n'est pas tant le stress en lui-même que le mal-être lié à un stress potentiellement vécu comme négatif. Une véritable attention, soutenue par des actions concrètes, est apportée à la mise en place de bons climats de travail. Certaines de ces actions pouvant être qualifiées de prévention primaire (tableau 3).



Niveau de prévention	Exemples d'actions évoquées par les répondants
Primaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarification des rôles (qui doit faire quoi)</li> <li>- 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</li> <li>- Favoriser le travail en équipe</li> <li>- Améliorer le recrutement</li> <li>- Structurer l'entreprise par processus stables permettant de réduire les incertitudes</li> </ul>
Secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabiliser (mettre chacun face à ses responsabilités)</li> <li>- Favoriser un « bon climat » (réaliser des événements conviviaux : petits déjeuners, dîners...)</li> <li>- Surveiller des indicateurs (turn-over, remontées du médecin du travail...)</li> <li>- Demander avec insistance au personnel « comment allez-vous ? »</li> <li>- Etre à l'écoute des attentes particulières de chacun</li> </ul>
Tertiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des situations de crise (un employé a peur d'intervenir chez un client. Proposition lui est faite d'être accompagné par un senior durant le début de son intervention)</li> </ul>

**Tableau 3 : exemples d'actions mises en œuvre par les dirigeants pour gérer le stress des employés**

Ces exemples atténuent l'idée d'une représentation du stress qui induirait la mise en œuvre d'actions exclusivement dédiées au niveau individuel. Cette préoccupation pour la santé des salariés et, les actions volontaires qui en découlent pour réduire le stress, permettent également de nuancer le déni du stress de la part des dirigeants (Gollac & Volkoff, 2006 ; Roussillon & Duval-Hamel, 2006). Plutôt que de déni, il est question ici d'un regard particulier sur le stress, découlant vraisemblablement de l'identité professionnelle d'entrepreneur de ces dirigeants.

La représentation du stress des dirigeants est donc orientée en priorité par le bien-être des salariés. Toutefois, leur naturalisation du stress et sa valence positive/négative crée d'une part un biais de perception pouvant potentiellement sous-estimer le stress des employés et entraîner des conflits avec les tenants d'autres représentations et, d'autre part, de privilégier la gestion individuelle du stress comme remède au mal-être. Ces dispositions présentent autant de risque pour la mise en œuvre d'interventions de gestion du stress. Toutefois, le constat de la mise en œuvre volontaire d'actions de niveau primaire permettant de réduire le stress 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. Ces éléments viennent ouvrir la possibilité de favoriser le déclenchement et l'organisation d'interventions de gestion du stress efficaces.

## **4. CONCLUSION**

Nos résultats et leurs implications nous permettent, dans des limites que nous allons préciser (4.3.), de dégager plusieurs contributions théoriques (4.1.) et empiriques (4.2.).

### **4.1. L'INTÉRÊT DES REPRÉSENTATIONS**

Notre principal apport réside dans l'identification d'éléments confirmant que la connaissance des représentations des dirigeants au sujet du stress au travail contribue à la compréhension des conditions de mise en œuvre et d'organisation des interventions de gestion du stress. Ainsi, nous proposons un nouveau facteur bloquant l'efficacité des démarches : l'absence de distanciation, de la part du dirigeant, de sa propre représentation du stress (facteur devenant favorisant dans le cadre inverse d'une capacité de distanciation).

Nous avons également identifié l'existence d'actions de prévention primaire alors que la littérature identifie généralement des actions de type secondaire et tertiaire. Comment expliquer cela ? En général, les actions identifiées dans la littérature sont mises en œuvre dans le cadre d'interventions en gestion du stress. On ne recherche donc pas les actions mises en œuvre en dehors de ces démarches – ce qui est le cas ici. De plus, les actions relevées ici ont d'autres buts que la stricte réduction du stress (améliorer la communication, permettre de mieux coordonner les tâches, etc.). Nous pouvons y voir une sorte d'effet « Monsieur Jourdain » : faire de la prévention primaire sans le savoir. Il nous semble ainsi que de futures études devraient s'intéresser d'avantage aux actions déjà menées dans les organisations, actions ayant entre autre effets positifs la réduction du stress pouvant être déployées dans le cadre de la poursuite d'autres finalités.

### **4.2. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES**

Nos recommandations portent en premier lieu sur l'augmentation de la capacité à se distancier de ses propres représentations pour ouvrir l'espace des actions possibles et favoriser l'efficacité de l'intervention de gestion du stress. Une des pistes favorisant cette distanciation peut être la mobilisation d'outils « neutres », par exemple de solides échelles de mesure du stress de type Karasek et Siegrist (permettant également au dirigeant de « se rassurer » avec une démarche rationnelle pour gérer la question du stress, 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 (Poirot, 2004). Une deuxième recommandation concerne l'acceptation de la

part des dirigeants, dès le début de l'intervention, d'un dialogue sur l'évolution potentielle de l'organisation du travail existante. Cela suppose de surmonter les réticences compréhensibles face à la remise en cause de son action passée (Picard, 2006) y compris face aux représentants du personnel qui peuvent y trouver matière à justifier leurs positions. Ce déplacement peut être facilité par la recherche de points de convergence autour de la préoccupation du bien-être des employés et de la mise en œuvre d'actions de prévention primaire (afin de ne pas se contenter de miser sur la gestion individuelle du stress).

### **4.3. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE**

La principale limite de notre étude tient à l'échantillon 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 appartenance à une même organisation patronale – ce qui suppose une certaine proximité cognitive). Cette limite pourrait être minimisée en réalisant des études similaires auprès d'autres dirigeants ayant des statuts différents (dirigeants salariés, etc.). Ainsi, l'appartenance de nos dirigeants à des PME favorise une forte proximité avec les employés (Torrès, 2009b), ce qui explique 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. D'autre part, afin de pousser plus loin la question de l'harmonisation des représentations de tous les acteurs impliqués dans une intervention de gestion du stress (médecins, syndicats, etc.), il serait intéressant de réaliser des études de cas à l'occasion des négociations d'entreprise autour de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 8 juillet 2008.

A l'heure de l'inscription du stress et des problématiques associées à l'agenda stratégique des dirigeants, il paraît important que les différents acteurs qui participent aux négociations sur le stress se distancient de leurs propres représentations et acceptent de les faire évoluer, du moins partiellement, afin d'ouvrir le dialogue avec l'autre et aboutir à un consensus. Cette démarche favorisera la réalisation d'interventions de gestion du stress ainsi que la délimitation d'un vaste champ des actions possibles, y compris au niveau primaire – celui de l'organisation du travail et des facteurs de stress associés. « *Il reste donc à chacun des acteurs sociaux à en prendre acte et à agir en conséquence pour améliorer la situation dans ce domaine. La santé des salariés et du monde est à ce prix* » (Chanlat, 2007).

## **Bibliographie**

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2008. "Les avantages pour l'entreprise d'une bonne sécurité et d'une bonne santé au travail", *FACTS*, 77: 2 p.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- De Carlo, L. 2004. "Vers une théorie élargie de la négociation. Rationalité, cadres cognitifs et émotions", *Revue française de gestion*, 6(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, 4-17.
- 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.
- 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(160): 81-105.

- 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.
- Loriol, M. 2008. "La reconnaissance juridique du stress au travail", in Buscatto, M., Loriol, M., Weller, J.M., (Dir.), *Au-delà du stress au travail*, Erès, Collection Clinique du travail, 91-109.
- 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.
- Pauly, V., & Viers, J. 2008. "L'apport de la sociologie à la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise". *Sociologies Pratiques*, 2008/1(16): 25-37.
- Pedersen, M. 2008. "Tune in, break down, and reboot - new machines for coping with the stress of commitment". *Culture and organization*, 14(2): 171-185.
- Picard, D. 2006. "Difficultés de la prévention des pathologies psychosociales liées au travail", *Management et Avenir*, 8: 199-217
- 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.
- 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 Medecine*, 47(3): 133-141.