

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
+ 33 (0)6 03 63 31 74

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 ; 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), une propension à sous-estimer l'ampleur du stress de leurs employés et ses effets négatifs sur la santé. Nos résultats soutiennent 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 précisons en conclusion les limites et pistes de recherche pouvant faire suite à cette étude exploratoire.

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* »¹, 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 2008². Ces accords pouvant déboucher, ou non, sur des interventions de gestion du stress efficaces.

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

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

² "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

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 (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 REDUIRE LE STRESS DES EMPLOYES

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 »³. 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.

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

³ 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 ; notons que cette définition a été reprise dans l'Accord National Interprofessionnel français sur le stress au travail du 2 juillet 2008

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 stressors présents dans l'environnement de travail, la réduction ou l'élimination des problèmes de santé au travail, de l'absentéisme et des incapacités permanentes, ou encore l'amélioration ou la promotion de la santé au travail* » (Geurts & Gründemann, 1999, cité par Hansez et al., 2009:128-129).

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 n'ayant pas la même portée transformatrice. 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).

Programmes de niveau organisationnel	
Recrutement et embauche	Communication
Programmes de formation et d'éducation	Redéfinition de tâche / restructuration
Caractéristiques physiques et environnementales	Autres interventions de niveau organisationnel
Programmes de niveau individuel/organisationnel	
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	
Programmes de niveau individuel	
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 actions selon le type de facteur de stress auxquelles elles s'adressent : (1) les interventions sociotechniques (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)* ». 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 ; Picard, 2006) mettent en évidence une sur-représentation des actions secondaires et tertiaires (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'EFFICACITE 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...). Il peut s'agir par exemple de 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, 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'EFFICACITE 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.

Facteurs stimulants		Facteurs bloquants	
Portant sur l'organisation de l'intervention / processus			
- Approche stratégique et systématique de gestion des risques basée sur un cadre conceptuel précis - Approche dynamique type « projet » et l'intégrer dans des projets organisationnels plus larges - Analyse de la demande et des motivations - Réaliser une étude objective de l'organisation - Faire un diagnostic, une analyse des risques - Privilégier une approche participative - Mettre en œuvre un plan de communication interne - Prévoir des feed-back réguliers ainsi qu'un suivi basé sur des indicateurs adaptés - S'assurer du soutien permanent de la direction tout au long du processus – y compris financièrement - Rechercher l'adhésion de la ligne managériale - Mobiliser une équipe pluridisciplinaire - Bien définir le rôle des consultants-chercheurs-formateurs externes - Garantir la confidentialité et l'indépendance des intervenants	- 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 - Contexte plus général de l'entreprise défavorable (ex. période de changements) - Existence de problèmes lors du choix de la cible de l'intervention qui peuvent freiner la démarche - Démarche représentant une charge de travail trop lourde pour les gestionnaires - Changement « en court de route » d'acteurs participant à la mise en œuvre de la démarche - Opinion négative des employés et des gestionnaires sur les interventions		
Portant sur les actions mises en œuvre / contenu			
- Cibler quelques problèmes concrets (ne pas tout traiter simultanément) - 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) - Evaluer l'efficacité des actions, rétroagir si nécessaire - Publiciser rapidement les actions réalisées	- Entreprendre trop d'actions simultanément (en choisir quelques unes seulement dans un premier temps) - N'entreprendre que des actions de type secondaire et tertiaire (de type psychosociales, ciblant les individus)		

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

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).

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 (AESST, 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 ?

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 propre 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 externes aux organisations : 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 a peu de contraintes ou d'incitations

à l'action. Une troisième catégorie d'explications, interne aux organisations, pointe des éléments d'ordre cognitifs : 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'agréger les éléments relatifs au déni ou aux connaissances des acteurs dans la notion de représentations⁴. 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, 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).

Au centre de 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

⁴ 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)

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. Ainsi, plusieurs travaux 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), cette invisibilisation pourrait expliquer l'absence d'intervention (pas besoin de résoudre un problème qu'on estime ne pas exister ou être d'une ampleur acceptable). La dimension cognitive – au travers des représentations des acteurs et spécialement du dirigeant – nous permettrait 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 REPRESENTATIONS 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. 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'entreprise, 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 répondants⁵, tous volontaires pour participer à l'étude et adhérant à la même association rassemblant des dirigeants d'entreprise (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 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 – à l'exception de l'un d'eux, dirigeant salarié – créateur ou repreneur d'entreprise. Les secteurs d'activité représentés sont très divers :

- Huit entreprises de prestations 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 la régie publicitaire). Ces structures ont entre 1 et 6 salariés ;
- Deux entreprises de développement informatique (édition de logiciels et prestation de services informatiques divers dont la gestion de systèmes d'information) comptant respectivement 5 et 14 salariés ;
- Deux entreprise du secteur de la restauration et de l'hôtellerie – une exploitation de cafétérias et de distributeurs automatiques, recouvrant en tout une cinquantaine de personne (un chef d'entreprise pour deux société distinctes), et une entreprise familiale de 35 salariés, gérant deux restaurants, un service traiteur et deux hôtels ;
- Une entreprise spécialisée dans la distribution d'emballage industriel en petite quantité d'environ 130 salariés ;
- Une entreprise de service de 450 personnes spécialisées dans la vente, l'installation et la surveillance d'alarmes pour les particuliers et les petits professionnels.

⁵ 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.

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.

2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

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 thème permettant de relancer et d'approfondir la discussion a été élaborée en référence aux thèmes concernant le stress dans la littérature (tableau 3).

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 3 : 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 (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 l'association de dirigeants 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 organisation 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.

3. LA REPRESENTATION 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 était 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 (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.). Chaque résultat sera suivi d'une 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 pression⁶. C'est sans doute un point de désaccord majeur entre les différents acteurs en charge de ces questions puisqu'il s'agit de deux façons de regarder le stress qui appellent chacun deux attitudes différentes⁷. Cette représentation du stress crée

⁶ Voir par exemple la position de la CFECGC : « Stress, et si on en faisait une maladie ? », http://www.cfecgc.org/ewb_pages/div/Stress_Actualite.php

⁷ Cette dimension conflictuelle s'est retrouvée au cours des séances de négociations entre partenaires sociaux au sujet de la négociation des Accords Nationaux Interprofessionnels sur le stress au travail (02 juillet 2008) ou sur harcèlement et la violence au travail (26 mars 2010), voir par exemple *LeMonde.fr*, « *Harcèlement au travail : le patronat reconnaît la responsabilité du management* », 26 mars 2010

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 NEGATIF

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.

Ce biais de perception, ce risque de sous-estimation de l'ampleur du stress et de ses effets négatif suggère une forme de déni du stress des salariés tout comme du stress que ressentent les dirigeants interrogés (Gollac & Volkoff, 2006 ; Roussillon & Duval-Hamel, 2006). Toutefois, les dirigeants sont loin d'être insensible au bien-être de leurs collaborateurs.

3.3. UN SOUCI DU BIEN-ETRE DES EMPLOYES

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. Nous avons ainsi identifié 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 des préoccupations des dirigeants interrogés n'est donc pas tant le stress en lui-même qu'un état plus général de bien-être. Ils sont ainsi sensibles à ce que ne se développe pas 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 plus 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 ferait 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 (puisqu'il est vu comme étant naturel, normal et potentiellement positif).

4. DISCUSSION

Pour les dirigeants interrogés, le stress est naturalisé, 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'autres représentations. Ce biais de perception présente un facteur pouvant expliquer les réticences à décider de mettre en œuvre une intervention de gestion du 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 (4.3.), de dégager des contributions théoriques (4.1.) et empiriques (4.2.).

4.1. L'INTERET DES REPRESENTATIONS

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. Contrairement à ce que soulignent certains auteurs (Roussillon & Duval-Hamel, 2006 ; Gollac & Volkoff, 2006), les dirigeants interrogés ne sont pas dans le déni du stress de leurs salariés. Toutefois, ils ont une vision particulière du stress : stress nécessaire et inévitable, bon ou mauvais. Malgré leur attention au bien-être de leurs salariés, cette vision est susceptible de

contraster avec celle d'autres acteurs. En effet, comme nous l'avons souligné, les dirigeants interrogés peuvent sous-estimer l'ampleur du stress de leurs collaborateurs ou ses effets négatifs et constituer ainsi biais de perception de la réalité des difficultés vécues par les salariés.

4.2. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

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'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 en outre 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). Un troisième axe serait de rechercher des points de convergence autour de la préoccupation du bien-être des employés et de la mise en œuvre d'actions de prévention (en s'appuyant ainsi sur les actions d'ores-et-déjà développées).

4.3. 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 appartenance 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, etc.). Cela permettrait notamment de saisir si cette représentation est plus généralement partagée, soit pour une ou plusieurs catégories de dirigeants, soit plus largement⁸. Dans cette perspective, il serait également intéressant d'entreprendre des investigations au sujet des liens entre représentation

⁸ En effet, l'appartenance de nos dirigeants à des PME favorise une forte proximité avec les employés (Torrès, 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.

du stress et identité professionnelle de créateurs-repreneurs d'entreprise. 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 salariés. Cette comparaison permettrait de mettre en évidence avec une plus grande robustesse le biais de perception identifié dans 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 appréhender les décisions de mise en œuvre (ou non) d'interventions de gestion du stress. Toutefois, il n'est 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.).

Afin de poursuivre les investigations au sujet de cette perspective cognitive – notamment son pouvoir explicatif et ses limites – il serait intéressant de réaliser des études de cas à l'occasion des négociations d'entreprise 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 termes de jeux d'acteurs – pourrait être une perspective féconde dans ce cadre. En effet, à 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

- 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^e 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], (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], (2007), "Prévisions des experts sur les risques psychosociaux émergents liés à la sécurité et à la santé au travail", *FACTS*, 74: 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.
- 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.
- 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
- 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^{ème} 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., Loisel, 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

- 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 Medecine*, 47(3): 133-141.