

Risques psychosociaux :

La transmission des agents « stressseurs »

KARINE MERLE
Idrac Business School

Résumé :

Selon le rapport du CESE de Mai 2013, la problématique de l'action préventive en matière de santé mentale au travail reste entière. Dans ses conclusions les rapporteurs insistent sur la nécessité d'améliorer la connaissance des phénomènes à l'œuvre pour améliorer leurs modes d'évaluation. Si le cadre d'une politique préventive globale a été fixé par la loi à partir de 2002, il n'en demeure pas moins que les actions mises en œuvre restent à l'entière discrétion de l'employeur (Merle, 2013). La nature du risque apparaît complexe et l'entreprise sous tension du fait de ses obligations morales, légales et économiques, mue par l'idéologie gestionnaire (de Gaulejac, 2005), adopte une posture causaliste objectivable et se focalise sur la seule question du risque au détriment d'une approche plus globale du fait psychosocial. Celui-ci est par nature interactif et se situe dans la relation d'échange qui s'établit entre l'individu et son environnement de travail. A ce titre il s'agit d'un phénomène communicationnel (Lehisse, 2009). Nous proposons alors d'envisager les mécanismes organisationnels sous l'angle des théories de la communication afin de porter un regard nouveau sur le phénomène psychosocial et tenter d'ouvrir des pistes pour l'amélioration des actions préventives.

Mots clefs :

Phénomène psychosocial, Risques psychosociaux, Communication.

Abstract :

According to the report of the EESC to May 2013, the problematic of the preventive action in respect of mental health at work remains full. In its conclusions the rapporteurs are insisting on the need to improve the knowledge of the phenomena to the opens to consider improving their modes of assessment. If the framework of a comprehensive preventative policy has been fixed by law from 2002 onwards, it remains that the actions implemented remain at the discretion of the employer (Merle, 2013). The nature of the risk appears complex and the company under voltage of the fact of his moral obligations, legal and economic, driven by the ideology manager (of Gaulejac, 2005), adopted a posture not consequentialist objectivable and focuses on the single question of risk to the detriment of a more comprehensive approach of the fact psychosocial. The latter is by nature interactive and is located in the exchange relationship which is established between the individual and his work environment. Has this title it is a communicational phenomenon (Lehisse, 2009). We then propose to consider the organizational mechanisms under the angle of the theories of communication in order to bring a new look on the psychosocial phenomenon and try to open the tracks to the improvement of preventive actions.

Key words :

Psychosocial phenomenon, Psychosocial risks, Communication.

INTRODUCTION

Selon le rapport du CESE de Mai 2013, la problématique de l'action préventive en matière de santé mentale au travail reste entière. Dans ses conclusions les rapporteurs insistent sur la nécessité d'améliorer la connaissance des phénomènes à l'œuvre pour envisager d'améliorer leurs modes d'évaluation et l'efficacité de la politique de santé au travail. Si le cadre d'une politique préventive globale a été fixé par la loi à partir de 2002, il n'en demeure pas moins que les actions mises en œuvre restent à l'entière discrétion de l'employeur (Merle, 2013). En outre ces actions semblent s'inscrire dans une logique de prévention de risque plutôt que de développement de bien-être au travail. Le phénomène psychosocial est ainsi réduit qu'à sa dimension pathogène dans une posture déterministe. Il est associé à certains de ses facteurs, le stress et le harcèlement (Clot et Miossec, 2011). Or il s'agit-là d'une posture réductrice. En outre l'individualisation et la rationalisation des modes de gestion qui prévalent à l'action managériale contribuent à une focalisation sur l'action individuelle et non plus collective. Celle-ci peut alors aboutir par effet d'étiquetage social (Loriol, 2010) à renforcer le vécu de souffrance et donc générer l'inverse de l'effet recherché.

Le fait psychosocial naît dans l'interaction entre l'individu et son milieu. Il relève d'une responsabilité co-actée. Il prend forme dans l'échange et évolue selon une logique systémique à la fois réflexive et récursive au sens que lui confère Giddens (1987). Dès lors que l'on considère l'organisation comme un « tissu de communication [...] et comme un processus organisant composé de comportements interconnectés » (Giroux, 1993, p.2), il apparaît naturel de considérer le fait psychosocial comme un phénomène communicationnel.

Dans quelle mesure replacer la problématique du fait psychosocial dans une logique de communication peut contribuer à l'amélioration des actions préventives ?

Après avoir justifié notre posture d'un point de vue épistémologique et replacé la problématique du fait psychosocial dans son cadre plus général, nous nous proposons d'aborder la question de la santé au travail sous l'éclairage des processus communicationnels à l'œuvre dans l'organisation.

1. La dimension psychosociale au travail

1.1. La dynamique psychosociale : construit social interactif

Souffrance ou bien-être au travail, parce qu'ils relèvent d'une même dynamique, attestent d'une même réalité : celle du phénomène psychosocial en milieu professionnel. Celui-là s'il a toujours existé, rend compte de l'interaction systémique qui relie l'individu à son travail au sens large du terme, c'est-à-dire la tâche en elle-même mais aussi les conditions de sa réalisation et les relations qui s'y établissent. Les mécanismes à l'œuvre dans sa « génération » sont à la fois individuels et collectifs et s'inscrivent dans des logiques perceptuelles et cognitives de transmission (d'informations, d'émotions, de valeurs, de sens...). Partant, force est de reconnaître que l'objet d'étude relève plus d'une construction sociale au sens de fait interactif que d'un fait naturel au sens de phénomène indifférent (Hacking, 2001). La nature même de l'objet considéré justifie ainsi d'une posture d'investigation constructiviste. Nous appuyant sur les travaux de Loriol (op. cité) nous pensons alors que cette prise de position épistémologique nécessite d'envisager le fait observé selon quatre dimensions complémentaires. En effet, du fait de la complexité interactive à l'œuvre, la réalité psychosociale doit être à la fois envisagée dans une optique causaliste objectivable mais aussi dans sa dimension subjective et irrationnelle et ce en intégrant les dimensions individuelles et collectives. Au nom de cette classification épistémologique Loriol (op, cité) distingue quatre angles d'analyse : la nomination du fait au sens de catégorisation sociale ; l'émergence multi-interactive du fait au sens d'effets combinatoires complexes ; la normalisation du fait au sens de critère classant et stigmatisant; le processus interactionniste individualisé comme constitutif du fait lui-même. Si chaque posture peut se suffire à elle-même, il n'en demeure pas moins que seule leur combinaison peut espérer rendre compte de la globalité du phénomène ; en découle une difficulté à stabiliser définition et concepts.

Chaque posture d'analyse conduit à l'adoption d'une définition. La pluralité des approches rend possible la pluralité des prises de positions par rapport à l'objet et justifie les logiques d'actions qui en découlent. L'identité de l'observateur, ainsi que l'identité de l'acteur n'est pas sans incidence sur la position prise pour aborder la problématique. S'agit-il d'étudier les conditions du bien-être au travail ou s'agit-il d'identifier les facteurs de souffrance au travail ? S'agit-il d'envisager la problématique du bien-être au travail comme source de

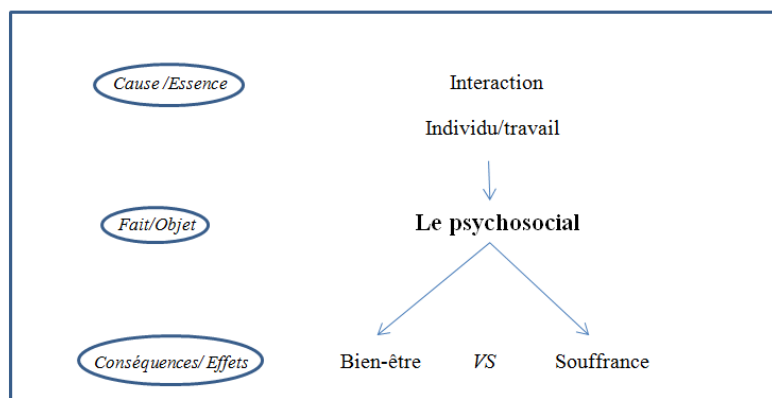
développement individuel et social ou bien s’agit-il de définir la part de responsabilité des acteurs en matière de souffrance au travail ? Enfin, s’inscrit-on dans une démarche constructive de développement social ou se situe-t-on dans le strict champ gestionnaire d’optimisation des process ?

Au regard de la nature des débats médiatisés, du cadre fixé et des actions correctives mise en œuvre, force est de constater la prise de position collective au sens de macro, selon la typologie de Lorient. En outre, face à la complexité du phénomène étudié et une prise de position positiviste de la part d’une catégorie d’acteurs, l’effet micro et la dimension « émergente du fait » ont été, semble-t-il, que partiellement considérés et pris en compte. Notre propos n’est pas ici de porter un quelconque jugement de valeur sur les prétendues intentions qui ont prévalu à la considération des actions entreprises, mais plutôt de comprendre, dans une optique de critique constructive, quelle(s) piste(s) d’investigation seraient à tenter, pour améliorer ce qui existe déjà mais reste, à nos yeux, très perfectible.

1.2. Du phénomène au risque psychosocial

Nous l’avons dit, le fait psychosocial est de nature complexe. En matière de travail, il se situe dans l’interaction entre l’individu et son milieu. Il constitue avant toute chose un vécu individuel qui par phénomène d’agrégation peut devenir pour partie collectif. De cette interaction découle un vécu positif ou négatif (Schéma 1).

Schéma 1. Dynamique psychosociale



Si tout le monde s’accorde à reconnaître l’importance du bien-être au travail, force est de reconnaître que sa problématisation s’inscrit dans une optique plus négative, celle de

souffrance. Nous expliquons cette prise de position par la corrélation de deux caractéristiques propres à nos sociétés post modernes au sens que lui confère Beck (2001). La première est la « scientification » de notre société. La deuxième est l'hégémonie de la pensée gestionnaire dans le mode d'appréhension et de résolution des phénomènes sociétaux (de Gauléjac, 2005).

Ainsi, le positionnement « idéologique » qui marque l'esprit de notre société postmoderne, du fait de la place accordée à la science et la technologie, conditionne et oriente l'analyse des phénomènes sociétaux (Beck, op. cité). Ce positionnement marque l'action d'une emprunte positiviste au sens de rationnel et objectivable. Partant, ne peut être reconnu, considéré et pris en compte que ce qui peut être observable, donc mesurable. Parallèlement, on constate une focalisation sur la notion même de risque, au sens de danger potentiel. Notre niveau de civilisation et de développement technologique justifie ainsi une dynamique d'action collective articulée principalement autour du principe de précaution. Dans un même temps, la logique économique-financière s'impose comme modèle de pensée prévalant à tout type d'actions organisationnelles. Dès lors l'action n'est envisageable qu'en termes d'efficacité et de rentabilité (Charreaux, 2009 ; d'Arcimoles, 2009). La question sous-jacente de la mesure de l'action efficace, conditionne alors la posture de l'observateur, le modèle d'analyse qui en découle ainsi que la nature des actions mises en œuvre.

Si le fait psychosocial au travail relève d'une dynamique transdisciplinaire entre les différentes sciences humaines et sociales, c'est la pensée gestionnaire qui prédomine. Les postures constructivistes d'investigation du complexe ne sont que partiellement intégrées par les acteurs d'actions préventives et correctives. Le phénomène psychosocial n'est alors envisagé que comme indicateur de performance. En découle sa « concaténation » à un phénomène quantifiable, matérialisable, que l'on peut objectiver et normer donc contrôler. La posture développée déplace la problématique en inversant l'ordre des « facteurs » (schéma 1). Elle contribue à une « réduction » du fait psychosocial à sa seule dimension pathologique (Clot, 2010 ; Clot et Miossec, op. cité). L'objet observé n'est plus le psychosocial, mais la souffrance au travail pour laquelle une catégorie d'indicateurs apparaît : les risques psychosociaux. La conséquence devient le fait et une de ses causes la conséquence. Le premier effet aboutit à une négation partielle de la nature même de l'objet que l'on tente de contenir. Le second, tout à fait paradoxal et antinomique, au nom d'une logique réflexive et récursive propre à la dynamique systémique (Beck, op. cité ; Giddens, op. cité) contribue à

générer les conditions mêmes de son amplification (effet de stigmatisation du faible amplificateur de vécu douloureux).

2. Les limites de l'action préventive

Le nouveau risque généré et reconnu, couplé à l'émotion véhiculée et amplifiée par sa médiatisation oblige les acteurs à reconnaître son existence. Le coût de la souffrance, supporté par la collectivité et l'entreprise, devient économiquement préjudiciable et nécessite des actions correctives. Une politique préventive des risques psychosociaux est intégrée à la politique de santé au travail, déjà existante, à partir de 2002. Mais l'esprit qui prédomine l'inscrit dans une démarche hygiéniste (Clot, op. cité) ce qui en réduit l'efficacité. Ainsi si les pouvoirs publics ont tenté, au travers des trois niveaux de prévention qu'ils préconisent, de reconnaître la complexité et la dimension co-actée du phénomène, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre interroge. Il semblerait que la dimension primaire, celle-là même qui met en exergue la dimension organisationnelle et managériale, reste la moins investie. Ainsi si le cadre légal de la politique préventive des risques psychosociaux suppose trois types d'intervention (humain, technique, organisationnel) sur trois niveaux (primaire, secondaire, tertiaire), Il reste un cadre général ouvrant le champ des possibles à l'action envisagée. Celle-ci est rendue obligatoire par la loi, mais l'employeur, au nom de sa liberté de gestion, reste souverain en matière de décision et d'actions mises en œuvre (Merle, op. cité).

Selon le rapport du CESE de Mai 2013, la problématique de l'action préventive reste entière. Dans ses conclusions les rapporteurs soulignent deux points essentiels à nos yeux. Le premier réside dans la nécessité d'améliorer la connaissance du phénomène et son mode d'évaluation tout en soulignant la difficulté même de l'exercice du fait de sa nature (psychosociale). Le deuxième insiste sur la nécessité d'intégrer la dimension contextuelle. Si l'aspect individuel est à prendre en compte et doit être amélioré, il est nécessaire selon les auteurs du rapport, de reconnaître l'importance de l'effet des mutations du monde du travail dans les mécanismes à l'œuvre.

Selon les conclusions de l'enquête de Barthe, Peretti et Terramorsi (2010), il apparaît, en outre, légitime de se poser la question de l'intention réelle de l'employeur en matière d'actions concrètes. Le positionnement pris par l'organisation est-il de convenance ou de conviction ? Est-il de pure forme (mise en conformité avec le cadre légal) ou bien les actions

mises en œuvre sont-elles véritablement engagées ? Si l'investigation menée par ces auteurs ne permet pas de répondre objectivement à ces questions, elle a, pour le moins, le mérite de pointer du doigt un aspect déterminant quant à l'efficacité des actions menées et aussi de traduire le niveau de responsabilité reconnu et assumé par l'organisation elle-même.

Finalement, il semblerait que le niveau de prévention primaire, qui est celui qui reconnaît le mieux la logique psychosociale dans ses dimensions co-actées, est le moins investi. En outre le niveau tertiaire situé, quant à lui, plus l'action au niveau de la réparation que de la prévention. En effet, ce « niveau » prévoit la mise en œuvre de dispositifs organisationnels d'accompagnement individuel une fois le risque transformé, c'est-à-dire advenu. Si l'effet de stigmatisation au sens d'étiquetage social, identifié par Loriol (op. cité) n'est certainement pas recherché, il n'en demeure pas moins que certains des dispositifs mis en place contribuent largement à sa génération (Merle, 2012; Loriol, op. cité). En outre l'individualisation des modes de gestion en général, depuis les années 80, et des risques psychosociaux en particulier, constitue un facteur aggravant (Guist-Desprairies & al., 2010, Miossec & Clot, op. cités) .

Si certains, au nom d'un « fatalisme » organisationnel, peuvent penser que ces risques sont inéluctables, qu'il est illusoire de prétendre à l'éradication de ces phénomènes, que la part individuelle irréductible au mécanisme limite l'action organisationnelle, nous pensons pour notre part, que c'est surtout un défaut de connaissance et de compréhension du fait psychosocial qui contribue à ces écueils. Partant, comment améliorer la compréhension par le gestionnaire du fait psychosocial pour espérer rendre plus efficace les actions à développer ?

3. Apport des théories de la communication et de la transmission

3.1. Le fait psychosocial : un phénomène de communication

Le fait psychosocial se situe dans l'interaction entre l'individu et son milieu de travail, c'est-à-dire entre individus dans le cadre d'une interaction interpersonnelle, entre individu et groupe dans le cadre d'une interaction « méta-personnelle ». Le psychosocial émerge de la relation d'échange qui s'établit. A ce titre il s'agit d'un phénomène communicationnel.

Nous envisageons la notion de communication dans son acception organique issue du courant de Paolo Alto. Dès lors, il s'agit d'envisager la communication comme une relation

interactive inhérente et indissociable à l'existence de tout organisme vivant. Si cette relation s'inscrit dans une dynamique processuelle, celle-ci est de nature circulaire avec un fort ancrage social. La transmission s'effectue dans une logique réflexive au sens de génératrice d'effets, récursive au sens où le rôle des acteurs est interchangeable (l'émetteur devient récepteur et le récepteur devient émetteur). L'objet (l'information) est à envisager comme un ensemble de signaux signifiants et contextualisés (Lehisse, 2009). Cette transmission de sens passe, en outre, par l'intégration d'un ensemble d'indicateurs « parallèles » au message formel au sens de non verbal mais porteur de sens (indicateurs de sentiment, d'intention liés au contenu du message) (Duterme, 2002). Du fait de ces caractéristiques deux niveaux sont à prendre en compte : l'explicite et l'implicite. Tout échange comprend ces deux niveaux.

L'approche positiviste et gestionnaire qui façonne la pensée et les pratiques managériales, a contribué à développer une approche très mécaniste et rationnelle de la communication. Perçue comme processus linéaire, l'approche reste focalisée sur l'optimisation des pratiques dans un esprit causaliste objectivable. La communication organisationnelle est encore envisagée comme un mode de gestion et de régulation explicite. De fait l'organisation distingue deux types de communication, le formel et l'informel. Comme son nom l'indique la communication informelle, si l'entreprise la reconnaît, échappe à l'esprit déterministe. Dès lors, le gestionnaire n'a de cesse de canaliser ses effets en élaborant et perfectionnant toujours plus ses process managériaux (Duterme, op. cité). L'objectif implicite est de transformer la nature même de cette forme de communication, pour la rendre rationnelle, alors qu'elle est irréductible. A défaut l'entreprise minimise, voir nie, son existence. Concrètement, force est de constater la standardisation incessante des procédures (justifiée par les modèles internationaux normatifs de qualité et de quête d'excellence (Aubert et de Gaulejac, 2007), la non-reconnaissance de la dimension implicite de la transmission, et finalement la prise en compte uniquement partielle de la dimension « interpersonnelle » de l'acte communicationnel. L'organisation concentre ses efforts sur l'entité « émetteur » comme agent « optimisable » selon une posture déterministe focalisée sur l'atteinte de l'objectif (Duterme, op. cité) dans une logique linéaire. Partant, c'est toute la dimension « humaine » irrationnelle et subjective qui est exclue du système et des règles qui vont prévaloir à son fonctionnement. Nous touchons là les limites de l'approche gestionnaire quant à la reconnaissance du phénomène psychosocial et donc à l'efficacité des pratiques développées.

3.2. Des pratiques communicationnelles défailtantes

Différents travaux menés quant à la génération des risques psychosociaux, mettent en exergue ces défauts de communication. Guist-desprairies & al. (op. cités) soulignent, dans leur étude, les conséquences négatives de la neutralisation des effets positifs de la conflictualité, au sens de mode de régulation collectif des relations professionnelles. Selon ces auteurs le recours de plus en plus systématique à des experts externes à l'entreprise pour résoudre ses dysfonctionnements organisationnels (cabinets de conseils, d'audit, avis d'expert) ampute la dynamique psychosociale d'une partie de ses capacités « régénératrices ». En supprimant les mécanismes d'expression collective internes, l'organisation prive l'individu de son statut d'acteur et contribue au développement de vécus négatifs donc de mal-être voir de souffrance au travail. En outre dans une logique toute systémique, l'individualisation des modes de gestion et de régulation organisationnels favorise le délitement des liens collectifs pourtant éléments essentiels à la stabilisation de l'identité collective et individuelle. L'isolement qui en résulte fragilise l'individu au sein de sa structure.

Cet état de soumission passive imposée est en outre souligné par Clot et Miossec (op. cités) qui en dénoncent les dangers en termes de santé psychique pour les salariés. En rationalisant les processus d'échanges, l'organisation prive l'individu de sa capacité d'activité et de sa parole. En résulte une perte de sens, de motivation et des vécus de souffrance générateurs de stress.

Finalement de Gauléjac (op. cité) explique comment la pensée rationnelle, qui domine l'action managériale, contribue à favoriser et à banaliser les comportements pervers au sein même de l'organisation grâce, ou à cause, des mécanismes inéluctables de transmission. La logique d'excellence couplée à la logique procédurale, place l'individu sous pression permanente. Cette pression résulte selon lui d'une exposition permanente à l'injonction paradoxale d'être « toujours plus » (autonome, innovant, réactif, impliqué, (Boyer & al., 2005 ; Thevenet, 2008)) et paradoxalement de devoir justifier systématiquement de sa compétence et de ses actes dans le cadre de process de contrôle et de reporting. Ce contexte organisationnel favorise les vécus de harcèlement, de soumission et de perte de sens. En outre, ces vécus vont se diffuser, du fait des lois naturelles de la transmission propre au

fonctionnement de l'organisation. Le harcelé devient le harceleur, le harcèlement devient un phénomène social.

CONCLUSION

Concernant les problématiques de souffrance au travail, la question n'est plus tant de savoir qu'est-ce que le stress et le harcèlement, ce qui conduit inévitablement aux « épineuses » questions de la définition des seuils d'acceptabilité et de leur preuve juridique, mais plutôt de comprendre comment ces mécanismes se génèrent pour tenter de mieux les prévenir. Ainsi nous pensons que c'est dans l'adoption d'une approche communicationnelle de transmission que l'on peut espérer activer le niveau de prévention primaire et rendre plus efficace les actions de type secondaire. S'il est tout à fait justifié de former les managers à une meilleure « maîtrise ou gestion » de leur temps par exemple, et ainsi espérer canaliser les effets de vécus stressants, nous pensons qu'il est tout aussi important de sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'importance d'adopter de bonnes pratiques de communication. En outre comprendre comment, sans être coupable, nous sommes tous responsables dans les mécanismes de génération de stress et de harcèlement organisationnel (du fait de nos pratiques interactionnelles), peut aider significativement à prévenir ces situations. Stress et harcèlement sont à comprendre comme des construits sociaux et constituent des modes de régulation collectifs aux difficultés vécues au travail. Leur aspect pathogène n'est pas une fatalité organisationnelle. Revenir sur l'importance de l'interaction et donc reconsidérer l'acte managérial comme processus interactif psychosocial nous semble indispensable pour développer une attitude plus constructive en matière de santé au travail. A ce titre les sciences de la communication offrent un angle d'analyse qui, d'une part justifie et d'autre part légitimise l'intérêt que l'on peut porter au phénomène dans sa globalité ainsi qu'à l'ensemble de ses conséquences : bien-être vs souffrance au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Arcimoles (d') CH. (2009), « Fiabilité de la valeur, valeur de la fiabilité », Revue française de gestion, n°198-199, p.151-171

Aubert N. et de Gauléjac V. (2007), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris

Barthe N., Peretti JM. et Terramorsi P. (2010), « Les politiques « santé, sécurité et bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40 », *Management et Avenir* n°38, p.104-116

Beck U. (2001), *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion

Boyer L., Levet P. et Scouarnec A. (2005), « le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », Actes IAS de la 7^{ième} université de printemps de l'audit social, « performance économique et performance sociale à l'heure de la RSE », éditeurs scientifiques JM. Peretti et JL. Cerdin, p. 197-208

Charreaux G. (2009), « concilier finance et management, un problème d'architecture organisationnelle », *Revue française de gestion*, n°198-199, p.343-368

Clot Y et Miossec Y. (2011), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail Humain*, PUF, 2011/4, vol. 74, p.341-363

Clot Y. (2010), « au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée », *Nouvelle revue de psychologie*, 2010/2, n°10, p. 41-50

Duterme C. (2002), *La communication interne en entreprise*, De Boeck

Gaulejac (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement*, Seuil, Paris

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, quadrige, PUF, Paris

Giroux N. (1993), « Communication et changement dans les organisations », [en ligne], 3/1993, <http://communicationorganisation.revues.org/1615>

Guist-Desprairies F. et Guist-Desprairies AN. (2010), « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », *Nouvelle revue de psychologie*, 2010/2, n°10, p. 29-40

Hacking I. (2001), *Entre science et réalité : la construction sociale de quoi ?*, La découverte, Paris

Jeanneret Y. (2002), « Communication, transmission, un couple orageux », *Sciences humaines*, hors série n°36, Mars/Avril/Mai 2002

Lohisse J., Patriarche G. et Klein A. (2009), La communication : de la transmission à la relation, 4ième ed., De Boeck

Loriol M. (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulation collectives des difficultés au travail », Nouvelle revue de psychologie, 2010/2, n°10, p. 111-124

Merle K. (2012), « Pour une intégration responsable des risques psychosociaux : apport du concept de business Model, Actes colloques 30 ieme université d'été de l'Audit Social, Dijon

Merle K. (2013), « Comment s'engager efficacement dans une démarche de bien-être au travail : apport du concept de business model ? », in L'engagement, de la société aux organisations, sous la direction de Delaye R. et Lardelier P., L'Harmattan, Paris

Thevenet M. (2008), « l'implication, éternelle question », les grands dossiers des sciences humaines, Vol 4, n°12, p. 54-55