

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL PEUT-IL CONSTITUER UN FACTEUR DE STRESS PROFESSIONNEL ? LE CAS DES MANAGERS DE PROXIMITE DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND ET NON MARCHAND

Sylvie Codo

Doctorante VALLOREM, Université de Tours
Assistante de recherche ESCM de Tours
codsyl@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche montre, d'une part, que le degré de stress des managers de proximité (MP) est plus élevé dans des établissements de la SNCF que dans des collectivités territoriales. Et que le niveau de dévouement au travail semble moins élevé au sein des premières organisations que dans les secondes. Elle expose, d'autre part, que des dimensions de l'engagement au travail affectent différemment la perception du stress des MP. Ainsi la dimension dévouement ou le sens du travail constitue un puissant levier de la réduction du niveau de stress tandis que l'absorption au travail contribue à son accroissement. Ces observations résultent d'une recherche menée auprès de 223 MP dont 129 MP territoriaux et 94 MP cheminots. Les implications managériales sont orientées vers une gestion du stress par un management de l'engagement au travail.

Mots clés : managers de proximité, stress professionnel, dévouement et absorption.

Introduction

Dernier maillon de l'encadrement, les managers de proximité ont pour rôle de traduire au niveau opérationnel les orientations organisationnelles [Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007 ; Mintzberg, 1995 ; Bellini, 2005]. Leur engagement au travail constitue donc un levier important de gestion dans les organisations, notamment quand ces dernières traversent une période de mutations [Guélaud, 2002 ; Autissier & Wacheux, 2006]. Comme dans le secteur privé, ils sont aussi appelés dans le secteur public à être les porteurs de sens des décisions organisationnelles [Trosa & Bartoli, 2011] et les garants du management du stress de leurs collaborateurs [Thévenet, 2011]. Si ces deux principaux rôles sont largement prescrits aux managers de proximité, les directions devraient s'intéresser à la question de leur engagement et de leur stress au travail. En effet, les managers peuvent-ils exercer efficacement leurs rôles s'ils ne sont pas engagés ou s'ils sont eux-mêmes exposés au stress professionnel ? Ces questions méritent d'être étudiées notamment dans le secteur public où certaines organisations sont incitées à adopter un mode de management centré sur la réduction des dépenses publiques (organisations non marchandes) et d'autres en plus de ces exigences sont contraintes de faire face à la concurrence (organisations marchandes). C'est dans ce contexte que la présente recherche a été consacrée à l'engagement et au stress des managers de proximité dans des collectivités territoriales (organisations publiques non-marchandes) et à des établissements de la SNCF (organisations publiques marchandes).

D'après Chanlat [1999], les modes de gestion de ces organisations conditionnent le rapport des individus à leur travail. Il fait l'hypothèse d'un niveau de stress très élevé dans les organisations mobilisant un mode de gestion fondé sur la compétitivité et un niveau de stress élevé dans les organisations appliquant un mode de gestion technobureaucratique à l'instar des administrations. Selon l'auteur, dans les entreprises les salariés sont fortement incités à se dépasser (sur-engagement), à se mobiliser et à s'adapter de manière continue. En contrepartie, ils ont la promesse de l'assurance d'une autonomie et d'une reconnaissance à la hauteur de leurs efforts ; tandis que ceux employés dans les administrations sont considérés comme des êtres « sans passions » dont les activités sont fortement cadrées par des règles qu'ils doivent respecter.

On peut déduire des travaux de Chanlat [1999] un lien positif entre l'excès d'engagement et le stress au travail dans les entreprises. Cependant, la littérature révèle que ces deux phénomènes peuvent s'opposer. Ainsi, pour les uns l'engagement au travail, particulièrement le sens du travail constitue une ressource [Dejours, 1993 ; Hobfoll, 1989 ; Morin, 2010] qui réduit le stress. A ce titre, la perte du sens du travail augmente ce dernier. D'autres au contraire considèrent l'engagement au travail comme un trait de personnalité ou un facteur personnel qui peut prédisposer au stress [Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cherniss, 1980 ; Cooper, 1988 ; Cummings & Cooper, 1979 ; Lazarus, 1988 ; Légeron, 2003 ; Morgan, 1999]. Chanlat [1999] considère que c'est le déséquilibre entre l'excès d'engagement exigé par des entreprises et les capacités restreintes des individus qui les expose au stress. Il postule que les efforts de dépassement de soi (sur-engagement) exigés des salariés dans les entreprises soumises à concurrence peuvent exacerber leur degré de stress malgré la disponibilité des moyens. Dans les organisations de type technobureaucratique, c'est plutôt le manque de moyens et les contraintes administratives qui augmentent la perception du stress.

A notre connaissance, ces hypothèses fondées sur des modes de gestion n'ont pas été vérifiées dans le secteur public français composé des établissements publics à caractère industriel et commercial et donc à but lucratif et des administrations à but non lucratif comme des collectivités territoriales. A cet effet, la présente recherche propose de traiter les questions

suivantes : le degré d'engagement au travail des managers de proximité cheminots est-il différent de celui des managers de proximité territoriaux (1) ? La perception du niveau de stress des premiers est-il plus élevé que celui des seconds (2) ? Quelles facettes de l'engagement au travail impactent le degré de stress de ces managers de proximité (3) ?

Nous présentons d'abord les caractéristiques de la catégorie des managers de proximité et la synthèse des travaux traitant de l'impact de l'engagement au travail sur le stress professionnel. Nous exposons ensuite la méthodologie de la recherche. Nous présentons enfin les résultats et leur discussion. Nous terminons par les implications de la recherche qui sont orientées vers l'intérêt de la prise en compte de la dimension composite de l'engagement, les limites de l'étude ainsi que les voies de recherches qu'elle contribue à ouvrir.

I. L'engagement au travail peut-il être un facteur de stress chez les managers de proximité ?

Après avoir exposé la notion de manager de proximité, nous présentons les modèles du stress et nos hypothèses de recherche.

1.1 Définition de la catégorie des managers de proximité

Communément appelés agents de maîtrise, les managers de proximité (MP) constituent le dernier niveau d'encadrement dans les organisations [Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007 ; Mintzberg, 1995]. A la différence des cadres ou des managers intermédiaires, les managers de proximité (encadrants non-cadres) ont moins de pouvoir dans les organisations et « *sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle* » [Cousin & Mispelblom Beyer, 2011, p.52]. Traditionnellement, ils ont pour rôle principal de faire exécuter sur le terrain des objectifs organisationnels. Aujourd'hui, ils sont de plus en plus attendus dans des rôles stratégiques [Barabel & Meier, 2010 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2008]. Ils jouent d'importants rôles en matière de management des équipes et de gestion du changement. A cet effet, Letondhal [1997] propose d'aller au-delà de l'appellation "agents de maîtrise" et de les nommer "encadrants de proximité".

Les MP occupent toujours une position charnière : entre directions et collaborateurs, entre le marteau et l'enclume, pris entre deux feux [Mintzberg, 1995 ; Desmarais, 2003 ; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964]. A cet effet, leur engagement est considéré dans toutes les organisations comme un atout capital [Falcoz & Becuwé, 2009]. En effet, leurs supérieurs hiérarchiques attendent d'eux qu'ils donnent du sens aux actions organisationnelles auprès de leurs collaborateurs. Du fait de leur positionnement (entre décideurs et opérationnels), ils sont perçus par leurs supérieurs comme les vecteurs de l'exécution des décisions et de la création des connaissances à l'intérieur des organisations [Nonaka & Takeuchi, 1997]. Ils sont donc des acteurs incontournables dont « *les activités et les rôles sont au cœur de la performance et des changements des organisations* » [Desmarais & Abord De Chatillon, 2010, p.71]. Les dirigeants des organisations les assimilent ainsi à des piliers ou à des moteurs des actions organisationnelles [Diridollu, 1995].

Dans le secteur public, les managers forment aujourd'hui un maillon essentiel sans lequel les efforts de modernisation du secteur public seraient voués à l'échec [Trosa & Bartoli, 2011]. Ainsi, ils sont en première ligne et ont un rôle déterminant à jouer dans le nouveau management public centré sur l'économie et l'efficacité [Urio, 1998 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2008 ; Noguera, 2010]. Ils doivent gérer au mieux les ressources de plus en plus insuffisantes pour répondre aux exigences sans cesse croissantes des usagers des services publics, des clients, des politiques et des managers supérieurs au niveau administratif. Dans les collectivités territoriales, « *les activités¹ du management de proximité*

¹ CNFPT, « référentiel management/encadrement », <http://www.cnfpt.fr>.

consistent à conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits ». A la SNCF, le MP appelé dirigeant de proximité (DPx) est chargé de la gestion des équipes d'opérationnels [Fournier-Laurent, 2006 ; Steinville & Rousseau, 2003].

Compte tenu de leur rôle, les managers de proximité publics sont désignés comme les régulateurs du stress de leurs collaborateurs. Cependant, très peu de recherches font état de leur propre stress, notamment des effets de leur engagement sur leur stress au travail.

1.2 Modèles du stress : importance des modes de gestion

Le stress perçu concerne l'état de tension, de préoccupation biologique et psychosociale ressenti par des individus [Lemyre & Tessier, 1988 ; 2003]. Il constitue un état nuisible à la santé mentale [Abord de Chatillon, 2003]. Vézina [2007] distingue trois approches fondamentales dans les approches stimulus-réponse du stress : l'approche physiologique, l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle. L'approche physiologique [Selye, 1975] considère le stress comme un phénomène fortement induit par les caractéristiques de l'environnement des individus. Selon l'approche interactionniste, le stress est la conséquence d'un décalage perçu entre le contenu du travail ou le milieu de travail et la personne qui en fait l'expérience [Chanlat, 1999 ; Kahn & al., 1964 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Hobfoll, 1989 ; Siegrist, 1996]. Enfin, l'approche transactionnelle aborde le stress comme le résultat d'un processus d'échanges entre les stresseurs et l'individu qui y est confronté. L'évaluation subjective et les stratégies de « faire face » (coping) sont alors déterminantes dans la survenue du stress perçu [Lazarus, DeLongis, Folkman & Gruen, 1985 ; Lazarus & Folkman, 1984].

L'approche interactionniste est pertinente pour étudier l'impact de l'engagement au travail sur le stress dans la mesure où elle prend en compte des facteurs personnels et organisationnels dans la formation du stress. On peut distinguer dans cette approche, des travaux qui mettent l'accent sur les modes de gestion et le contexte organisationnel comme des stresseurs potentiels [Chanlat, 1999 ; Cooper & Marshall, 1979 ; De Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe & De Keyser, 2004 ; Kahn & Byosière, 1992 ; Mack, Nelson & Quick, 1998 ; Moyle & Parkes, 1999].

Un mode de gestion renvoie à « *l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est ainsi qu'un mode de gestion comprend l'établissement des conditions de travail, l'organisation du travail, la nature des rapports hiérarchiques, le type de structure organisationnelle, les systèmes d'évaluation et de contrôle des résultats, les politiques en matière de gestion du personnel, et les objectifs, les valeurs et la philosophie de gestion qui l'inspirent* » [Chanlat, 1999, p.35]. Il distingue le mode gestion technobureaucratique du mode de gestion fondé sur la compétitivité. Dans le premier cas, les salariés sont contraints par des règles de fonctionnement rigides et sont considérés comme des êtres « sans passions ». Le second mode de gestion se caractérise une culture axée sur la performance. Les salariés sont fortement incités à se dépasser (à être les meilleurs), à se mobiliser et à s'adapter de manière continue. *In fine*, les organisations régies par des normes et des règles strictes favorisent le développement du stress parce qu'elles laissent peu de marge de manœuvre aux initiatives individuelles. Cependant, les agents manifestent un niveau d'engagement notable [Guérard & Scaillez, 2011]. Les organisations libérales quant à elles peuvent occasionner du stress dans la mesure où elles prônent le culte de l'excellence alors que les salariés peuvent être confrontés aux limites de leurs compétences et engagements.

1.2.1 : Des modes de gestion à l'engagement au travail

A la différence de l'engagement organisationnel qui renvoie à la relation qu'un salarié noue avec son organisation et à son intention de la quitter [Allen & Meyer, 1996], l'engagement au travail concerne la relation qu'un individu entretient avec son travail [Neveu, 1993]. L'engagement au travail renvoie donc à « *un état affectivo-cognitif persistant et envahissant qui n'est pas polarisé sur un objet, un événement ou un comportement particulier* » ; il se caractérise par l'«absorption», le «dévouement» et la «vigueur» [Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295]. L'absorption définit un degré de concentration élevé au travail. L'individu absorbé a du mal à arrêter son travail. Le dévouement renvoie à l'utilité ou au sens du travail. Il est alors perçu comme un ensemble de challenges. La vigueur est liée à la volonté d'investissement permanent dans le travail et à la persévérance devant les difficultés.

D'après Chanlat [1999], dans le mode de gestion compétitif (entreprises), les salariés sont incités au dépassement de soi (sur-engagement) alors qu'ils sont tenus dans le mode de gestion technobureaucratique (administrations) à s'impliquer tout en respectant des normes préétablies. En conséquence, nous déduisons des travaux de Chanlat [1999] que **le degré d'engagement au travail peut être plus élevé chez les managers de proximité cheminots ou MPC que chez les managers de proximité territoriaux ou MPT (H1)**. Cette hypothèse se subdivise en trois sous-hypothèses :

H1a : le degré d'absorption au travail est plus élevé chez les MPC que chez les MPT.

H1b : le degré de dévouement au travail est plus élevé chez les MPC que chez les MPT.

H1c : le degré de vigueur au travail est plus élevé chez les MPC que chez les MPT.

Si le niveau d'engagement au travail peut varier selon le mode de gestion des organisations, certains considèrent qu'il peut également influencer la perception du stress.

1.2.2 : Des modes de gestion au stress professionnel

Certains soulignent en particulier le rôle des mutations organisationnelles dans le stress des individus [Chanlat, 1999 ; Mack & al., 1998 ; Moyle & Parkes, 1999 ; De Zanet & al., 2004 ; Smida & Gomez-Mejia, 2010]. Ainsi, des organisations confrontées aux changements (fusion, acquisition, restructuration...) peuvent être stressées au même titre que les individus qu'elles emploient : c'est le stress des entreprises. Ce dernier diffère du stress psychologique ou professionnel. Une entreprise est dite stressée lorsqu'elle « *subit l'action ou la présence d'une force (agent stressueur) interne ou externe qui la menace risquant de provoquer des déséquilibres ou des dysfonctionnements. En conséquence, le stress d'une entreprise est un phénomène qui peut être étudié à partir de la nature des agents stressueurs, qui agissent sur elle à un moment donné. Les agents stressueurs peuvent être liés aux objectifs, aux moyens ou à l'environnement de l'entreprise* » [Smida & Gomez-Mejia, 2010, p.137]. Dans ce cas les organisations sont assimilables à des êtres vivants [Morgan, 1999]. Le stress vécu au niveau individuel peut alors résulter de la signification que les individus donnent aux changements organisationnels [Mack & al., 1998 ; Moyle & Parkes, 1999 ; De Zanet & al., 2004]. Dans cette logique, les salariés qui acceptent de manière positive les mutations sont moins stressés que ceux qui les rejettent ou ceux qui sont préoccupés par leurs conséquences.

Compte tenu des modes de gestion du secteur public et des évolutions en cours, peu de recherches font état du stress des agents. Fournel, Pilleron, Lemery, Millot & Gisselmann [2008] ont mesuré un niveau de stress faible auprès d'agents territoriaux. Decèze [2008] fait un lien avec l'ouverture à la concurrence des activités de la SNCF et les manifestations de stress dans le rang des cheminots qui ont du mal à s'adapter aux mutations tous azimuts.

Au regard des travaux sur les modes de gestion [Chanlat, 1999] et ceux soulignant le rôle des mutations organisationnelles dans la perception du stress [Mack & al., 1998 ; Moyle & Parkes, 1999 ; De Zanet & al., 2004], nous faisons l'hypothèse que la SNCF est une

entreprise stressée utilisant un mode de gestion compétitif et la fonction publique territoriale une entité moins stressée utilisant un mode de gestion technobureaucratique. En effet, les services fournis par les collectivités territoriales ne sont pas soumis à la concurrence et les mutations en cours sont progressives [Nguyen Khac, 2008]. A cet effet, nous pouvons établir l'hypothèse selon laquelle **le degré de stress perçu est plus élevé chez les MPC que chez les MPT (H2)**.

Les modèles traditionnels du stress présentés tiennent peu compte de l'impact direct de l'engagement au travail sur le stress perçu. Or, des travaux empiriques signalent des relations entre ces deux variables.

1.3 De l'engagement au travail au stress professionnel

Les travaux considérant l'engagement de manière générale comme un antécédent du stress peuvent être répartis en deux catégories : l'engagement comme une ressource, d'une part, et l'engagement comme une contrainte, d'autre part.

1.3.1 L'engagement comme ressource

Dans cette approche, les caractéristiques de l'engagement au travail peuvent être considérées comme des traits de personnalité ou des émotions positives protégeant les individus contre le stress et un levier stratégique de management.

Les résistants au stress se caractérisent par leur engagement et leur envie de réussite. Ainsi, « *la personnalité résistante caractérise la personne engagée qui s'identifie à la tâche qui lui est dévolue, convaincue de pouvoir agir et garder la maîtrise de ses résultats, et qui se tourne sans équivoque vers le changement et les situations marquées par le défi et la nouveauté* » [Dolan & Arsenault, 2009, p.144]. Ce type de personnalité semble être moins touché par des changements, le stress et des maladies.

Dans le même ordre d'idées, les émotions positives peuvent au même titre que les émotions négatives permettre aux individus de s'adapter : c'est la théorie de l'élargissement constructif des émotions positives [Fredrickson, 2001]. Ces dernières renvoient à « *une relation agréable avec l'environnement, marquées par la joie, l'excitation, l'enthousiasme et le contentement* » [Clark & al., cités par Hartmann, 2008, p.290]. Leur existence favorise le déclenchement de comportements proactifs en situations aversives (se ressourcer en situation de stress). En transposant cette théorie au monde professionnel, des relations négatives peuvent être trouvées entre l'engagement et le stress au travail. En effet, le premier constitue un état positif [Schaufeli & Bakker, 2004] tandis que le second relève d'un état négatif [Abord De Chatillon, 2003 ; Lemyre & Tessier, 2003]. Nous pouvons en déduire que plus un individu va être engagé dans son travail, moins il sera stressé. En effet, cela s'explique par certains par le sens du travail [Morin, 2010 ; Pratt & Ashforth, 2003]. Le sens du travail est « *un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* » [Morin, 2008, p.5]. Il procure ainsi « *un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress. Ainsi, le sens pourrait avoir un effet bénéfique sur son état psychologique et sur sa disposition à s'engager dans l'organisation* » [Morin, 2010, p. 35-34].

Pour résoudre le problème de la perte du sens du travail, Autissier, Bensebaa & Boudier [2009] proposent contrairement à Morin [2010] de créer les conditions de la construction du sens et non de donner du sens au travail. En effet, « *le sens n'est pas construit avant l'action mais pendant l'action* » [Weick, cité par Autissier & al., 2009, p.292]. « *Il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens établi, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit*

individuellement, mais apporte un certain environnement de travail qui favorisera cette construction » [Autissier & al., 2009, p.292-293]. Dans le contexte actuel de mutations des organisations publiques, « *le management par le sens est une forme réhabilitée et actualisée de management stratégique et participatif qui trouve particulièrement sa légitimité et sa nécessité dans la sphère publique. En reposant sur l'implication des acteurs et des parties prenantes de l'action publique, il s'efforce de mettre en place des processus de débat sur le "pourquoi" des réformes, des formulations transparentes sur le "quoi" modifier, et des marges de manœuvre importantes sur le "comment" changer* » [Trosa & Bartoli, 2011, p.233]. Si certains considèrent l'engagement comme un levier stratégique et un remède face au stress, d'autres le perçoivent comme une contrainte capable de provoquer du stress.

1.3.2 L'engagement comme contrainte

Selon cette perspective, l'engagement est présenté comme un trait de personnalité et influence le stress ressenti [Cooper, 1988 ; Friedman & Rosenman, 1974 ; Légeron, 2003 ; Dolan & Arsenault, 2009]. Trois grands types de personnalité (A, B et C) sont ainsi mis en évidence. La personnalité de type A [Friedman & Rosenman, 1974] se caractérise par les traits suivants : l'engagement, l'hyperactivité, l'irritabilité, l'ambition, l'agressivité, l'impatience, l'urgence, la compétitivité, etc. Ces caractéristiques rendent la personnalité de type A plus vulnérable que les autres types de personnalité. Contrairement à cette personnalité, la personnalité de type B se particularise par : le calme, la confiance en soi, la confiance dans les autres, la réflexion, et la liste n'est pas exhaustive. Tandis que la personnalité de type C recherche le consensus et tend à garder pour lui ses réactions au stress [Dolan & Arsenault, 2009]. Nous allons-nous focaliser sur les travaux reliant l'engagement au travail de la personnalité de type A et le stress perçu. En effet, des similitudes entre l'engagement de cette personnalité et celui des managers de proximité peuvent être trouvées. Les attentes à l'égard des managers de proximité en termes d'engagement, de résistance, de dynamisme, de compétitivité, de rapidité, de polyvalence [Diridollu, 1995 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007 ; Mintzberg, 1995 ; Bellini, 2005] et leur propre ambition de carrière (gravir les échelons) peuvent constituer des moteurs d'engagement excessif au travail. Or, cela peut occasionner du stress. Les personnes les plus touchées par le stress sont ainsi celles qui accordent une importance capitale ou centrale au travail dans leur vie. Car, leur volonté de réussir, de bien faire leur travail ou leur besoin de reconnaissance ne rencontrent pas forcément un environnement de travail adapté. Néanmoins, certains ne renoncent pas à leur travail même s'il les fait souffrir [Cousin & Mispelblom Beyer, 2011 ; Davezies, 1993 ; Doniol-Shaw, 2009], peut-être par manque d'alternative, par résignation ou que la relation avec leur travail est-elle inconditionnée ?

Cooper [1988, p.137] précise que selon certains experts « *les individus de type A possèdent des traits de comportement qui les prédisposent réellement à s'orienter vers des professions dans lesquelles l'exposition aux facteurs de stress est plus forte* ». Ils sont non seulement vulnérables au stress mais ils transmettent également à leurs collègues ou collaborateurs des pressions d'ambition, de compétitivité et de perfectionnisme [Morgan, 1999]. Ils cherchent à dominer leur environnement de travail [Cooper, 1988]. Ces personnes peuvent ressentir du stress lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas contrôler certains aspects de leur environnement de travail à savoir : « *l'implication dans le travail, la responsabilité d'un certain nombre de gens et de choses, l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôles, une promotion dépassant les capacités, l'absence de participation aux décisions, les mauvaises relations professionnelles et une charge de travail excessive* » [Cooper, 1988, p.136]. Légeron [2003] propose une synthèse des caractéristiques de la personnalité de type A (tableau 1) :

Tableau 1 : Le comportement de type A [Légeron, 2003, p. 220]

Comportements de type A	Exemples
Lutte contre le temps « en faire plus en moins de temps »	- impatience - rapidité dans l'action - plusieurs activités en même temps
Lutte contre les autres « le combat permanent »	- ambition importante - compétitivité élevée - émotions d'hostilité
Engagement dans l'action « le bourreau de travail »	- forte implication dans l'action - énergie dans l'action - dépendance au travail

Morgan [1999, p.314] constate : « *même quand les gens aiment leur travail, l'urgence, dans les entreprises modernes, peut faire dépasser les bornes à l'amour du travail. Pour obtenir de l'avancement ou simplement pour conserver leur place actuelle, plusieurs dirigeants et stagiaires s'imaginent souvent qu'ils doivent arriver à s'identifier complètement avec ce que représente leur organisation et respecter des normes qui exigent qu'on saute des repas, qu'on mange à la course ou qu'on travaille de longues heures six ou sept jours par semaine* ».

Lazarus [Lazarus, 1988, p.130] précise que l'impact des engagements sur la vulnérabilité au stress est "complexe" : « *les engagements sont une expression des idéaux et des objectifs d'un individu, ainsi que des choix qu'il est disposé à faire pour les réaliser... L'importance des engagements influe sur la vulnérabilité au stress, car les situations qui compromettent des engagements profonds seront plus probablement perçues comme menaçantes ou dangereuses que celles qui mettent en cause des engagements superficiels* ». Il précise également que « *l'engagement ne fragilise pas toujours ; il peut être aussi une ressource dans la mesure où il protège de l'ennui, du sentiment d'inutilité et de l'aliénation, qui sont les troubles psychologiques des sociétés d'abondance* » [Lazarus, 1988, p.129-130].

Sur la base des travaux considérant l'engagement comme une source potentielle de stress professionnel, nous pouvons en déduire que **l'engagement au travail augmente le stress ressenti (H3)**. A la différence des études qui adoptent une vision unidimensionnelle de l'engagement, notre recherche propose d'explorer l'impact de différentes dimensions de l'engagement au travail sur le stress. C'est pourquoi, l'hypothèse H3 renvoie à trois sous-hypothèses :

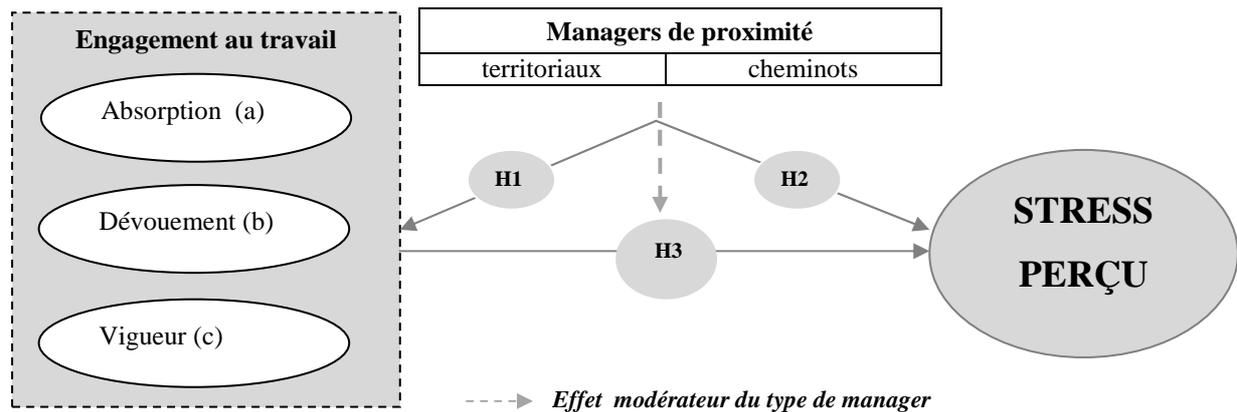
H3a L'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti.

H3b Le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti.

H3c La vigueur au travail augmente le degré de stress ressenti.

Compte tenu des hypothèses formulées (H1, H2 et H3), nous proposons le modèle ci-dessous.

Figure 1 : Engagement au travail et stress perçu : cas des managers de proximité publics



Dans ce modèle, le rôle modérateur du type de manager de proximité (territoriaux vs cheminots) dans la relation engagement-stress est étudié de manière exploratoire.

II. Méthodologie

Les participants, les outils de collecte et les méthodes d'analyses sont présentés.

2.1 Population

Les données ont été collectées auprès de 223 managers de proximité sur leur lieu de travail en présence du chercheur. Les participants ont été choisis avec l'aide des responsables ressources humaines sur deux critères : fonction d'encadrement et niveau d'encadrement dans des collectivités (une communauté d'agglomération : plus de 150000 habitants ; deux communes de taille moyenne : plus de 120000 habitants et une petite commune plus de 6000 habitants) d'une part, et huit établissements de la SNCF (centres techniques et points de ventes), d'autre part. Les managers exercent dans des filières variées : technique, administrative, policière, sociale, sportive, commerciale, etc. Les autres caractéristiques de la population sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Caractéristiques de la population

N total = 223		MPT N = 129	MPC N = 94
Sexe	Féminin	8 %	15 %
	Masculin	92 %	85 %
Diplôme	Moins que le BAC	84 %	29 %
	BAC	15 %	33 %
	BAC +	1 %	38 %
Age moyen	Moyenne	47,02	41,40
	Ecart-type	7,32	10,63
Ancienneté moyenne dans l'organisation	Moyenne	21,41	18,06
	Ecart-type	9,50	11,58
Ancienneté moyenne dans la fonction managériale	Moyenne	9,34	8,54
	Ecart-type	6,47	6,25

2.2 Outils

Les résultats de l'analyse psychométrique des échelles (analyse en composantes principales, analyse de cohérence interne) sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3: Qualités psychométriques de l'échelle de l'engagement au travail

KMO = 0,851 P=0,000		Qualité de la représentation	Poids factoriels	
			1	2
D1	Je suis passionné (e) par mon travail.	0,676	0,809	
A2	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi.	0,572		0,745
D3	Faire ce métier est stimulant.	0,710	0,801	
V4	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	0,587	0,734	
D5	Je suis fier (e) du travail que je fais.	0,614	0,763	
A6	Je suis complètement absorbé (e) par mon travail.	0,716	0,384	0,754
A7	Je suis littéralement plongé (e) dans mon travail.	0,780	0,401	0,787
A8	Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	0,647		0,800
Valeurs propres			4,050	1,251
Part totale de la variance expliquée (66,26 %)			34,34	31,91
Alpha de Cronbach			0,813	0,816

L'échelle d'engagement au travail (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) utilisée est celle de Schaufeli & Bakker [2003]. Celle-ci repose sur trois dimensions : absorption (A), dévouement (D) et vigueur (V). Cependant les résultats des analyses psychométriques de l'UWES ne confirment pas la structure factorielle tridimensionnelle attendue. En effet, la dimension vigueur n'est pas ressortie comme une dimension indépendante de la dimension dévouement. C'est donc une version bidimensionnelle de l'engagement au travail composée de l'absorption (4 items) et du dévouement (4 items) qui a été finalement utilisée. L'hypothèse H3c traitant de l'effet de la vigueur sur le stress ne pourra pas être testée.

L'échelle de la mesure stress psychologique ou MSP est utilisée pour mesurer le phénomène de stress (Lemyre & Tessier, 2003). La MSP est unidimensionnelle et mesure strictement la perception du stress (S) et non ses antécédents (surcharge, manque d'autonomie, manque de soutien, manque de reconnaissance, etc). Elle comporte 4 items renvoyant aux manifestations physiologiques, cognitives, affectives et comportementales du stress. Les qualités psychométriques de la MSP observées sont présentées dans le tableau 4.

Tableau 4 : Qualités psychométriques échelle de la mesure psychologique du stress

KMO=0,765 p=0,000		Qualité de la représentation	Poids factoriels
S1	Je me sens débordé (e) ; j'ai l'impression de manquer de temps.	0,510	0,714
S2	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.	0,582	0,763
S3	Je me sens préoccupé (e), tourmenté (e) ou anxieux (anxieuse).	0,731	0,855
S4	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration.	0,614	0,783
Valeur propre			2,437
Part totale de la variance expliquée			60,91 %
Alpha de Cronbach			0,774

In fine, les outils (UWES et MSP) utilisés présentent des qualités psychométriques satisfaisantes.

2.3 Méthodes

Après la vérification de la qualité psychométrique des outils, des analyses de variance ont été menées pour vérifier l'existence d'éventuelles différenciations de niveau d'engagement au travail (H1) et de stress perçu (H2) en fonction de la catégorie des managers (managers de proximité territoriaux et managers de proximité cheminots). Des analyses de corrélations et de régressions multiples ont été utilisées pour tester l'hypothèse H3.

III. Résultats et discussion

Nous exposons dans cette partie les résultats, leurs analyses et implications pratiques.

3.1 Variation de l'engagement et du stress au travail en fonction de la catégorie de manager de proximité public

L'examen du tableau 5 révèle que le niveau d'engagement au travail des managers du secteur public ou MPP (MPC et MPT confondus) est important. Ils rapportent un niveau d'absorption élevé (4,72/7) et de dévouement au travail très élevé (5,53/7). Notre recherche révèle donc que les MPP manifestent un fort degré d'engagement au travail. Ils sont "contents" d'exercer leur travail au point de ne pas voir le temps passer et ont le sentiment d'effectuer un travail utile et pourvu de sens. Dans le même temps, leur niveau de stress perçu est moyen (2,84/7).

Tableau 5 : Tests de Variation de l'engagement et du stress au travail en fonction de la catégorie de manager de proximité

	Indices	Engagement au travail		Stress perçu
		Absorption au travail	Dévouement au travail	
Managers de proximité secteur public ou MPP (MPT et MPC)	Moyenne	4,72	5,53	2,84
	Ecart-type	1,19	0,90	1,29
Managers de proximité territoriaux ou MPT	Moyenne	4,75	5,66	2,54
	Ecart-type	1,12	0,85	1,20
Managers de proximité cheminots ou MPC	Moyenne	4,67	5,34	3,26
	Ecart-type	1,29	0,94	1,29
Résultats ANOVA	F	0,219	7,013	17,924
	p	0,640	0,009	0,000

L'hypothèse H1 indique que le degré d'engagement au travail (absorption -a-, dévouement-b-) est plus élevé chez les managers de proximité cheminots que chez les managers de proximité territoriaux. Les résultats indiquent que les managers de proximité territoriaux ne sont pas plus absorbés par leur travail que leurs homologues cheminots ($F = 0,219$; $p = 0,640$). L'hypothèse H1a selon laquelle les MPC sont plus absorbés par leur travail que les MPT n'est donc pas vérifiée. On peut en conclure que le plaisir de travailler de longues heures sans arrêt n'est pas tributaire des modes de gestion.

S'agissant de la dimension dévouement au travail, les MPT perçoivent moins le sens de leur travail que les MPC ($F = 7,013$; $p = 0,009$). L'hypothèse H1b est donc rejetée. Le niveau élevé de dévouement observé dans les collectivités peut être la conséquence de la faible intensité des changements réellement engagés par rapport à ceux en cours à la SNCF.

L'hypothèse H2 précise que le degré de stress perçu est plus élevé chez les MPC que chez les MPT. Les résultats obtenus confirment cette hypothèse ($F=17,924$; $p=0,000$). Ils renforcent ainsi les travaux de Fournel & al., [2008] qui ont relevé chez certains agents

territoriaux un faible niveau de stress et ceux de Decèze [2008] signalant une montée du stress chez des cheminots. La différence de perception du stress peut être alors justifiée par l'intensité des mutations et des exigences que subissent ces managers dans le secteur public. En effet, les entreprises publiques comme la SNCF font face à des changements plus importants que les collectivités territoriales. C'est pourquoi la SNCF a engagé depuis l'an 2000 une profonde réforme managériale en vue de s'adapter à la concurrence [Fournier-Laurent, 2006 ; Steinvill & Rousseau, 2003], d'augmenter son niveau de performance et de répondre aux demandes des clients et des usagers. En effet, le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) n'exonère pas la SNCF de ses obligations de service public. Quant aux collectivités territoriales elles sont des structures administratives de proximité distinctes de l'administration de l'État, qui prennent principalement en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Le niveau de stress élevé dans les établissements de la SNCF peut être la conséquence naturelle de l'accroissement des attentes à l'égard des managers suite à l'ouverture à la concurrence. Ces résultats semblent validés les hypothèses relatives aux modes de gestion [Chanlat, 1999] et aux conséquences du stress organisationnel [Mack & al., 1998 ; Moyle & Parkes, 1999 ; De Zanet & al., 2004] qui prédisent une différence de perception de stress entre les managers de proximité.

3.2 Impact ambivalent de l'engagement au travail sur le stress des managers de proximité

L'hypothèse H3 indique que l'engagement au travail (absorption -a-, dévouement-b-) augmente le degré de stress ressenti. L'examen des corrélations révèle d'abord que le sens des liens varie selon la dimension de l'engagement considérée. A cet effet, l'absorption au travail est positivement liée au stress perçu ($r = 0,170$; $p < 0,05$) tandis que le dévouement lui est négativement relié ($r = - 0,212$; $p < 0,01$). Les analyses de régressions multiples permettent ensuite de confirmer ces liens.

Les hypothèses H3a et H3b ont été étudiées en trois temps dans le but d'explorer le rôle modérateur de la catégorie de manager de proximité dans la relation entre l'engagement au travail et le stress perçu. Nous avons d'abord testé cette hypothèse sur les 223 managers de proximité publics (MPP) sans distinction de leur organisation d'appartenance (collectivités et établissements de la SNCF), ensuite sur la population des managers de proximité territoriaux (MPT) et, enfin sur celle des managers de proximité cheminots (MPC). Dans les trois cas de figure les dimensions de l'engagement au travail affectent différemment le stress perçu (tableau 6).

Tableau 6 : Impacts de l'engagement au travail sur le stress professionnel

	Dimensions de l'engagement au travail	Coefficients β standardisés	t	Sig.
MPP N= 223 R ² ajusté = 0,137 ; p=0,000	Dévouement (R ² = 0,041)	- 0,393	- 5,425	0,000
	Absorption (R ² = 0,096)	0,365	5,035	0,000
MPT N= 129 R ² ajusté = 0,096 ; p=0,003	Dévouement (R ² = 0,047)	- 0,353	- 3,696	0,000
	Absorption (R ² = 0,056)	0,285	2,983	0,003
MPC N= 94 R ² ajusté = 0,140 ; p=0,002	Dévouement (R ² = 0,088)	- 0,367	- 3,153	0,002
	Absorption (R ² = 0,52)	0,448	3,847	0,000

Chez les MPP, l'engagement au travail explique 13,7 % de la variance du stress perçu dont la part la plus importante est expliquée par l'absorption (9,6 %) et le dévouement la part la plus faible (4,1 %). Conformément à l'hypothèse H3a, l'absorption au travail augmente la perception du stress ($\beta = 0,365$; $p = 0,000$). Contrairement à l'hypothèse H3b, le dévouement au travail réduit le stress perçu ($\beta = - 0,393$; $p = 0,000$).

Parmi les MPT, l'engagement au travail contribue à expliquer 9,6 % de la part du stress ressenti. Comme précédemment l'absorption explique la part la plus importante du stress perçu soit 5,6 % et le dévouement 4,7 %. L'absorption accroît le degré de stress ressenti ($\beta = 0,285$; $p = 0,003$). L'hypothèse H3b est retenue alors que l'hypothèse H3a est rejetée car, le dévouement réduit le stress perçu ($\beta = -0,353$; $p = 0,000$).

Dans le cas des MPC, l'engagement au travail explique 14 % de la variance de leur perception du stress. A la différence des deux premiers cas, le dévouement au travail constitue le premier facteur de stress perçu, car il explique 8,8 % de sa part. L'absorption au travail constitue le second facteur en expliquant 5,2 % de la variation du stress perçu. Comme dans les deux premiers cas, l'absorption augmente la perception du stress ($\beta = 0,448$; $p = 0,000$) et le dévouement le réduit ($\beta = -0,3153$; $p = 0,002$).

Les relations observées entre les dimensions de l'engagement et le stress professionnel permettent de vérifier les deux approches-types identifiées : « engagement comme une contrainte augmentant le stress » et « engagement comme une ressource réduisant le stress ». L'impact exacerbant de l'absorption sur le degré de stress perçu confirme ainsi les travaux qui considèrent l'engagement comme une exigence personnelle pouvant générer du stress [Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cummings & Cooper, 1979 ; Lazarus, 1988 ; Légeron, 2003 ; Morgan, 1999]. L'effet réducteur du dévouement au travail sur le stress renforcent les travaux qui considèrent l'engagement au travail, notamment le « sens du travail » comme une ressource efficace de lutte contre le stress perçu [Affleck & Tennen, 1996 ; Dejours, 1993 ; Folkman & al., 1996 ; Hobfoll, 1989 ; Morin, 2010 ; Pratt & Ashforth, 2003].

Ces résultats ambivalents valident l'hypothèse de la coexistence de l'engagement et du stress au travail [Lazarus, 1988 ; Davezies, 1993]. En effet, ces deux états peuvent coexister chez la même personne : on peut être à la fois engagé dans son travail et être stressé. Cousin & Mispelblom Beyer [2011] parlent « d'engagement paradoxal » chez des cadres. Lequel paradoxe naît de leur engagement dans la culture néo-managériale d'une part et des difficultés d'exécution au quotidien des principes résultants du nouveau management d'autre part. A cet effet, ils se plaignent des dégradations de leurs conditions de travail mais ne se désengagent pas, malgré la perte progressive du sens de leur travail.

Le tableau 7 résume tous les résultats de la recherche.

Tableau 7 : Synthèse des résultats

Hypothèses	MPP	MPT	MPC
H1a Le degré d'absorption au travail est plus élevé chez les MPC que chez les MPT			Non validée
H1b Le degré de dévouement au travail est plus élevé chez les MPC que chez les MPT			Non validée*
H2 Le degré de stress perçu est plus élevé chez les MPC que chez les MPT			Validée
H3a L'absorption au travail augmente le degré de stress ressenti.			Validée
H3b Le dévouement au travail augmente le degré de stress ressenti.			Non validée*
<i>*Néanmoins, l'hypothèse contraire est significative.</i>			

3.3 Implications de la recherche : vers un management du stress par l'engagement au travail

Si l'engagement au travail constitue un état susceptible d'influer sur la perception du stress, notre recherche propose d'en faire un levier de gestion du stress au même titre que les autres catégories de risques (tensions de rôle, manque de soutien social et d'autonomie...). En conséquence, le management du stress par l'engagement au travail mérite d'être abordé en

fonction des facettes de l'engagement : à savoir l'absorption et le dévouement au travail.

3.3.1 Management du stress par le contrôle de l'absorption

L'absorption au travail constitue une dimension de l'engagement au travail qui accroît le degré de stress ressenti. Bien qu'elle traduise un plaisir d'investissement dans le travail, elle constitue un risque pour la santé mentale des managers. Nous proposons aux managers de "sortir le nez du guidon" de temps en temps, même s'ils ont l'impression d'effectuer un travail plaisant. Le fait de vaquer à des activités extraprofessionnelles (loisirs) peut constituer une ressource permettant de mieux tenir leur rôle sans que l'absorption ne constitue un risque de stress. Une formation au management délégitif peut s'avérer utile en la matière car il devrait à terme contribuer à réduire le stress des managers de proximité et faciliter l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle.

3.3.2 Management du stress par le sens

Le secteur public dans ses mutations progressives ou rapides ne peut s'affranchir de l'engagement et de la santé mentale de ses managers pour réussir les changements engagés ou envisagés [Trosa & Bartoli, 2011]. Par conséquent, il convient de mettre en place une gestion différenciée du stress des managers selon la nature de l'engagement au travail. Compte tenu du rôle protecteur du dévouement au travail face au stress, nous recommandons un management du stress par le sens. Ainsi, les directions des organisations publiques peuvent agir efficacement sur le stress des managers en clarifiant les objectifs organisationnels et leurs attentes à leur égard en période. A cet effet, les élus et les managers supérieurs peuvent les impliquer dans les prises de décisions les concernant. Cette démarche participative peut avoir une double portée. Elle peut réduire leur degré de stress perçu et les aider à traduire au niveau opérationnel les décisions ; même s'il peut arriver qu'ils ne les partagent pas, ils auront néanmoins connaissance de leurs enjeux. *In fine*, le management par le sens passe par la clarté de rôle, la compréhension du "pourquoi" des actions, l'autonomie, la reconnaissance, la confiance et le sentiment d'exercer un travail utile [Morin, 2010 ; Trosa & Bartoli, 2011 ; Autissier & Wacheux, 2006].

3.3.3 Limites et perspectives de recherches

La population de managers étudiée est constituée de plus de 88 % d'hommes et 12 % environ de femmes. Les résultats ne doivent pas être généralisés sans précaution vers la catégorie des femmes managers de proximité. Comme nous l'avons souligné, les managers de proximité ne constituent pas une catégorie homogène. Des analyses visant à comparer leur niveau de stress et d'engagement au travail en fonction de leur genre, diplôme, ancienneté et âge, etc, peuvent être conduites afin de repérer d'éventuelles divergences de rapport au travail pour un management plus adapté du stress perçu. Par ailleurs, les chercheurs devraient prendre en compte le caractère multidimensionnel de l'engagement dans les études sur le stress afin de vérifier les résultats obtenus. Ces derniers méritent également d'être testés dans la fonction publique d'Etat, la fonction publique hospitalière ainsi que dans d'autres entreprises publiques. En effet, le mode de gestion peut varier d'une organisation à une autre. Car, les contraintes, les ressources et les missions ne sont pas identiques.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif principal de questionner l'impact de l'engagement au travail dans la perception de stress chez des managers de proximité du secteur public. Les résultats montrent d'abord que les managers de proximité cheminots sont plus touchés par le stress que les managers de proximité territoriaux. Et que ces derniers perçoivent plus le sens

de leur travail que les premiers. Les résultats exposent que dans le secteur public marchand ou non marchand, l'engagement au travail et le stress perçu peuvent coexister (cas de l'absorption) mais également s'exclure (cas du dévouement) chez des managers de proximité. Il revient à ces derniers de contrôler leur propre absorption au travail car, bien qu'elle traduise leur attachement à leur travail, elle augmente leur degré de stress ressenti. A l'inverse, le dévouement (ou sens du travail) constitue un moyen de résilience face au stress. Le sens du travail contribue efficacement à réduire le niveau de stress perçu. Néanmoins, l'organisation n'est pas en mesure de l'offrir puisqu'il se construit dans l'action. Par conséquent, les organisations devraient veiller à la cohérence entre les attentes des managers et le rôle qu'ils exercent (sens du travail) et être attentives aux relations interpersonnelles et à la reconnaissance (sens au travail). Ainsi, la construction du sens peut servir d'interface entre l'engagement au travail et le stress perçu. Les entreprises privées confrontées au stress professionnel dû à la crise du sens pourraient prendre appui sur ce levier qui semble être un outil efficace de prévention contre le stress au travail.

Bibliographie

- Abord De Chatillon E. (2003), L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? *Revue Performances*, N° 12, pp 29-36, Septembre Octobre.
- Affleck G. & Tennen H. (1996), Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinning. *Journal of Personality*, 64, 899-922.
- Allen N. J. & Meyer J. P. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 49: pp.252-276.
- Autissier D., Bensebaa F. & Boudier F. (2009), *Atlas du management*. Edition, Eyrolles.
- Autissier D. & Vandangeon-Derumez I. (2007), Les managers de première ligne et le changement (2007). *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 115-130.
- Autissier D. & Wacheux F. (2006), *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.
- Barabel M. & Meier O. (2010), *Manageor*. Broché.
- Bellini S. (2005), « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation", *Cahiers Internationaux de la psychologie Sociale*, N°65, mars.
- Bruchon-Schweitzer M. (2006), *Au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé*, in Perspectives de psychologie différentielle, pp.5-21. Presses Universitaires de Rennes.
- Chanlat J.-F. (1999), Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, dans I. Brunstein, *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 29-61.
- Cooper, C.L. (1988), *Les comportements de prédisposition au stress : le comportement de type A*. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A. & Cooper, C.L. Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. Genève : Organisation mondiale de la santé.
- Cooper C.L. & Marshall J. (1979), *Occupational sources Managerial and white collar of stress*. In Cooper C.L. & Payne R (Eds), *Stress at work*, John Siley and Sons.
- Cousin O. & Mispelblom Beyer F. (2011), *Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal*. In Bouffartigue P., Gadea C. & Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Collection : Armand Colin/Recherches, pp. 46-55.
- Cummings T. G., & Cooper C. L. (1979), A cybernetic framework for studying occupational stress. *Human Relations*, 32, pp. 395-418.
- Davezies P. (1993), *Eléments de psychodynamique du travail. Comprendre le travail*. *Éducation permanente*, N°3, 116, pp. 33-46.
- Decèze D. (2008), *Gare au travail. Malaise à la SNCF*. Editions Gawsewitch Jean-Claude.

- Dejours C. (1993), *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris, Bayard.
- Desmarais C. & Abord De Chatillon E. (2008), Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 4/N° 128, pp. 767-783.
- Desmarais C. & Abord De Chatillon E. (2010), Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion* 6 (n° 205), pp. 71-88.
- Desmarais C. (2003), « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », *Revue française d'administration publique*, N° 108, pp. 617-631.
- De Zanet F. Hansez I. Bossut M. Vandenberghe C. & De Keyser V. (2004), Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Travail Humain (Le)*, 67(3), pp. 257-281.
- Diridollu B. (1995), *Encadrement de proximité*. Editions d'Organisation (Paris), 149 p.
- Dolan S. & Arsenault A. (2009), *Stress, Estime de Soi, Santé et Travail*. Presses universitaires du Québec (PUQ). 328 p.
- Doniol-Shaw G. (2009), L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes. *Travailler* 2 (n° 22), pp. 27-42.
- Falcoz C. & Becuwe A (2009), Le management au cœur des enjeux de changement au sein de la fonction publique territoriale. Le cas du CCAS d'une grande ville française. *Revue Humanisme et entreprise*, n° 292.
- Folkman S., Chesney M., Collette L., Boccellari A., & Cooke M. (1996), Post bereavement depressive mood and its prebereavement predictors in HIV + and HIV- gay men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 336-348.
- Fournel I., Pilleron S., Lemery B., Millot I. & Gisselmann A. (2008), Risque psychosocial, santé perçue et situations de travail chez les agents d'un Conseil Général. *Santé Publique hs* (Vol. 20), pp. 99-107.
- Fournier-Laurent M. (2006), *Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement à la SNCF*. Express éditions.
- Fredrickson B. L. (2001), The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, pp.218-226.
- Friedman M.I. & Rosenman R.H. (1974), *Type A behavior and your heart*. New York.
- Guelaud C. (2002), La SNCF : une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin, In *Du monopole au marché*, La Découverte, pp. 126-146.
- Guérard S. & Scaillerez A. (2011), L'engagement des agents publics territoriaux titulaires au travail. *Pouvoirs publics*. N°89.
- Hartmann A. (2008), Les orientations nouvelles dans le champ du coping. *Pratiques psychologiques*. Volume 14, Issue 2, pp. 285–299.
- Hobfoll S.E. (1989), Conservation of resources. *American psychologist*, 44, 1989, p. 513-524.
- Kahn R.L., & Byosiére P. (1992), Stress in Organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (3), pp. 571-650, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Khan R.L., Wolfe D., Quinn R., Snoek J. & Rosenthal J.D. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, John Willey and Sons Inc.
- Karasek R.A. & Theorell T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Book. New York.
- Lazarus R.S (1988), Vulnérabilité et résistance individuelle au stress psychologique. In sous la direction de Kalimo R., El-Batawi M.A. & Cooper C.L., *les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. Genève : Organisation mondiale de la santé. pp. 127-133.

- Lazarus R.S. & Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Lazarus R.S., DeLongis A., Folkman S. & Gruen R. (1985), Stress and adaptational outcomes : The problem of confounded measures. *American Psychologist*, Vol. 40. No. 7, pp. 770-779.
- Légeron P. (2003), *Le stress au travail*. Editions Odile Jacob. 200 p.
- Lemyre L. & Benzimra Y. (2000), Les efforts de recouvrement suite à la tempête de verglas : état de stress psychologique chez des travailleur-es après la crise. *Santé mentale au Québec*, vol. 25, n° 1, pp.186-209.
- Lemyre L. & Tessier R. (1988), Mesure de Stress Psychologique MSP : Se sentir stressé, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 20, 302-321.
- Lemyre L. & Tessier R. (2003), La mesure de stress psychologique. Concept, modèle et mesure. *Le Médecin de famille canadien*. Vol. 49, septembre, pp.1166-1168.
- Lethondal A.M. (1997), *L'encadrement de proximité : quels rôles dans les changements d'organisation*. ANACT. Collection Outils et Méthodes.
- Mack D.A., Nelson D.L. & Quick J.C. (1998), The stress of organisational change: A dynamic process model. *Applied Psychology : An International Review*, 47 (2), pp. 219-232.
- Mintzberg, H. (1995), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- Morgan G. (1999), *Les images de l'organisation*. De Boeck. 518 p.
- Morin E.M. (2008), Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches, *rapport R-543, IRSST* (avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP), 62 p.
- Morin E.M (2010), La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, *Gestion 3* (Vol. 35), p. 34-40.
- Moyle P. & Parkes K. (1999), The effects of transition stress: a relocation study. *Journal of organizational behavior*, 20, 625-646.
- Neveu J-P (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, université de Toulouse I.
- Nguyen Khac J-L. (2008), Une nouvelle donne pour le manager. *Magazine la gazette des communes, départements, régions*. Cahier détaché N°2-02/1916- 14 janvier.
- Noguera F. (2010), Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la direction générale des impôts, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 78 octobre-novembre-décembre, p. 32-58.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Pratt M. G. & Ashforth B. E. (2003), Fostering meaningfulness in working and at work, In Cameron K. S., Dutton J. E. & Quinn R. E (Eds), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, pp. 309-327.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2003), UWES : The Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual*, November.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.
- Selye H. (1975), *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*. Editions GALLIMARD (2^e édition). 425 p.
- Siegrist J. (1996), Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, pp. 27-43.
- Smida A. & Gomez-Mejia A. (2010), Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie. *Management & Avenir 5* (n° 35), pp. 130-148.
- Steinville F. & Rousseau M. (2003), Professions DU-DPX : La SNCF accompagne ses managers sur les rails du changement. *Revue Générale des Chemins de Fer*, N° fév, pp. 5-15.

Thévenet M. (2011), La table ronde envisage la question du risque, sa déclinaison en matière de risques psychosociaux et de gestion des ressources humaines. *Humanisme et Entreprise*, Numéro 301, pp.1-8.

Trosa S. & Bartoli A. (2011), *Le management par le sens au service du bien public*. Collection « Profession Cadre Service Public » Editions SCEREN-CNDP. 245 p.

Urio P. (1998), La gestion publique au service du marché, in M. Hufty, *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, pp. 91-124.

Vezina M. (2007), Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches. In Neboit M. & Vézina M., *Santé au travail et santé psychique*, Collection : OCTARES (Travail & activité humaine).