

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 69 (2011)

Heft: 1: Peurs et espoirs dans le monde du travail

Artikel: La peur au travail : un mécanisme de coordination managérial inefficace

Autor: Papart, Jean-Pierre / Lee, Yih-Teen

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283608>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA PEUR AU TRAVAIL: UN MÉCANISME DE COORDINATION MANAGÉRIAL INEFFICACE

JEAN-PIERRE PAPART

Fondation Terre des hommes, Lausanne
Jeanpierre.papart@tdh.ch

YIH-TEEN LEE

IESE Business School, Barcelone (Espagne)
Ylee@iese.edu

> Pourquoi les émotions produites par le discours managérial peuvent souvent être préjudiciables au bien-être du collaborateur et à sa productivité professionnelle? L'article se base sur les données disponibles de la Geneva study qui a étudié entre 2001 et 2005 l'impact de l'organisation du travail sur la santé mentale du personnel dans 10 entreprises publiques et privées du canton de Genève. Après une introduction sur les mécanismes de l'émotion et celle de la peur en particulier, l'article montre l'impact sur l'anxiété de l'organisation du travail évaluée à travers la grille d'analyse de Karasek en termes de demande psychologique de charge de travail, de latitude de décision et de soutien professionnel.

Mots-clés: Karasek, soutien professionnel, latitude de décision, charge de travail.

INTRODUCTION

La peur au travail est aujourd'hui un sentiment qui s'exprime de plus en plus ouvertement, sans doute pas aux oreilles des acteurs concernés au premier chef – les directions des entreprises – mais plutôt dans l'enceinte familiale ou très régulièrement aussi au cabinet médical ou psychiatrique.

La peur au travail – le fait qu'elle se ressente par ceux qui en pâtissent, qu'elle se dise éventuellement – est un sentiment. Si le sentiment se ressent, il est en réalité la prise de conscience d'une émotion – qui elle s'exprime. Et lorsque l'émotion s'exprime avec suffisamment de force, elle passe alors à la conscience pour se ressentir, c'est le sentiment.

Si la peur au travail fait parler d'elle, c'est qu'une forte émotionnalité génératrice de peur est aujourd'hui associée à l'organisation du travail. Si chez l'individu concerné, la naissance de la peur est inconsciente, le stimulus émotionnel qui en est la cause ne peut être considéré tel, mais est au contraire stratégique et constitue en réalité le plus souvent un instrument de coordination choisi par l'entreprise. Pour comprendre cette prémisse, il est important d'identifier tout d'abord de quoi il est question dans l'émotion et ensuite de cerner le type de stimulus émotionnel susceptible de déclencher la peur au travail.

Avant de cibler spécifiquement la réalité de la peur au travail, tâchons de décrire le phénomène physiologique engagé par l'émotion de peur en général, le plus souvent provoquée par un stimulus visuel – ou du moins sensoriel. Par exemple, le stimulus de l'image visuelle d'un serpent va déclencher une réaction émotionnelle faite d'une immobilisation motrice (totalement involontaire), de changements du système nerveux autonome (tachycardie, moiteur des paumes des mains, etc.), ainsi que de décharges hormonales (catécholamines, cortisol). Selon l'importance de la réaction émotionnelle dans le corps, une prise de conscience de ce qui se passe peut ou non avoir lieu, c'est le sentiment. Nous ne nous immobilisons pas de façon réflexe parce que nous sommes effrayés d'avoir vu un serpent. Non, au contraire, nous sommes effrayés (sentiment) parce que nous avons été immobilisés par la vue du serpent. L'émotion déclenche donc des réponses corporelles (la réaction émotionnelle) et c'est le retour d'information du corps vers le cerveau à travers la mobilisation de la mémoire de travail qui produit le sentiment et aussi secondairement une possible action émotionnelle. Par exemple un comportement de fuite peut être « motivé » suite à la réaction corporelle déclenchée par la vue d'un serpent. Le sentiment introduit une alerte mentale complémentaire à l'émotion qui prolonge ou modifie son impact en affectant un certain temps l'attention à travers la mobilisation de la mémoire de travail.

Si le sentiment est donc simplement la prise de conscience de la réalité vécue d'une émotion, cette dernière est plus complexe à appréhender. On peut s'en approcher phénoménologiquement en abordant, l'une après l'autre, les trois couches de significations qui permettent d'en faire le tour. Car en réalité l'émotion est un instrument de coordination intersubjective, sociale même, et donc non pas comme on l'imagine le plus souvent comme une expérience purement intrapsychique. L'abord de l'émotion, tel que nous le développons dans les lignes qui suivent, s'inscrit dans une tradition de recherche psychologique qui remonte aux premiers travaux de Hayek¹ dans les années 30 et qui est toujours vivante aujourd'hui². Dumouchel définit justement l'émotion comme un acte stratégique aspécifique. Un acte stratégique présente deux caractéristiques: 1) il est censé produire un résultat extérieur à lui-même (par exemple, je ne marche pas seulement pour me promener mais pour aller quelque part – la simple promenade n'est pas stratégique) et 2) il est dépendant de l'acte d'un autre que je peux par ailleurs influencer (expliquer quelque chose à quelqu'un est un acte qui n'est fonctionnel que si l'autre fait l'effort de comprendre). L'émotion est un acte stratégique, mais particulier – aspécifique en l'occurrence – car le résultat recherché n'est pas un objet ou une visée particuliers, mais la seule coordination entre agents, que leurs intérêts soient convergents (coopération) ou divergents (compétition). Les actes stratégiques suivants ne sont pas des affects: négocier, pardonner, expliquer, vendre, parce que bien qu'ils visent un résultat extérieur (on ne négocie pas pour le plaisir mais pour obtenir quelque chose qui n'est pas accessible sans négociation) et que bien que ce résultat dépende aussi de l'action d'autrui, ces actes sont sensés produire des effets spécifiques et non pas seulement une simple coordination entre agents, comme c'est le cas pour l'acte affectif. Par sa compétence de coordination aspécifique, l'acte émotionnel ressemble à un acte de langage, mais s'en distingue toutefois

¹ Hayek (von) F.A., 1952, *The sensory order. An inquiry into the foundations of theoretical psychology*, The University Press, New York, 1952.

² Dumouchel P., 1999, *Emotions, essai sur le corps et le social*, Les Empêcheurs de penser en rond, PUF.

par l'absence de contenu sémantique ou propositionnel. Les émotions nous permettent de mener à bien nos actions communes et de réussir nos tentatives d'accusation, d'exonération, d'exhortation, etc. La colère, la culpabilité, la honte ou la sympathie sont ainsi d'authentiques actes stratégiques qui permettent la coordination intersubjective et sociale. Selon le neuropsychiatre Damasio, les émotions auraient la fonction de mobiliser les ressources psychiques sur une tâche importante.

Mais la peur au travail n'a rien à voir avec la peur des serpents ou d'un quelconque stimulus sensoriel. Le type de stimulus qui engage l'émotion de la peur au travail est ce qu'on appelle un « motivateur secondaire »^{3,4} soit une signification sociale circulant dans un environnement culturel donné, comme peut l'être par exemple une entreprise. Une signification sociale peut être une idée, un slogan, en réalité tout item langagier susceptible de motiver une intention mobilisatrice d'un comportement spécifiquement attendu chez ceux pour qui elle a été conçue et divulguée. Dans le cadre d'une entreprise, elles servent le plus souvent afin de « booster » au maximum la productivité des employés. Ces significations sociales sont bien connues et renvoient à des représentations de victoires, de premiers de classe, de zéro défaut, etc.

Mais pourquoi un motivateur secondaire pressenti pour améliorer la coordination au travail peut être identifié par les sujets cibles comme un stimulus producteur de peur? C'est ce que l'on voit à travers les résultats proposés dans cet article. En effet, les « motivateurs secondaires », les significations sociales, diffusés dans le discours de l'entreprise, s'ils n'ont pas toujours l'effet objectif attendu et mesurable d'amélioration de la productivité auront toutefois presque systématiquement un impact sur la demande psychologique liée à la pression de productivité. Et si cette pression de productivité n'est pas couplée à la fois à du sens d'une part (du « pourquoi » et du « pour quoi »), et à de la marge de manœuvre d'exécution d'autre part, alors l'employé exprimera voire ressentira de l'anxiété, un sentiment de peur qui sert à l'avertir qu'il se met en danger en forçant son cerveau et son corps dans un effort accru sans que des mécanismes de « coping » compensateurs soient parallèlement engagés.

MATÉRIEL ET MÉTHODE

L'Etude de Genève (Geneva Study) sur laquelle s'appuie cet article a fait partie d'un programme du Canton de Genève pour la promotion de la santé mentale. Ce programme était actif sur deux terrains sociaux où se joue la qualité du lien social, élément indispensable à la préservation de la santé mentale des personnes. Les deux terrains sociaux concernés par le programme étaient celui des relations économiques (travail, consommation, relations financières et administratives) et celui des relations éducatives pour l'affiliation sociale des nouvelles générations (école et parentalité).

Après une année de préparation et de développement des outils d'intervention, la phase opérationnelle de l'Etude de Genève a été initiée en septembre 2001. L'intervention consistait à accompagner des commissions paritaires représentant les directions et personnels d'entreprises (10 entreprises publiques et privées appartenant au Canton de Genève) afin d'analyser l'impact de l'organisation du travail sur la santé et la qualité de vie des travailleurs. Cet effort

³ Papart Jean-Pierre, 2006, Lien social et santé mentale, éditions Médecine et Hygiène.

⁴ On parle de motivateurs secondaires pour marquer la différence avec les motivateurs primaires (ex.: nourriture).

diagnostic a été ensuite complété par la proposition de recommandations susceptibles de faire évoluer l'organisation du travail dans un sens plus en phase avec les besoins fondamentaux des personnes. Le bénéfice de ce type d'intervention est double. Pour les travailleurs, il l'est en termes de bien-être et santé, et pour l'entreprise, en termes d'amélioration de la productivité et de réduction de l'absentéisme.

L'approche sélectionnée a mis l'accent sur la prévention primaire du stress, plutôt que sur la prévention secondaire. La prévention secondaire du stress au travail a comme fonction de dépister les signes avant-coureurs de la souffrance psychologique au travail et d'essayer d'améliorer les compétences personnelles pour y faire face. Toutefois, les formations tendant à améliorer ces compétences personnelles n'ont pas montré d'effets significatifs⁵. Les programmes de stress management training (SMT) ne montrent qu'une réduction à court terme des symptômes liés au stress⁶. Ces programmes n'ont par ailleurs pas d'impact sur les niveaux de stress en relation avec l'organisation du travail et sont sans effet sur l'absentéisme^{7,8}. Beaucoup plus efficace est la prévention primaire du stress dans l'entreprise. Pour que le milieu du travail ne soit pas trop générateur de stress, il faut qu'un équilibre existe entre ce qui est exigé du travailleur et la marge de manœuvre qui lui est laissée. Ce modèle «demand-control» de Karasek⁹ considère deux dimensions de l'organisation du travail: la charge de travail du travailleur, particulièrement la demande psychologique qui lui est associée (demand) et la marge de manœuvre que le travailleur rencontre ou non (control). La charge du travail est d'autant plus forte que le temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du travailleur sont limités et qu'il aura l'impression d'être en difficulté pour faire face au travail (coping expectancy). Une forte demande psychologique de charge de travail est associée à un niveau élevé de stress perçu et éventuellement à une prévalence plus élevée de souffrance psychologique qui peut même - si elle se prolonge - générer divers troubles psychiques, comme une anxiété secondaire à un sentiment de peur au travail. Une forte exigence de travail sera moins préjudiciable, si la personne concernée garde une marge de manœuvre importante et de la latitude dans son travail ainsi que la possibilité de participer aux décisions en rapport ainsi que de pouvoir faire largement usage de ses compétences professionnelles et sociales.

Ce modèle de Karasek s'est vu enrichir d'une troisième dimension par Johnson: le soutien professionnel¹⁰. Celui-ci comprend deux dimensions: le soutien hiérarchique (directeur, superviseur) et celui des collègues (soutien collégial). Le soutien hiérarchique présente deux composantes, de soutien instrumental (pratique) et de soutien émotionnel (dans le sens de

⁵ Shinn M., Rosario M., Morch H., Chestnut D.E., 1984, Coping with job stress and burnout in the human services. *J Pers Soc Psychol*, 46 (4), 864-876.

⁶ Ivancevich J.M., Matteson M.T., Freedman S.M., Phillips J.S., 1990, Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261.

⁷ Murphy L.R. Karasek R.A., 1979, «Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285-308. *American Journal of Health Promotions*, 11, 112-135.

⁸ Hardy G.E., Barkham M., 1999, Psychotherapeutic interventions for work stress. *Stress in Health Professionals*. Edited by Jenny Firth-Cozens and Roy L. Payne, John Wiley & Sons Ltd.

⁹ Karasek R.A., 1979, Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285-308.

¹⁰ Johnson J.V., 1986, The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden. Unpublished doctoral dissertation, Johns Hopkins University. Zarifian P. (2004), «Contrôle des engagements et pression subjective », *Revue économique et sociale*, p. 42-48.

coordination intersubjective, voir plus loin). Par exemple, des relations problématiques au travail, qui peuvent impliquer la hiérarchie, les collègues et les usagers-clients, menacent très directement la santé mentale des travailleurs qui en sont victimes. Le soutien des collègues implique, entre autres composantes, que l'on puisse compter sur eux pour atteindre les performances professionnelles attendues. Le soutien des collègues diminue l'impact négatif de la surcharge de travail lorsque celle-ci prévaut.

La question de recherche ici examinée est de comprendre les relations complexes et éventuellement curvilinéaires entre les variables examinées, à savoir l'effet simultané de la charge de travail et la latitude de décision permise par l'organisation sur l'anxiété, d'une part dans un contexte de fort soutien professionnel, et d'autre part en cas de faible soutien. Tant la charge de travail, la latitude de décision et le soutien professionnel sont estimées à partir d'instruments mis à disposition par Karasek et Johnson. La variable dépendante, l'anxiété, est estimée à partir de l'échelle correspondante intégrant le test d'Hamilton.

Toutes les variables de l'étude ont fait l'objet d'une standardisation afin de les rendre utilisables par la méthode de régression polynomiale, et faciliter ainsi l'interprétation des résultats avec les «aires de réponse» (response surface). Nous avons standardisé pour deux raisons principalement liées à notre choix méthodologique. Premièrement, parce que les variables ont été mesurées par des instruments différents, elles ont toutes des échelles très variées. La standardisation nous permet de les rendre comparables. Deuxièmement, dès lors que les variables polynomiales sont introduites dans la régression, il peut y avoir des soucis de la multicollinéarité. La standardisation, qui centre les variables avec leurs moyennes, aide à réduire ce problème.

Afin de prendre en compte l'effet d'interaction plus complexe entre la charge de travail et la latitude de décision sur les variables dépendantes (l'anxiété), mais aussi de saisir l'éventuelle curvilinéarité dans les relations entre les variables, nous avons donc adopté la méthodologie des régressions polynomiales pour l'analyse des données.

Tout d'abord, l'équation (1) ci-dessous est généralement utilisée pour examiner l'effet interactif de X et Y sur Z. Or, cette équation suppose une relation d'interaction linéaire entre les variables, ce qui ne permet pas de prendre en compte la réalité souvent complexe avec des relations curvilinéaires éventuelles. L'introduction d'items quadratiques (2) ou même cubiques (3) nous semble pertinente car elle nous permet de «capturer» d'éventuelles relations non-linéaires entre les variables.

Nous avons donc commencé par effectuer une série de comparaison de modèle de sorte à identifier le meilleur modèle à utiliser pour tester nos hypothèses:

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + e \quad (1)$$

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4Y^2 + e \quad (2)$$

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4Y^2 + b_5X^3 + b_6Y^3 + b_7X^2Y + b_8XY^2 + e \quad (3)$$

Une fois le meilleur modèle identifié, nous introduisons alors dans un deuxième temps le soutien professionnel comme variable modératrice et testons les hypothèses concernées à l'aide des régressions hiérarchiques.

RÉSULTATS

Une série de régressions polynomiales hiérarchiques a été effectuée afin d'identifier les meilleurs modèles de régression. Les résultats sont présentés dans le Tableau 1 et indiquent que le modèle 3 (cubique) a été retenu pour tester les hypothèses concernant l'anxiété.

Modèle^a	R²	Ddl	F	F-modèle comparé
Anxiété				
Modèle 1	.112	2, 3784	239.633***	
Modèle 2	.116	5, 3781	99.307***	5.221***
Modèle 3	.120	9, 3777	57.170***	4.092**
Modèle 4	.120	14, 3772	36.893***	.468

Tableau 1. Comparaison des modèles de régression prédicteurs d'anxiété

Note: Les variables indépendantes dans le modèle 1 sont X, Y; en ajoutant XY, X2, Y2 dans le modèle 2; plus X3, X2Y, XY2, Y3 dans le modèle 3; et plus X4, X3Y, X2Y2, XY3, Y4 dans le modèle 4.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Les effets de la charge de travail et de la latitude de décision sur l'anxiété, avec l'effet modérateur que joue soutien professionnel, sont présentés dans le Tableau 2, avec le modèle 3 (cubique) comme le modèle de base. L'effet modérateur du soutien professionnel a été confirmé par ces résultats. Afin de faciliter l'interprétation des relations entre les variables, nous avons dessiné les graphiques (cf. figures 1 et 2). On peut constater que, le niveau d'anxiété augmente fortement en fonction positive de la charge de travail, et beaucoup plus modérément en fonction négative de la latitude de décision.

Par ailleurs, ces résultats nous ont permis d'observer des relations plus fines entre les variables – quand la charge de travail est faible, la latitude de décision ne joue pas un grand rôle pour déterminer le niveau d'anxiété. Mais c'est précisément lorsque la charge de travail est très élevée, que la latitude de décision peut contribuer considérablement à diminuer l'anxiété. Plus encore, on aura un niveau d'anxiété des plus élevés dans la situation où la charge de travail est importante mais où la latitude de décision n'est pas permise par le management.

Les figures 2a et 2b montrent les deux aires selon l'importance du soutien professionnel. En cas de fort soutien professionnel, le niveau d'anxiété est généralement moins élevé que dans le cas contraire, sauf toutefois pour des niveaux particulièrement élevés de demande psychologique de charge de travail. Lorsque le soutien professionnel est faible, le niveau d'anxiété augmente globalement pour la presque totalité de l'effectif, et le facteur protecteur de la latitude de décision tend à s'estomper presque entièrement.

Variable	Anxiété			
	Etape 1		Etape 2	
	b	s.e.	b	s.e.
Etape 1				
Charge de travail	.398***	.091	.364***	.093
Latitude de décision	-.107***	.093	-.057*	.098
(Charge de travail) ²	.038**	.037	.033	.042
Charge de travail x Latitude de décision	-.059***	.052	-.053**	.060
(Latitude de décision) ²	-.013	.043	-.027	.046
(Charge de travail) ³	-.050*	.021	-.030	.024
(Charge de travail) ² x Latitude de décision	-.023	.031	-.032	.035
Charge de travail x (Latitude de décision) ²	-.054	.033	-.057*	.036
(Latitude de décision) ³	-.012	.022	-.013	.023
Etape 2				
Soutien professionnel			-.157***	.083
Charge de travail x soutien professionnel			-.009	.091
Latitude de décision x soutien professionnel			-.007	.088
(Charge de travail) ² x soutien professionnel			.039†	.036
Charge de travail x Latitude de décision x soutien professionnel			.001	.050
(Latitude de décision) ² x soutien professionnel			.022	.042
(Charge de travail) ³ x soutien professionnel			-.015	.018
(Charge de travail) ² x Latitude de décision x soutien professionnel			-.034	.025
Charge de travail x (Latitude de décision) ² x soutien professionnel			.007	.027
(Latitude de décision) ³ x soutien professionnel			.050	.020
R²	.123***		.140***	
ΔR²			.017***	

† $p < .1$, * $P < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tableau 2. Régression hiérarchique avec anxiété comme variable dépendante et soutien professionnel comme variable modulatrice

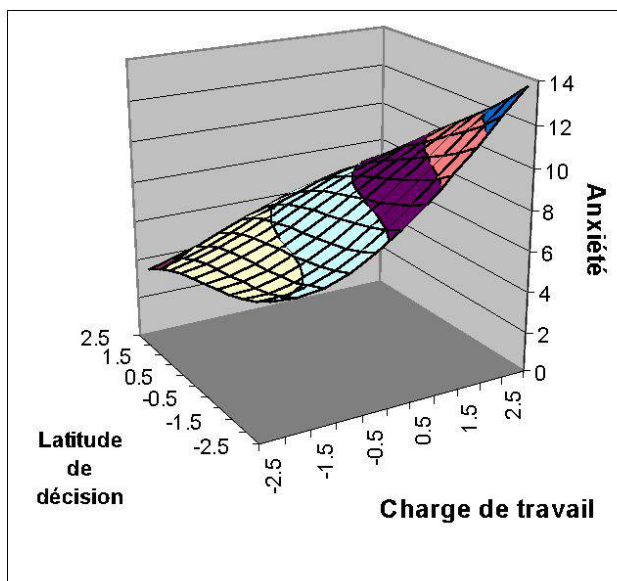
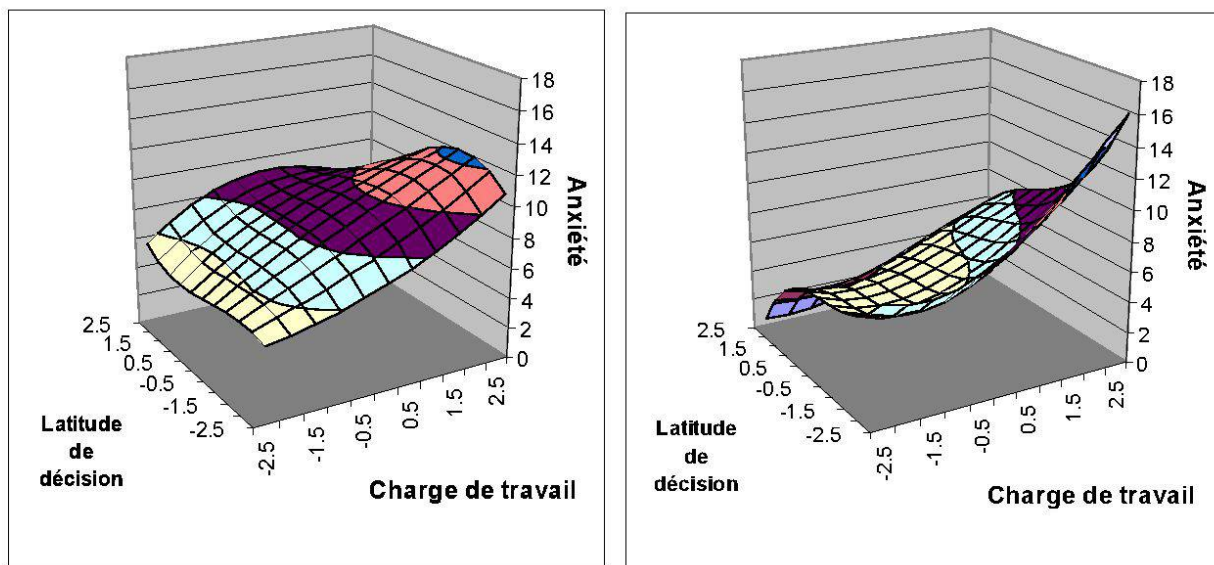


Figure 1.

Surface de réponse pour l'effet charge de travail et latitude de décision sur l'anxiété



(a) Fort soutien professionnel

(b) Faible soutien professionnel

Figure 2.

Surface de réponse pour l'effet charge de travail et latitude de décision sur le stress avec le soutien professionnel comme modulateur

CONCLUSION

La mobilisation du personnel pour atteindre des niveaux plus élevés de productivité dans les entreprises, le plus souvent engagée à travers la production et la diffusion interne de messages «mobilisateurs» peut s'accompagner d'effets pervers susceptibles d'affecter le bien être psychique des collaborateurs.

Si la mobilisation pour davantage de productivité n'est pas associée à davantage de marge de manœuvre dans l'exécution du travail, de la latitude de décision en particulier, alors un phénomène de «strain», de tension psychique, peut apparaître et se manifester, en autres choses, par des niveaux élevés d'anxiété qui traduisent un sentiment de peur au travail. L'émotion générée par la communication pro-productivité devrait aussi nécessairement être associée à du sens, en particulier une justification du «pour quoi», de l'objectif poursuivi, et ne pas donner accroire à une recherche de productivité comme une fin en soi.

Notre étude nous a aussi montré que le soutien professionnel est un élément important modulant les stressés. Ainsi, peut-on proposer de favoriser le soutien tant hiérarchique en appui à la latitude de décision, que collégial en n'enfermant pas les professionnels dans une logique unique de coordination par les résultats¹¹, ni dans le registre d'une incompréhension des latitudes précisément liées à des spécificités de division du travail¹².

Il devient clair qu'une bonne connaissance par les gestionnaires, notamment en GRH, du modèle de Karasek pourrait les aider à manier avec prudence le couple charge de travail et latitude de décision. Cette recommandation paraissant aller de soi, nous semble devoir être précisée à une époque où, si la prise en compte des situations organisationnelles est de plus en plus affirmée par les chercheurs contemporains sensibles à comprendre les effets des nouvelles organisations du travail, la formation des responsables RH ne paraît pas les y prédisposer dans le mouvement de professionnalisation et de personnalisation de leur fonction¹³. Où il existe une «décalage entre l'état de connaissances disponibles et leur traduction par les spécialistes en Gestion des Ressources Humaines à l'intérieur desquelles une lecture organisationnelle du problème ne semble pas dominante»¹⁴.

¹¹ Zarifian P., 2004, Contrôle des engagements et pression subjective, *Revue économique et sociale*, p. 42-48.

¹² Sardas J.-C., Guénette A.M. (dir.) (2004), *Sait-on piloter le changement?*, L'Harmattan.

¹³ Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH – l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*, Vuibert.

¹⁴ Vauclin S., 2004, *Santé / Sécurité au Travail et Gestion des Ressources Humaines: histoires parallèles et recoupements*, in *Abord de Chatillon E., Bachelard O*

