

RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Résistances et possibilités d'action

Marisa Ridgway

Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action

CNAM / 75 rue de Saussure, 75017 PARIS / marisa.ridgway@btinternet.com

Dans le champ de l'intervention sur les risques psychosociaux, rares sont les diagnostics suivis de transformations effectives de l'organisation du travail. S'appuyant sur une recherche qui portait sur le vécu subjectif au travail du dirigeant d'entreprise, l'auteur pose l'hypothèse que le passage à l'action se heurte, entre autres, aux résistances des dirigeants. L'exposé d'une intervention en psychodynamique du travail montre comment ces résistances peuvent se manifester et pourquoi il est important de les travailler avec le dirigeant. Au prix de dérogations majeures à la méthodologie de référence, des aménagements précis sont ensuite proposés. Renvoyant dos à dos les sciences de gestion pour leur ignorance des questions du travail et les sciences du travail pour leur méconnaissance du travail de direction, la conclusion suggère d'initier un débat entre ces disciplines pour, sinon garantir, du moins accroître les possibilités d'action dans un sens favorable à la santé.

— UN CONSTAT : L'EMBARRAS DU PASSAGE À L'ACTION

L'introduction de la notion de «risques psychosociaux» a sans doute donné un élan nouveau à l'intervention sur le travail. Cette intervention se décline suivant des pratiques fort variées qui parviennent toutes — suivant les modalités qui sont les leurs — à établir une forme de diagnostic des situations de travail délétères pour la santé. Pourtant, ici et là, des voix s'élèvent — y compris et surtout parmi les salariés à l'origine des demandes d'intervention ou sur lesquels portent ces interventions — pour déplorer et questionner l'absence de transformation effective des organisations du travail. Ces critiques font écho aux obstacles que nous rencontrons au contact des dirigeants.

Diplômée HEC, docteur en Psychologie et membre de l'Équipe de psychodynamique du travail et de l'action du CNAM, nous intervenons dans le champ dit des «risques psychosociaux», principalement à la demande des directions d'entreprise, en tentant de conjuguer notre compréhension des problématiques de souffrance au travail à celle des contraintes du management. Notre expérience antérieure de conseil en management nous a appris combien la mise en œuvre de recommandations pouvait échouer en raison de la «résistance au changement» des salariés. C'est entre autres la

MOTS-CLÉS

Méthodologie d'intervention, psychodynamique du travail, stratégies de défense, direction d'entreprise, souffrance au travail

raison pour laquelle, en appui sur notre parcours académique, nous avons renoncé à la posture du conseil traditionnel pour adopter une démarche directement inspirée de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail (Dejours, 2000).

En effet, bien qu'initialement développée pour comprendre les ressorts subjectifs mobilisés par les sujets dans leur rencontre avec une situation de travail, cette méthodologie constitue aussi un dispositif puissant d'intervention dans le cas de situations de travail dégradées (Dessors et Flottes, 2001). En mobilisant les collectifs de salariés dans un débat sur les manières de travailler et dans une réflexion commune sur les transformations à apporter à l'organisation du travail, ce dispositif présente, entre autres, la particularité de dépasser le stade du diagnostic. En cassant leur isolement et en leur redonnant un statut d'acteur, il enclenche d'emblée une nouvelle dynamique du rapport des salariés à leur souffrance. Outre cet enjeu premier de santé au travail, il présente aussi l'avantage de supprimer, de fait, toute résistance des salariés à la mise en œuvre ultérieure de transformations qu'eux-mêmes ont suggérées.

Pourtant, au fil de nos interventions, une évidence s'impose : la reprise en main par les salariés de leur capacité de penser et d'agir, et la transformation de leur rapport à la souffrance au travail ne garantissent en rien la transformation ultérieure de l'organisation du travail dans laquelle ils se débattent.

Cette absence de continuité entre élaboration psychique et transformation visible a déjà été soulignée (Flottes et Robert, 2001). Nous savons aussi combien les critères d'évaluation de la réussite ou de l'échec d'une intervention restent peu aboutis (Molinier, 2001 ; Dejours, 1995). Nous choisissons pourtant ici de remettre cet embarras en discussion en livrant nos propres doutes et tâtonnements. Nous espérons ici que d'éventuels commentaires critiques contribueront, en retour, à transformer ces ressentis d'échec en progrès.

— UNE HYPOTHÈSE : LES STRATÉGIES DÉFENSIVES DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Nous rapportant aux résultats de notre recherche doctorale qui portait sur l'analyse du rapport subjectif du dirigeant à son travail, nous posons l'hypothèse que, dans le domaine de l'intervention sur les risques psychosociaux, l'action de transformation du travail et de son organisation se heurte frontalement aux résistances des dirigeants.

Les risques psychosociaux constituent une notion floue, dont la mesurabilité incertaine ne satisfait pas les critères de rationalité auxquels les dirigeants d'entreprise sont habitués. En outre, ils sont associés à une présomption de responsabilité et à un ensemble de nouvelles contraintes légales qui se traduisent directement, pour le dirigeant, par une perte de maîtrise supplémentaire. Or, pour un dirigeant dont on a pu montrer, à partir de la lecture des ouvrages de management à vocation prescriptive, que le travail « prescrit » consiste justement à maîtriser et à contrôler pour pouvoir ensuite décider, communiquer sa décision et mobiliser les salariés dans son sens (Wolf-Ridgway, 2010), perdre la maîtrise constitue un écart majeur entre travail réel et prescription. Comme tout autre travailleur, le dirigeant peut vivre un tel écart comme une expérience éprouvante ou « souffrance » (Dejours, 2000). Face à cette souffrance au travail, il ne reste pas passif. Lui aussi déploie des stratégies de défense, parmi lesquelles : le déni de la souffrance des autres, l'euphémisation, le cynisme, la banalisation ou la mise en avant d'une présentation exagérément valorisante de soi-même. Parfois, il peut s'agir de stratégies conscientes, telles que le discrédit de la subjectivité, la préférence pour les démarches de prévention individualisées ou encore le refuge dans la passivité et le fatalisme au nom des contraintes économiques.

Qu'elles soient inconscientes ou manipulatoires, ces différentes stratégies constituent, selon nous, l'un des freins aux possibilités d'action dans le champ de l'intervention en prévention des risques psychosociaux.

— LE CAS D'UNE INTERVENTION : QUELLE PLACE ACCORDER AU DIRIGEANT ?

À partir de l'exposé d'une intervention, nous montrerons comment ces résistances peuvent se manifester. Nous insisterons sur la place que nous avons accordée au dirigeant, tout au long de l'intervention. À la lumière des obstacles que nous avons rencontrés et des «bricolages» que nous avons dû effectuer, nous proposerons quelques pistes pour mettre ces résistances en travail et rendre ainsi possible la transformation des situations de travail dans un sens favorable à la santé.

Pour cette intervention, nous avons été contactés par les dirigeants (directeur des opérations et directeur des ressources humaines) d'une entreprise de services de 500 salariés. À la suite d'un conflit social de plusieurs jours qui dénonçait ce qu'ils appelaient alors un «malaise» au travail, ces dirigeants souhaitaient que nous conduisions une analyse quantitative de ce «malaise» et que nous propositions des mesures correctives.

1^{re} phase : réponse à la commande d'un dirigeant absent

À l'issue d'une seule rencontre et malgré le décalage entre notre démarche, inspirée de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, et les éléments de leur cahier des charges, notre proposition a été retenue.

Soucieux de remporter le contrat face à nos concurrents, nous n'avons pas pris le temps d'explicitier notre démarche et ses fondements théoriques. Nous n'avons pas, non plus, approfondi notre analyse de la demande et n'avons, à aucun moment, rencontré le président de cette entreprise. Un entretien par vidéo-conférence nous a simplement confirmé sa signature du contrat. Il nous a montré aussi que sa commande se situait plutôt dans le registre de la contrainte («*on ne peut pas faire autrement*») que d'une authentique demande de compréhension des situations de travail à l'origine de souffrances. C'est donc inquiétés — mais sans plus — par l'attitude résignée de ce dirigeant, acculé par les conséquences économiques et médiatiques du conflit social, que nous avons démarré l'intervention.

Introduits dans l'entreprise par sa direction, nous avons été reçus par les représentants du personnel avec la plus grande méfiance. Ils nous reprochaient, entre autres, notre reprise du terme de «malaise», appartenant au vocabulaire euphémique de leur direction quand eux tenaient à souligner un vécu partagé de «souffrance au travail». Au terme d'une courte séance de sensibilisation aux concepts et à la démarche, nous sommes toutefois parvenus à construire les prémices d'une relation de confiance. Celle-ci était fondée sur deux promesses: d'une part, l'introduction des membres du CHSCT dans un comité de pilotage qui, jusqu'alors, ne comprenait que des cadres et des représentants de la direction et, d'autre part, le recours au concept de «souffrance au travail» en lieu et place du terme de «malaise» lors des séances de présentation à l'ensemble du personnel.

Ces deux engagements nous ont permis d'aborder les séances plénières avec le soutien des instances représentatives du personnel. Sans que nous n'y prêtions alors attention, ils ont aussi contribué à renforcer l'inquiétude du président, absent ces jours-là. Par la suite, près de 100 salariés s'étant inscrits comme volontaires pour parler de leur travail et échanger leurs points de vue sur les difficultés vécues, le dirigeant a utilisé ce résultat inattendu pour tenter *in extremis* — mais sans succès — de se désengager: «*Les gens vont arrêter de travailler! Vous allez nous mettre le bazar!*»

2^e phase : maintien à distance du dirigeant

Au total, nous avons constitué huit groupes hiérarchiquement homogènes de 8 à 15 personnes, qui se sont réunis quatre fois à des intervalles de 10 jours.

Au cours des trois premières séances, les participants des différents groupes décrivent une organisation dysfonctionnelle et paralysante qui génère une forme d'empêchement de travailler. Tous estiment que leur direction ne reconnaît ni l'accroissement de la charge de travail ni la complexification des tâches. Elle ne leur fournit donc pas les ressources en termes d'effectifs, d'outils de travail, de procédures et de formation, qui leur permettraient de répondre aux exigences de productivité et d'assurer une qualité de service conforme aux attentes de leurs clients. Les participants décrivent aussi des pratiques d'évaluation injustes, marquées par l'usage de statistiques de productivité imprécises, opaques et déconnectées du travail réel. Plus tard, ils évoqueront également les comportements méprisants souvent adoptés par les managers de proximité. Au sein de leur propre groupe de travail, ces managers expliqueront qu'eux aussi se sentent « livrés à eux-mêmes » par une direction « désincarnée », anonyme et physiquement absente.

Les pistes d'améliorations que les participants ont suggérées étaient d'abord pratiques et techniques : habilitations informatiques, changements de scripts d'accueil, modification des dispositifs d'entretien d'évaluation. Mais il s'est surtout profilé un chantier vaste et prioritaire autour de la nécessité de professionnaliser le management et, en particulier, d'amener le dirigeant à se rendre plus visible, plus accessible et à pouvoir enfin « incarner » la direction.

3^e phase : convocation tardive du dirigeant

À l'issue de la troisième séance, nous avons rédigé, pour chaque groupe, un pré-rapport qui rendait compte des échanges et des points soulevés par les participants. Chaque pré-rapport a été lu à voix haute, complété et corrigé au cours d'une quatrième et dernière séance. Lors d'un ultime tour de table, les participants des différents groupes affirment qu'ils vont mieux. Du statut de victime passive d'une organisation contre laquelle ils ne peuvent rien, la plupart ont senti leur cheminement vers une capacité à se saisir des questions et à trouver des ressources possibles pour envisager de travailler autrement, ensemble. Mais ce dont ils doutent encore, tous, c'est de la volonté et de la capacité de leur dirigeant à tenir compte de ce travail réflexif sur le travail : « *À quoi cela va-t-il servir ? Allons-nous être entendus ?* ».

Un constat s'imposait alors à nous : en privilégiant la relance des débats et des réflexions collectives par les salariés eux-mêmes, nous avons certes supprimé l'obstacle qualifié de « résistance au changement » auquel se heurtent les démarches de conseil plus traditionnelles. En revanche, nous butions sur le spectre potentiel de la résistance au changement du dirigeant.

Or le calendrier ne prévoyait aucune rencontre avec ce dirigeant. Et, quand bien même nous le rencontrerions, la garantie de confidentialité des échanges au sein des groupes ne nous permettait pas de le rassurer en le préparant, par exemple, au contenu des rapports qui devraient lui être remis en toute fin d'intervention. C'est pourtant à ce stade avancé de l'enquête et au prix d'une dérogation majeure au cadre posé par la méthodologie, qu'il nous a paru nécessaire de consacrer plusieurs temps de discussion avec ce dirigeant. Reprendre les éléments de la démarche et les préciser, expliciter le concept de « souffrance au travail » à partir d'un échange sur son propre travail de direction, lui expliquer aussi les modalités de diffusion du rapport dont il découvrirait – tardivement – qu'il ne serait pas le seul destinataire, confirmer son niveau d'engagement dans les suites de l'intervention : tels étaient les principaux objectifs assignés à ces entretiens.

4^e phase : sursaut de résistance final du dirigeant et dénouement

Plutôt que de le rassurer, ces mises au point sont venues transformer sa résignation initiale en résistance. N'ayant la maîtrise ni du contenu ni de son mode de diffusion, le dirigeant a d'abord refusé que les rapports soient remis aux participants. Il a également exigé que n'y figure aucune de leurs suggestions d'amélioration. Le vocable de « souffrance au travail » devait être également supprimé.

Au terme de nouveaux échanges, il a toutefois assoupli ses positions : le rapport serait diffusé afin de montrer sa capacité à rompre avec le culte du secret qui prévalait depuis toujours dans cette entreprise ; les suggestions des participants seraient rapportées, assorties d'une mention précisant que la direction reste seule décisionnaire de leur mise en œuvre ; le terme de « souffrance » serait maintenu pour signaler à tous les salariés le passage du déni de la direction à un accusé de réception de ce ressenti.

La restitution orale auprès du comité de pilotage, élargi aux membres de la direction, s'est déroulée dans le silence. Frappés par la vraisemblance de ce qui figurait dans les rapports et par la précision des exemples, le dirigeant et les membres de la direction n'ont posé aucune question. Les représentants du personnel présents ont improvisé une conclusion cohérente avec celle que nous avions prévue et le dirigeant a clos la séance par une série d'engagements. Des rencontres ultérieures ont confirmé le retour à un climat social apaisé et la tenue de ces engagements : prise en compte des suggestions d'améliorations rapides et concrètes concernant les systèmes informatiques, mise en place d'un chantier de refonte des systèmes d'évaluation, accompagnement collectif et individuel du management intermédiaire, programmation de rencontres directes entre le président et les salariés.

Compte tenu de notre négligence initiale et au vu de la série de contestations qu'il nous a opposées en toute fin de mission, ce dénouement satisfaisant n'aurait pas été possible sans la mise en place d'une relation suivie avec ce dirigeant. Ces réunions complémentaires nous ont paru cruciales et ce, même si la conduite d'entretiens individuels avec la ligne hiérarchique décisionnaire paraît, en première lecture, incompatible avec la mise en œuvre stricte de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail.

— DISCUSSION : AMÉNAGER LA MÉTHODOLOGIE

Revoir la posture de l'intervenant

Effectivement, cette méthodologie ne prévoit aucun suivi avec le dirigeant de l'organisation dans laquelle l'intervention a lieu. L'objectif qu'elle vise est une modification du rapport subjectif des participants à leur travail dont on fait le pari que, secondairement, elle permettra aux personnels d'inventer des solutions pratiques et d'intervenir sur les processus (Molinier, 2001). Parce qu'ils sont aussi marqués par leur connaissance de l'impact délétère de certaines pratiques de management sur la santé, les intervenants en psychodynamique du travail se sentent donc d'abord — voire exclusivement — responsables vis-à-vis des salariés participants aux enquêtes (Flottes, 2009).

Ainsi, alors que les chercheurs en sciences de gestion décrivent de manière extensive le rôle de décideur des dirigeants d'entreprise (Mintzberg, 1984), que des travaux plus récents rappellent l'importance de l'implication managériale comme arbitre et garant de nouvelles manières de travailler (Detchehassar, 2011) ou indiquent que la santé au travail peut être soutenue par « l'action dirigeante » (Minguet, 2011), les démarches de prévention des risques psychosociaux continuent de bien peu solliciter le dirigeant. Au pire, elles considèrent qu'il est vain de les approcher en tant qu'ils sont inaccessibles à toute compréhension du travail de leurs salariés (Flottes, 2013).

Bien sûr, depuis quelque temps, la question de la coopération verticale et le concept d'autorité ont fait une entrée remarquée dans les ouvrages de psychodynamique du travail (Dejours, 2009). Pourtant, depuis lors, ces avancées n'ont toujours pas été intégrées dans la méthodologie d'enquête qui, depuis les premières publications (Dejours, 1987), n'a toujours pas été révisée. De fait, il est possible qu'encore aujourd'hui, dans leur grande majorité, les intervenants formés à la psychodynamique du travail continuent de clore leur intervention par la remise d'un rapport aux seuls groupes de participants volontaires. Ils soutiennent ainsi la position de retrait défendue par leurs prédécesseurs qui exigeaient de ne pas interférer avec les suites de l'intervention et qui avait, en son temps, déjà suscité des interrogations (Flottes, 2009).

Au regard du pouvoir décisionnaire du dirigeant et compte tenu des revers dont nous avons fait l'expérience au cours de l'intervention ci-dessus rapportée, cette position non-interventionniste nous interpelle également. Doit-on continuer de faire comme si l'action collective était possible sans l'arbitrage du dirigeant, voire contre sa décision ? Les questions de l'autorité et de la coopération verticale, déjà théorisées en psychodynamique du travail, ne méritent-elles pas d'être à présent portées dans la pratique de l'intervention ?

Mettre en place une relation suivie avec le dirigeant

Rien n'indique que les principes organisateurs de la méthodologie d'enquête doivent être remis en cause : analyse de la demande, volontariat des participants, travail collectif, animation d'un débat contradictoire sur le travail et co-production d'un rapport. En outre, les collectifs paraissent effectivement les mieux placés pour produire un premier niveau d'analyse des dysfonctionnements et soulever des pistes d'amélioration.

Cependant, nous devons aussi reconnaître que les suggestions formulées par ces collectifs n'ont pas la légitimité suffisante pour déboucher sur des préconisations puis des actions. Pour que la discussion collective ne se conclue pas sur la production d'une liste de bonnes intentions, il nous semble que ses résultats doivent être entendus, compris et repris par le dirigeant, détenteur du pouvoir de décision. Seulement, la séance de restitution du rapport final de l'enquête n'y suffit pas, et espérer en un effet de surprise déclencheur, à cette occasion, nous semble risqué. Les éléments de diagnostic figurant dans ce type de rapport désignent presque toujours l'organisation du travail existante comme responsable de la souffrance des salariés. Dans le cas de l'intervention que nous avons rapportée, les pratiques de management méprisantes et l'abandon du dirigeant étaient également en cause. La lecture et l'appropriation de ce type de résultats sont donc difficiles et suffisamment pénibles pour imaginer que tout dirigeant cherchera à s'y soustraire. Pour éviter cette dérobade et empêcher, surtout, que la situation ne s'aggrave encore lorsque les participants découvriront l'inutilité de leur contribution, il nous semble important d'instaurer une relation de confiance avec le dirigeant. De plus, sachant qu'il peut mal vivre la dépossession de ses prérogatives de penseur et de concepteur de l'organisation du travail des autres, il nous paraît important de trouver le moyen de l'accompagner dans ce lâcher-prise, dès que possible et tout au long de l'intervention.

Selon nous, une série d'entretiens avec le dirigeant doit donc être formellement intégrée aux différentes phases de la méthodologie d'intervention. Pendant l'intervention à proprement parler, le principe de confidentialité des discussions au sein des groupes peut brider les échanges entre les intervenants et le dirigeant. C'est pourquoi ces rendez-vous pourraient se situer plutôt au démarrage de l'intervention et dès après la restitution du (ou des) rapport(s).

Des entretiens institués au démarrage de l'intervention

Dès la phase de préparation de l'intervention, les intervenants pourraient apporter des repères et des explications exhaustives de la démarche. En dépit de la crainte de voir le client potentiel choisir une proposition concurrente, ils ne devraient rien lui cacher des risques qu'il prend et des contraintes propres à ce type d'intervention : l'intervenant doit expliquer au dirigeant que la mise en place d'espaces de discussion collective peut déstabiliser sa ligne hiérarchique ; il doit l'informer de la nature imprévisible et non modifiable *a posteriori* du contenu du (ou des) rapport(s) ; il doit le prévenir que les modalités de diffusion de ces rapports l'obligeront vraisemblablement à accuser publiquement réception de leur contenu ; il doit lui expliquer que l'intervention changera les personnes, leurs relations de travail et qu'elle pourra affecter jusqu'à son propre travail.

Ces premiers rendez-vous doivent aussi rassurer le dirigeant sur sa place dans le processus de l'intervention. Ils doivent notamment lui confirmer son rôle de décideur des actions à venir et lui expliquer sa contribution à la prévention des risques psychosociaux, même si celle-ci se trouve reportée en aval de l'intervention.

Un accompagnement formalisé à l'appropriation du diagnostic

Après la remise du (ou des) rapport(s), la poursuite d'entretiens avec le dirigeant peut être nécessaire pour l'accompagner dans son appropriation des résultats de l'enquête. Le cas de l'intervention exposée dans cet article ne l'a pas nécessité. Cependant, d'autres expériences nous ont montré que le choc provoqué par la séance de restitution, lorsqu'il n'est aplani ni par les entretiens de la phase de préparation ni par des séances de « rattrapage » comme celles que nous avons rapportées, peut demander un accompagnement structuré. Il peut s'agir d'aider le dirigeant à traduire les suggestions des participants en informations « actionnables » (Argyris, 2003). Il peut aussi s'agir d'entamer avec lui un travail sur ses propres pratiques.

CONCLUSION

En nous invitant dans la controverse passée sur le rapport de la psychodynamique du travail à l'action (Daniellou, 2001 ; Molinier, 2001), nous espérons que ces réflexions pourront venir alimenter et documenter l'évolution de la méthodologie propre à cette discipline. Il nous apparaît, en effet, qu'initialement déployée comme un dispositif de recherche, celle-ci se trouve utilisée aujourd'hui dans des contextes « commerciaux » où la satisfaction des exigences en termes de transformation de l'existant l'emporte sur la production de connaissances scientifiques et ce, sans qu'elle n'ait fait l'objet de publications récentes quant aux aménagements qu'il conviendrait de lui apporter.

Nous savons que les sciences de gestion ignorent la question du travail et que les approches de conseil en management qu'elles soutiennent dépossèdent les travailleurs de tout regard sur l'organisation du travail et sa conception (Rousseau, 2012). Nous devons reconnaître aussi que les chercheurs en sciences du travail, pour la plupart critiques et méfiants à l'égard des dirigeants, ne montrent aucun intérêt pour leur travail. Par suite, les interventions sur les risques psychosociaux qui s'inspirent de leurs travaux organisent une forme de mise à l'écart du dirigeant loin de tout débat sur le travail et ne lui offrent aucune place d'acteur dans le processus de prévention.

Situés, en raison de notre propre parcours, à la rencontre de ces deux mondes antagonistes, nous pensons que les intervenants et chercheurs en sciences du travail pourraient — à condition de parvenir à surmonter leurs réticences — tenir compte des apports des sciences de gestion à la

compréhension des rôles du dirigeant. Reconnaître son pouvoir décisionnel et son rôle d'arbitre permettrait de repenser la place qui peut lui être attribuée dans l'intervention. De ces échanges interdisciplinaires pourraient naître de nouvelles règles d'intervention qui viendraient combler les failles des méthodologies existantes.

Tenir compte du dirigeant et travailler ses résistances ne peut certes pas garantir la transformation effective de l'organisation du travail dans un sens favorable à la santé. En revanche, le négliger peut empêcher toute possibilité d'action et le laisser déployer ses défenses peut aller, on le sait, jusqu'à à aggraver les situations déjà critiques (Gollac et al., 2006).

Bibliographie

- Argyris, C. (2003)**, *Savoir pour agir*. G. Loudière, trad., Paris : Dunod, 330 p.
- Daniellou, F. (2001)**, « L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome », *Travailler*, n° 7, p. 119-130.
- Dejours, C. (1987)**, « La méthodologie en psychopathologie du travail », in Dejours, C. (sous la dir.). *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris : AOCIP/CNRS, p. 98-113.
- Dejours, C. (1995)**, « Evaluation ou validation en psychologie du travail? », *Pratiques Psychologiques*, n° 1, p. 51-61.
- Dejours, C. (2000)**, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition augmentée, Paris : Bayard, 280 p.
- Dejours, C. (2009)**, *Travail vivant : travail et émancipation (Tome 2)*, Paris : Payot, 242 p.
- Dessors, D., et Flottes, A. (2001)**, « La constance des principes méthodologiques au travers de leur incarnation dans chaque enquête de psychodynamique du travail », *Actes du 3e Colloque international de psychodynamique du travail*, Paris : LPTA-CNAM, p. 188-193.
- Detchessahar M. (2011)**, « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105.
- Flottes, A. (2009)**, « Dominique Dessors. La méthodologie d'intervention et le rapport entre le terrain et le laboratoire », *Travailler*, n° 21, p. 33-46.
- Flottes, A. (2013)**, *Travailler, quel boulot! Les Conflits du travail. Enjeux politiques du quotidien*, Paris : Syllepse, 148 p.
- Flottes, A. et Robert, A. (2001)**, « Le travail d'une enquête : les principes, l'ingéniosité, l'action », *Actes du 3e Colloque international de psychodynamique du travail*, Paris : LPTA-CNAM, p. 162-168.
- Gollac, M., Castel, M.-J., Jabot, F., Presseq, P. (2006)**, « Du déni à la banalisation », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 163, p. 39-45.
- Minguet, G. (2011)**, « Santé au travail et action dirigeante : Constats et leçons issus de deux sites industriels », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 145-164.
- Mintzberg, H. (1984)**, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. P. Romelaer, trad., Paris : Éditions d'Organisation, 220 p.
- Molinier, P. (2001)**, « Souffrance et théorie de l'action », *Travailler*, n° 7, p. 131-146.
- Rousseau, T. (2012), *Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence*, Lyon : Anact, 183 p.
- Wolf-Ridgway, M. (2010)**, *Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez le dirigeant d'entreprise*, Thèse de Doctorat : Psychologie, CNAM, 307 p.