



The European Institution  
*for* LifeLong Learning

---

**Numéro**

**2006/03**

# **Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?**

**Sylvie Roussillon**

Professeur

Unité de Pédagogie et de Recherche Management et Ressources Humaines

EM LYON

**Jérôme Duval-Hamel**

Professeur

Université Paris II Assas

**Septembre 2006**

Cahiers de Recherche  
**Working Papers**

# **Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?**

## **Résumé**

Si le stress au travail a fait l'objet de nombreuses études, il existe très peu de travaux sur ses manifestations et ses conditions d'apparition chez les dirigeants. Notre recherche montre que ce phénomène fait l'objet d'un véritable déni qui le rend plus difficile à repérer chez eux que pour d'autres populations. De plus leur capacité de résistance aux événements stressants est particulièrement développée : nous présenterons les démarches qu'ils utilisent pour maintenir leur stress à un niveau acceptable et nous dévoilerons certains points de rupture spécifiques à cette position en précisant les caractéristiques du stress chez les femmes dirigeantes. Enfin nous montrerons comment un dirigeant stressé est un risque pour son entreprise et un facteur de stress pour tous ses collaborateurs !

## **Mots clés**

Dirigeant, stress, femmes dirigeantes, image de soi, déni, projection

## **Abstract**

Over the past few years many researches have been conducted on Stress; however few have been carried out on the Work-related stress among owner-managers and leaders. We will aim at showing how this phenomenon can undermine the environment of business especially leaders and colleagues' effectiveness although they do not easily admit it. Firstly, we will remind some key elements and underline the specificity of leaders' behaviour and their know-how in this respect : How do managers tackle stress in their business and what are their self-defence mechanisms ? In fact we do think that the main issues of stress stem from hierarchical control.

## **Key words**

Leaders, work-related stress, business women, self-image, denial, projection

Les travaux sur le stress, ses effets, ses manifestations, ses causes et ses modes de traitement sont nombreux et variés, mais peu d'entre eux se sont préoccupés des dirigeants, confondus avec l'ensemble des managers. On notera cependant que le mythe<sup>1</sup> du patron victime d'un infarctus précoce par surcharge de travail est largement partagé et que les coachs parlent souvent de leur rôle de soutien face à des situations vécues comme trop stressantes et débordant les capacités de réaction des dirigeants qu'ils accompagnent. L'importance du phénomène de stress est dénoncée par les chercheurs, les instances internationales et les médias tandis que de nouvelles enquêtes<sup>2</sup> confirment régulièrement l'augmentation du nombre de personnes concernées. De nombreux spécialistes proposent leurs services : relaxation, séminaires, debriefing post traumatiques... dans une démarche curative et centrée sur le développement des capacités des individus. Mais les dirigeants sont-ils touchés par ce mal du siècle ou leur fonction spécifique les en protège-t-elle ? Ont-ils des modes de gestion du stress distinctifs et peut-on identifier des sources de stress spécifiques à cette population ? Les témoignages des dirigeants sont divergents :

*"Maintenant que je suis patron, je dors comme un bébé. Je me réveille toutes les deux heures et je pleure..."* nous a confié un ancien dirigeant salarié devenu créateur d'entreprise et qui savait garder le sens de l'humour

*"Maintenant je dirige mon entreprise, c'est difficile, mes responsabilités sont beaucoup plus lourdes qu'avant, et mon travail est plus complexe, mais je suis beaucoup moins stressé, ma femme me l'a fait remarquer. C'est moi qui choisis et j'avance, alors qu'avant je devais satisfaire mon patron, et j'avais toujours peur de ne pas faire assez ou assez bien !"*

## **1. LE STRESS : UN CONCEPT CHARNIERE**

---

### **I. Le concept de stress**

Le stress est classiquement considéré comme une réponse bio-psycho-sociale qui favorise l'adaptation à une situation et la préparation à l'action : cette réaction naturelle concerne l'ensemble de la personne, avec des manifestations émotionnelles, corporelles, comportementales, associées à des représentations dont une partie seulement est consciente. N'oublions pas que le stress en tant que mobilisation de l'énergie, augmentation de l'attention,

---

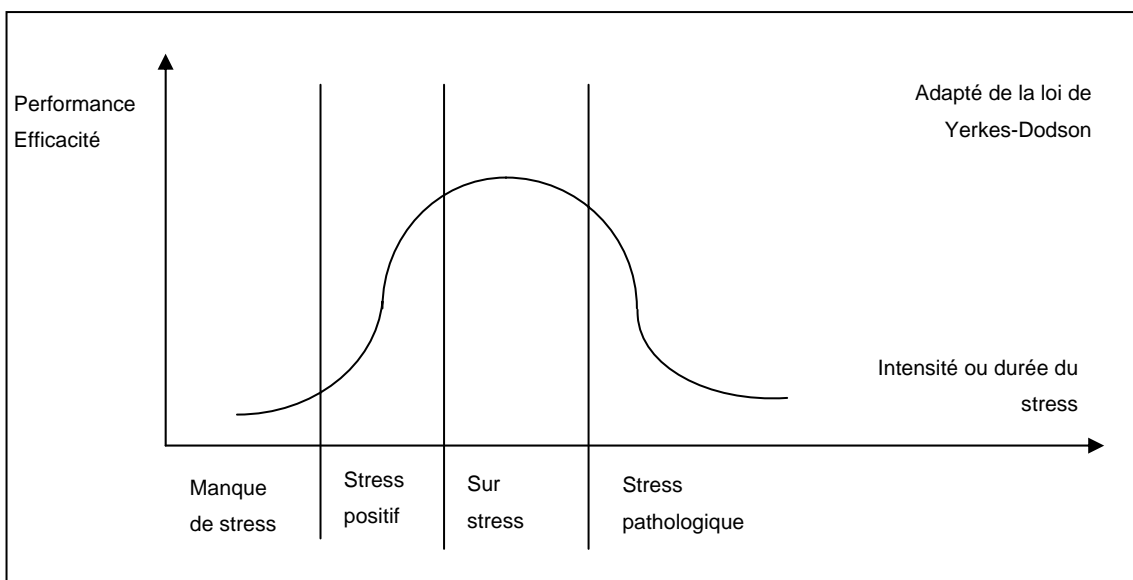
<sup>1</sup> Les travaux de l'observatoire du stress de Renault montrent que le stress est plus important chez les ouvriers les plus contraints dans leur travail plutôt que chez les cadres et dirigeants.

<sup>2</sup> Le quotidien de l'expansion, 14/04/2006 le stress un mal si français

tension vers l'action est pour beaucoup de personnes une source de plaisir, de sentiment d'exister et nombreux sont ceux qui déclarent ne bien travailler que sous stress !

On peut constater aussi les nombreux "bénéfices secondaires" engendrés par cette utilisation du stress : ne plus hésiter pour décider pour ceux dont les processus de décision sont mal assurés et les critères fragiles, faire passer en force des choix impopulaires sous couvert d'urgence, se rassurer sur son importance et ses capacités en agissant en sauveur, limiter le temps et l'approfondissement consacrés à un travail pour ceux qui savent mal évaluer et respecter le niveau de qualité pertinent, ne pas s'obliger à anticiper..... Trop souvent la mise sous stress de soi-même et des autres est en fait la compensation d'un non savoir-faire ainsi que le montrent régulièrement les interventions de coaching !

Ce n'est pas ce "stress positif", positif dans le plaisir procuré ou dans les bénéfices obtenus, qui est dénoncé par les chercheurs comme les praticiens, c'est l'excès de tension provenant de son intensité, sa répétition, et/ou sa durée qui est mis en cause du fait de ses effets négatifs pour les personnes tant au niveau psychologique que physique ou émotionnel : il diminue leurs capacités de travail et leurs performances, rendent difficiles leurs relations sociales et affaiblit leurs capacités d'adaptation, avant de mettre en danger leur santé. C'est en cela que l'entreprise se sent concernée par l'augmentation du stress et que son étude est particulièrement importante en ce qui concerne les dirigeants ! La courbe visant à lier l'intensité du stress à l'efficacité<sup>3</sup> est maintenant bien connue, elle est aussi vraie pour l'efficacité individuelle que collective, gravement perturbée par un trop de stress des équipes :



<sup>3</sup> Loi de Yerkes-Dodson

Le stress est une réponse à des événements et des situations externes à la personne et qui exigent adaptation et action : ainsi, il est possible de décrire des événements "stresseurs" communs à tous et même de tenter d'établir des échelles de stress. Mais ces événements sont à mettre en regard des possibilités individuelles de résistance au stress : les capacités sont variables d'un individu à l'autre ainsi que les sources de stress qui sont pathogènes pour chacun, en fonction de son histoire personnelle. Il est donc pertinent d'observer l'originalité du stress des dirigeants considérés comme une population présentant suffisamment de traits communs et confrontés à des situations spécifiques, pour préciser leurs modes de réactions et les accompagner dans les situations difficiles !

Parmi les travaux qui cherchent à préciser les caractéristiques des situations sources de stress, les mécanismes qui enclenchent sa dynamique, ses symptômes et ses modes de soin, nous retiendrons ceux qui montrent le lien entre l'organisation du travail et le stress : ainsi Karasek<sup>4</sup> comme C Dejours<sup>5</sup> montrent comment le rapport entre les exigences liées aux tâches et l'autonomie accordée dans leur exécution, l'écart entre l'organisation voulue et l'organisation effective, entre le travail prescrit et le travail réel sont sources de stress professionnel. L'impossibilité d'atteindre les objectifs prescrits en respectant les règles fixées engendrent alors angoisse, culpabilité, doute, honte, et des manifestations physiques du stress vécu. Le stress engendre des sentiments d'anxiété et d'angoisse, nous nous sentons de plus en plus mal au quotidien, manque d'estime de soi, épuisement professionnel, troubles de l'humeur, épuisement etc. : tels sont quelques-uns des symptômes, très pénibles, que peut entraîner le stress.

La plupart des travaux qui portent sur le stress s'orientent dans deux directions : soit il s'agit de comprendre en quoi cette manifestation est une expression de la personne, soit de proposer des démarches pour mieux se gérer et rester en bonne santé en aidant le sujet à trouver des solutions aux situations rencontrées, à reprendre par l'action, la pensée, la connaissance de soi ou le soin de son corps une initiative qui rendra la santé. Le stress est le plus souvent présenté comme une faiblesse individuelle et l'individu est responsable de son stress. En subir les excès ou rester en bonne santé dépend de chacun, dans une logique qui oublie trop souvent les contraintes imposées par la vie professionnelle.

Nous ne reprendrons pas tous ces travaux mais nous retiendrons quatre situations stressantes fondamentales

- L'excès de travail peut entraîner un stress par épuisement des réserves énergétiques de l'individu, l'excès de fatigue ne permet plus de s'adapter

---

<sup>4</sup> Karasek R, Theorell R, Healthy work stress. "Productivity and the reconstruction of working life" The Free Press, Basic Book, NY, 1990

<sup>5</sup> C Dejours Plaisir et souffrance dans le travail 2002 PSY TA

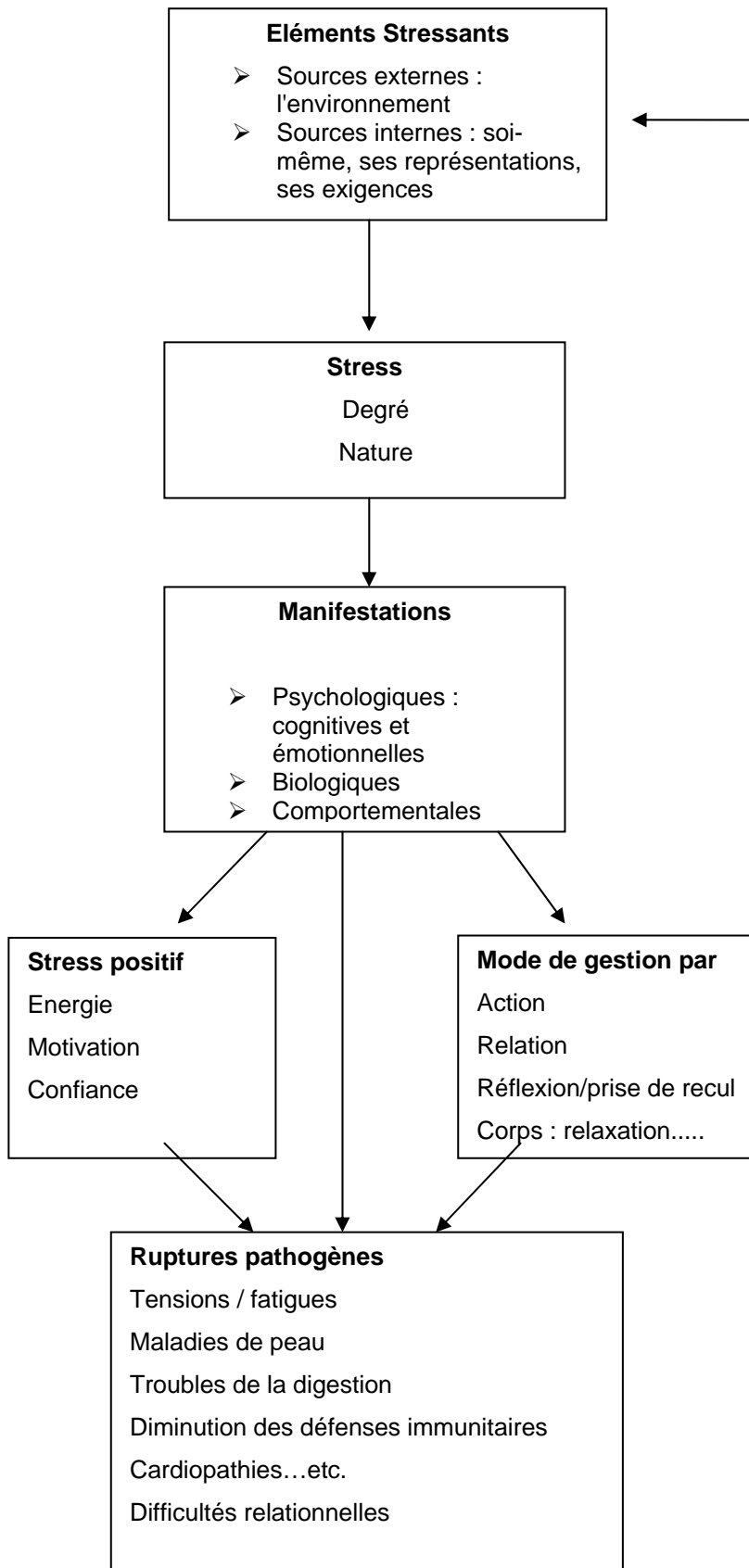
- La perte de pouvoir sur les choses, le sentiment d'impuissance, le manque de contrôle rendent vulnérable aux événements et engendrent la peur et l'angoisse
- Les situations de double contraintes qui interdisent toute action satisfaisante : la personne se sent perdante quelle que soit son action, et sans pouvoir se retirer de la situation.
- Les situations qui renvoient pour un individu, à des zones traumatiques, à des fragilités personnelles issues de son histoire et qui rendent leur prise en main difficile et angoissante : patron autoritaire, flou dans la définition de son rôle, dépendance importante, enjeux contradictoires....

Le schéma suivant met en évidence la complexité de ces interactions entre un individu dans ses dimensions physiques, cognitives, émotionnelles et comportementales et son environnement aussi bien physique qu'organisationnel et relationnel : chacun réagit en fonction du sens que prend pour lui, du sens qu'il donne, à son environnement. Cette signification définit les enjeux et les projets qu'il se donne. La réaction de stress est donc fonction à la fois de la représentation de la situation, de la représentation de soi-même en situation et de la réalité de cette situation.

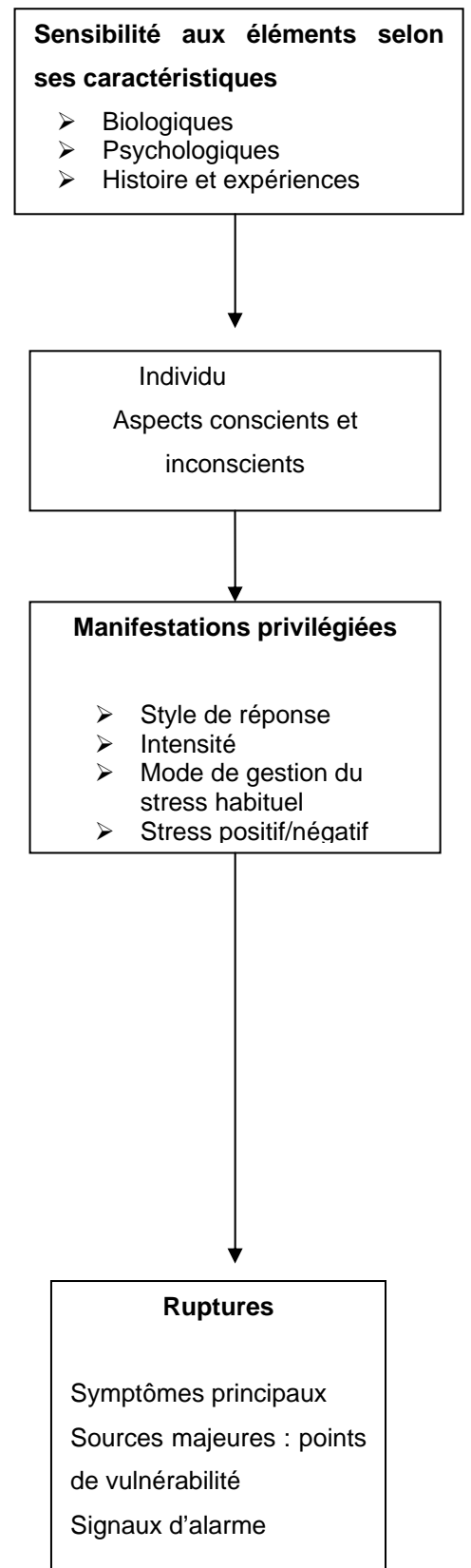
Cette représentation n'est qu'en partie consciente : elle correspond à des réactions biologiques, des émotions, des pensées, des comportements qui échappent en grande partie à la volonté et à la conscience du sujet, c'est pourquoi les méthodologies de recherche sur le stress sont complexes et doivent croiser des sources d'informations diverses pour dégager progressivement les structures sous-jacentes.

# LE STRESS : REPONSE BIO-PSYCHO- SOCIALE

## Schéma général .



## Dimension individuelle



La connaissance de soi, acquise à partir de l'expérience et d'une réflexion sur soi même permet à chacun de repérer ses principaux modes de réaction au stress, en particulier les symptômes physiques et relationnels qui peuvent apparaître. Cette finesse dans la connaissance de soi peut être utilisée pour construire, se construire des "**signaux d'alarme**" qui sont de véritables thermomètres à stress : pour l'un ce sera l'impatience à l'égard de ses enfants ou de son conjoint, pour un autre ce seront des ballonnements caractéristiques, un autre encore sentira une agressivité, ou une fatigue d'un type particulier, certains se mettent à boire plus que de raison.....il n'y a pas d'indicateurs standards, il y a une écoute de son mode de réaction qui permet à chacun de repérer l'intensité de son stress ! du fait du lien systémique mobilisé par le stress, ces indicateurs peuvent se rencontrer dans l'ensemble des champs potentiellement affectés par ses manifestations : le corps, les émotions, les comportements, les relations, les modes de travail et de réflexion. Pour chacun, l'enjeu est alors de repérer les indicateurs observables qui sont des signes de dépassement des capacités de réaction aux situations de stress, ses signaux d'alarme.

Enfin, chacun apprend avec l'expérience à se méfier de situations qui sont pour lui des sources de stress, des points de fragilité toujours en lien avec son histoire et son éducation, mais d'une façon souvent non consciente ni mentalisée. Il s'agit de "**points de vulnérabilité**" qui peuvent faire l'objet d'un travail de coaching assez simple. Ils sont repérables par l'intensité du stress vécu et la difficulté de faire face en regard des réactions des autres dans les mêmes circonstances et de ses propres capacités dans d'autres situations tout aussi complexes et "stressantes". Cette différence signe les points de vulnérabilité. Mais les dirigeants sont ils concernés par le stress ?

Si nous prenons comme définition des dirigeants<sup>6</sup>, les membres des comités exécutifs ou des directoires, en lien direct avec les actionnaires, dont les décisions ont un impact stratégique et qui relèvent d'un droit du travail particulier, les caractéristiques de leurs responsabilités évoquent immédiatement des situations de stress : solitude du pouvoir, poids des responsabilités et impact des choix sur la vie de l'entreprise, ses salariés, ses fournisseurs, ses clients..., complexité des tâches, concurrence permanente, charge de travail, déplacements incessants, exposition à la vue de tous : nombre de cadres à haut potentiel hésitent à rester dans la compétition quand ils en mesurent les implications.

Les évolutions récentes font penser que le stress devrait toucher plus qu'avant les dirigeants<sup>7</sup> : la volonté de contrôle des actionnaires et des marchés financiers, les Assemblées Générales contestataires, la volatilité des marchés qui créent une insécurité sur le devenir des meilleures stratégies, les crises imprévisibles et brutales (Adecco, Buffalo Grill), le rôle des médias qui rendent

---

<sup>6</sup> Bournois F. et S Roussillon "Préparer les dirigeants de demain" édition d'organisation 1998.

<sup>7</sup> La mise en application de la loi Sarbanes Oxley (SOX) dans les entreprises cotées à la bourse de New York ou travaillant avec des entreprises ainsi cotées va sans doute créer des sources de stress nouvelles et multiples par la rigidité du contrôle des procédures ainsi mis en place !

public ce qu'on aurait peut être souhaité conserver caché, les risques personnels y compris pénaux qui se sont multipliés, et la crainte d'un licenciement brutal après une OPA, un retournement du CA (Vinci) ou même l'action de minoritaires (EuroTunnel). La compétence et les réseaux ne suffisent plus à protéger contre des accidents de carrière dont les dirigeants se croyaient à l'abri<sup>8</sup> !

Tout porterait à penser que le stress est bien une question importante et d'actualité pour cette population. L'analyse des spécificités de la posture de dirigeant et de leur mode de réaction au stress permettra de mettre en évidence la place du stress et l'originalité de leurs réactions.

## II. Une méthodologie plurielle

Pour cerner la réalité du stress des dirigeants, nous avons croisé plusieurs sources d'informations : outre notre expérience de coach ou de dirigeant, nous avons utilisé les données recueillies lors de nos travaux sur la nouvelle relation au travail, celles récoltées sur le stress des dirigeants lors des opérations de fusions d'entreprises<sup>9</sup>, et une enquête auprès de 25 dirigeants de grandes entreprises françaises<sup>10</sup>. Nous avons aussi utilisé les remarques entendues dans des "groupes naturels" de dirigeants (formations, coaching de groupes, comités de direction, rencontres professionnelles...) qui abordaient le sujet sans qu'il soit au centre des préoccupations officielles.

Enfin, les premiers résultats ont été soumis à un comité de dix dirigeants, afin de les valider et de les enrichir. Nous leur avons demandé si le texte proposé correspondait à ce qu'ils avaient vécu et ce qu'ils pouvaient observer, si nous n'avions pas déformé la réalité ou oublié certains aspects, si notre présentation les éclairait sur leur propre expérience : nous les avons donc sollicités à la fois comme acteurs et comme témoins, pour valider le travail réalisé et nos propositions<sup>11</sup>. Leurs réactions ont confirmé nos hypothèses et les ont enrichies d'observations que nous n'avions pas encore entendues: la description du phénomène leur a permis une mise à distance et une prise de conscience d'éléments qu'ils ressentaient intuitivement sans les formaliser

D'un point de vue méthodologique, nous avons pu constater<sup>12</sup>, à l'occasion de cette étude, l'impact du mode de recueil des données sur les contenus obtenus.

---

8 L'augmentation de la pratique des clauses parachutes dont les médias se sont fait largement l'écho, de leur fréquence et de leur niveau, montre bien la réalité de cette crainte chez les dirigeants

9 JDH thèse de doctorat de gestion

10 Réalisée par un cabinet spécialisé pour le compte de la fondation Cegetel

11 Des versions intermédiaires du texte leur ont été soumises individuellement et leurs réactions ont été recueillies lors d'entretiens, téléphoniques le plus souvent

12 Roussel Patrice, Wacheux F , Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales De Boeck 2005

- ce que mettent en avant les entretiens de recherche, centrés sur ce que l'interviewé connaît et pense, dans une relation au chercheur qui n'est jamais neutre mais toujours difficile à clarifier, séduction, plainte, compétition, volonté de se faire approuver, prestance.....
- ce qu'induit la thématique de la recherche : stress versus Fusions/Acquisitions qui ne donnent pas accès aux mêmes informations.
- ce qui apparaît dans une relation de coaching, intervention clinique où le coaché progresse grâce au travail réalisé et dont il attend des bénéfices, avec parfois des surprises quant à ce que révèle le travail réalisé
- ce qui émerge dans des contextes "naturels" pertinents où le praticien/chercheur est en position d'écoute et d'observation
- ce qui peut être mentionné en réponse à une description du phénomène qui facilite la prise de conscience et la reconnaissance d'émotions et de réactions difficiles à cerner avec précision

Il nous a donc paru particulièrement riche sur un sujet qui renvoie aux zones aveugles du sujet, à des dimensions sinon inconscientes du moins préconscientes de son fonctionnement psychique, émotionnel et biologique, de multiplier les sources d'informations. Cela nous a permis d'être beaucoup plus précis dans l'analyse de la spécificité du stress des dirigeants, la définition des agents stresseurs pour ce type de population et celle de ses modes de réactions, et d'éclairer leurs savoir-faire et de leurs difficultés

Si nous revenons sur les informations provenant de nos différentes sources d'informations, plusieurs constats se dégagent

- Les dirigeants répugnent à parler et reconnaître leur stress : cela est apparu dans les entretiens où le phénomène a été clairement minimisé. C'est le travail de coaching et les situations "naturelles" qui ont permis de mieux mesurer son ampleur.
- Les situations de rachat et de fusion d'entreprise (OFE) n'ont jamais été évoquées comme sources de stress, ni dans les entretiens ni dans les échanges spontanés. C'est le travail de recherche effectué<sup>13</sup> sur les OFE internationales qui a fait ressortir un enjeu de stress des dirigeants très présent et différent pour le dirigeant qui initie l'OFE et pour ses collaborateurs les plus directs : le patron est à son œuvre, il se sent tout puissant, entièrement tendu vers la réussite de son projet, alors que ses adjoints se sentent dans une grande insécurité, ils sont surchargé de travail, dans l'urgence et sans droit à l'échec, dans un contexte difficile à maîtriser et qui leur rappelle brutalement les asymétries de pouvoir. Les dirigeants évoquent, décrivent à posteriori le stress vécu durant cette période quand on les laisse s'exprimer, mais ils la retiennent rarement quand on les interroge sur des situations de stress : le déni passe alors au premier plan !
- L'acceptation d'objectifs ressentis comme démesurés, illégitimes, et/ou erronés n'a été mentionnée comme source de stress importante et peut être même majeure qu'en réponse à la présentation de

---

<sup>13</sup> Thèse de doctorat de gestion de Jérôme Duval Hamel

cette étude aux dirigeants du comité de validation *"nous passons notre temps à essayer d'atteindre des objectifs de plus en plus démesurés, nous avons une attitude de gestionnaires dont la seule ambition est l'analyse de la performance financière, la recherche permanente de l'externalisation de ce qui n'est pas le core business avec les conséquences sur les organisations et donc les hommes"*

Les dirigeants n'osent plus, pour des raisons de carrière, d'image, de concurrence, d'éloignement géographique et culturel des centres de décision s'opposer à des objectifs "impossibles" et dénoncer des choix absurdes, ils ne se sentent plus en position de refuser et de mettre tout leur poids dans ce refus, ce qui induit une double pression : celle du résultat à atteindre et celle du refus interne de cet enjeu. Cette remarque est à rapprocher d'une constatation issue du coaching qui tend à montrer que les dirigeants sont amenés régulièrement (une à deux fois par an !) à refuser des demandes de leur patron : *"si vous voulez le faire, ce sera sans moi", "moi, je ne sais pas faire cela, comme cela, mais je peux..."* ils reposent la question de confiance sachant que par définition leur interlocuteur peut choisir de se passer de leurs services ! c'est à la fois un acte de soumission et d'allégeance et en même temps, un rappel de leur compétence et de la dépendance de leur supérieur envers eux. Nous verrons combien cette notion de lien de subordination est importante dans le stress des dirigeants

- La prise de conscience de l'importance du phénomène de stress par le comité des dirigeants sollicités à partir de l'étude, à été pour eux à la fois un soulagement : ils n'étaient donc pas seuls ! et une source d'inquiétude qui a entraîné deux types de réactions. Les premiers se sont empressés de conclure qu'il vaut mieux ne pas en parler et savoir agir, les seconds ont déclaré vouloir être plus vigilants à leurs signaux de stress pour éviter les conséquences négatives pour eux et pour leur entreprise.

Mais quelles sont les conclusions majeures concernant la spécificité du stress des dirigeants ? Ce travail nous a tout d'abord amenés à faire deux constats

Le stress des dirigeants fait l'objet d'un véritable déni, partagé tant par leurs collaborateurs, qu'eux mêmes ou la communauté scientifique.

Les dirigeants perçoivent les difficultés d'abord et avant tout comme des challenges et des opportunités d'exprimer leurs capacités d'action. Cette attitude contribue à masquer le phénomène.

Nous verrons ensuite comment les dirigeants ont développé de réelles capacités à ne jamais se laisser déborder par le stress et nous présenterons leurs savoir-faire de gestion du stress avant de préciser quelles sont les situations de rupture qu'ils ont évoquées !

## 2. LE STRESS DES DIRIGEANTS

---

### I. Un déni partagé

Nous savions par la littérature scientifique comme par notre expérience combien les dirigeants répugnent à parler de stress en ce qui les concerne : le stress est caché, voire tabou<sup>14</sup>. Il semble culturellement très difficile pour eux de se déclarer "stressés". Quand il n'y a pas déni absolu de son stress et de celui de ses plus proches collaborateurs de la part du dirigeant, nos entretiens montrent dans la majorité des cas, une sous-estimation ou une méconnaissance du stress et de ses conséquences<sup>15</sup>.

#### La posture de dirigeant.

La dimension « jupitérienne » de la dirigeance<sup>16</sup>, entendue dans le sens où les dieux n'ont pas de faiblesse, rend non acceptable la perception du stress des dirigeants, tant par eux-mêmes, que par les membres de l'organisation. Sa prise en compte se développe de façon sporadique et se centre alors sur ses conséquences physiques, en proposant par exemple des bilans de santé approfondis aux premiers dirigeants<sup>17</sup>.

En somme, le stress implique une véritable acrobatie de la part des dirigeants : afficher l'apparence du bien-être, une image publique qui rassure, tout en cachant les tensions internes, et redouter à terme les bilans de santé.

Les collaborateurs des dirigeants participent de la même vision : l'attente sociale d'une position forte oblige les leaders à une certaine prestance qui implique en règle générale de peu montrer, voire pas du tout, les émotions qui pourraient être perçues comme de la faiblesse. Selon notre enquête, les dirigeants de niveau inférieur et les cadres supérieurs qui ne rencontrent leurs patrons que dans certaines occasions, ne savent pas décoder précisément le stress chez leurs dirigeants : le plus souvent ils le considèrent comme un trait de caractère, congruent avec une forte personnalité et auquel il convient de s'adapter, ce qui contribue au déni du phénomène. L'exemplarité jouant, ce qui pouvait être le signe d'un débordement des capacités de gestion du stress est interprété comme un

---

<sup>14</sup> Cora D., "The last taboo", *Fortune*, 28 octobre 2002, vol. 146, issue 8, p. 136-142 ; Jones W., "Taboo in the EU", *Personnel Today*, 21 octobre 2003, p. 34.

<sup>15</sup> Cooper C.L., Cooper R.D., Eaker L., (1988), *Living with stress*, Penguin Books, Londres.

<sup>16</sup> Bournois F, Encyclopédie de dirigeance, à paraître 2007

<sup>17</sup> "Pour les managers de haut niveau, des examens de santé "quatre étoiles", *Management*, avril 2002, p. 96.

moyen de diriger, une prérogative de la fonction et imité par tous ! *"Certains jours, il est impossible de parler à notre patron, il n'écoute rien et prend tout mal mais c'est une forte personnalité, c'est à nous de nous adapter !"*

Cette attitude et ce déni partagé contribuent au renforcement narcissique si fondamental pour les dirigeants : la confiance des autres, leur attente, leurs attitudes de soumission et de déférence nourrissent sa confiance en lui et l'image positive de ses capacités. Cette image de soi a un impact fondamental sur les capacités d'intelligence émotionnelle<sup>18</sup> reconnues comme spécifiques des dirigeants et leaders.

## **II. L'appartenance au groupe.**

Quand les dirigeants sont ensemble, ils se plaignent volontiers de la fatigue, des déplacements incessants, d'avoir trop de boulot... comme des signes de reconnaissance et d'appartenance à la catégorie des dirigeants. Mais jamais ils ne parlent de stress ce qui serait avouer une faiblesse, l'un des grands interdit de la fonction : le triple pontage coronarien est alors une légion d'honneur qui n'empêche pas de retrouver ses responsabilités dans les plus brefs délais, le dirigeant est indispensable, ou il craint la concurrence ! *"L'entreprise achète des nuisances : les horaires de nuit ou la pénibilité pour des ouvriers, la charge de travail, les déplacements, les horaires, les téléphones pendant les vacances... pour les dirigeants. Ils sont bien payés, pour compenser ces servitudes "* nous confiait l'un d'entre eux. Se reconnaître stressé serait alors sortir des normes du club, ce qui est impossible et renforce le déni !

Enfin on constate que les chercheurs participent aussi à ce déni : en effet ils se sont peu penchés sur le stress des dirigeants<sup>19</sup>, qui sont le plus souvent confondus avec l'ensemble des cadres, sans prendre en compte les spécificités de leur fonction et de leur position.

## **Les difficultés sont des challenges stimulants.**

Les dirigeants rencontrés nous ont beaucoup parlé du plaisir de l'action, de la stimulation de la difficulté, du besoin d'une vie intense et d'affronter des défis et des dangers, *"de l'adrénaline au moment d'une décision vraiment stratégique" "de la fièvre dans les situations de crise"* et de la satisfaction du chemin parcouru. Ils ont souvent évoqué la nécessité de donner confiance et d'*insuffler*

---

<sup>18</sup> Goleman D., L'intelligence émotionnelle au travail, Editions Village Mondial, Avril 2005

<sup>19</sup> On trouve néanmoins quelques études très intéressantes dont celle de Stora B., Cooper C.L., (1988), "Stress at the top : the price of success among French corporate Presidents", *Journal of Employee Relations*, vol. 10, n° 1, p. 13-16

*de l'énergie" pour "faire avancer tout le monde", et donc de l'importance "de ne pas douter ou montrer ses doutes ou la surcharge ressentie".*

La passion du travail, le sentiment "d'être à son œuvre" font oublier, dépasser, le stress des situations: les métiers de dirigeant sont vécus comme des métiers de conviction : "*j'aime décider*" nous a dit ce grand patron "*les grandes décisions sont peu nombreuses, mais elles sont une marque indélébile, elles créent quelque chose et c'est ma vie. Si on n'aime pas décider, il vaut mieux faire un autre métier*".

Ainsi les difficultés, les changements, les crises, la complexité sont perçus et présentés comme des challenges, des défis mobilisateurs qui engendrent le plaisir de l'action et la fierté de réussir, de vaincre. C'est le fameux "stress positif", celui qui est associé au plaisir, au sentiment d'efficacité et même de plénitude d'exister. Il semble très structurant dans l'exercice du métier de dirigeant.

*Le Directeur des achats d'un grand Groupe nous a rapporté comment il affrontait les négociations avec les fournisseurs les plus difficiles sans stress particulier car c'était sa mission, son grand jeu et son savoir-faire : les tensions, les retournements de situations étaient chaque fois une nouvelle occasion de démontrer ses compétences, d'apprendre et de réaliser sa mission. Elles mobilisaient son énergie positive et le plaisir de faire, dans une évaluation très claire du rapport entre les ressources disponibles et les résultats à obtenir*

## **Une fonction anxiolytique**

Il ressort également que les dirigeants se considèrent auteurs des stratégies et des objectifs, quand bien même ils auraient été fixés par les administrateurs ou les pouvoirs publics. La mise en œuvre de la stratégie est donc perçue avec un fort sentiment de contrôle personnel<sup>20</sup> et par conséquent, peu stressante. Les spécialistes du stress considèrent que le sentiment de contrôle est particulièrement anxiolytique<sup>21</sup>. Selon les enquêtes, les salariés se déclarent souvent stressés parce qu'ils ont le sentiment que le cours des choses, de la vie de l'entreprise et de leur travail leur échappe<sup>22</sup>. Le retour en force des actionnaires et leur volonté de contrôle sur les dirigeants auraient pu générer le même sentiment chez les dirigeants. Il semble que cela ne soit pas le cas, pas encore ?

---

<sup>20</sup> Cette perception nous renvoie à la théorie de l'agence<sup>20</sup>; Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4.

<sup>21</sup> Ganster D.C., & Fusilier M.R., (1989), « Control in the workplace », in Cooper C.L., Robertson I.T., *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, Chichester, England, p. 235-280.

*Un Dirigeant qui vient de réussir avec 5 autres dirigeants, un LBO particulièrement périlleux nous a confié que pendant ces années, il n'avait jamais été stressé comme il pouvait l'être quand il appartenait à un grand groupe international : il était confronté à l'obligation de réaliser et de construire, mais il n'avait plus à faire de politique sans vraie valeur ajoutée, il pouvait choisir ce qui lui semblait juste et dans lequel il croyait. Alors que les risques, les surprises et les tensions n'ont jamais été aussi grandes, qu'il a travaillé plus qu'à tout autre moment de sa carrière, il s'est toujours senti tonique et plein d'énergie, et sa santé est excellente : il a le sentiment d'avoir avancé vite mais à son rythme, en sachant où il allait et pourquoi.*

L'attitude des dirigeants face aux facteurs de stress est donc particulièrement **proactive**. Ils considèrent les situations comme des challenges, des défis stimulant plutôt que comme des menaces, et pas du tout comme une perte. On retrouve à la fois le sentiment de contrôle des situations et de maîtrise personnelle. Cette attitude serait-elle un élément discriminant du potentiel à diriger ? Le statut de dirigeant, avec le pouvoir de réaliser qui l'accompagne, aurait-elle un véritable effet déstressant ?

Les dirigeants marcheraient donc plus que les autres, "à l'adrénaline de l'action", leur sentiment de contrôler les événements et l'attente sociale viendrait renforcer leur confiance en eux, le métier de dirigeant semble présenter de nombreux éléments qui contribuent à limiter le stress.

## **II. Six savoir-faire partagés**

Nous avons voulu aller plus loin dans l'observation des attitudes, des représentations et des comportements qui aident les dirigeants à gérer les situations potentiellement stressantes. Pour résumer ce « savoir-faire », nous retiendrons les six points majeurs qui émergent de notre recherche : les trois premiers relèvent plus d'une attitude intérieure et les suivants de comportements.

### **Positiver :**

L'aptitude à réagir positivement devant les difficultés et les considérer comme des challenges, des "aventures qui évitent de s'endormir" les aident à apprécier ce qui serait ressenti par d'autres comme des dangers, des attaques, des risques... sources de stress. Ils aiment lutter et réussir, ils ont le plus souvent confiance dans leur énergie et leurs capacités à inventer des solutions. Leurs réalisations antérieures, leurs réussites par rapport à leurs concurrents contribuent à cette confiance dans leurs

---

<sup>22</sup> Les modèles animaux utilisés dans les études sur le stress montrent que l'impossibilité d'échapper à une punition (par exemple un choc électrique) associé à son imprévisibilité sont les plus forts facteurs de stress XX

capacités à porter des projets et traiter les difficultés. De plus, ils sont en général stimulés par la compétition, ce que valorisent les grandes écoles à la française.

### **Un lieu de contrôle interne fort<sup>23</sup> :**

Les dirigeants ont volontiers une posture d'auteur de son destin et de son action : ils savent conserver et retrouver le sentiment du contrôle des situations et des actions. Ils ont le sentiment que leurs résultats, positifs et négatifs sont le résultat de leur action plus que du hasard ou de la fatalité, ils font preuve d'un "lieu de contrôle" interne fort.

### **L'attente de rôle :**

Les dirigeants savent utiliser l'obligation de faire bonne figure et de paraître confiant comme une façon de rester en contact avec les émotions et les modes de pensée qui leur permettent d'agir de façons adaptées. Cette attente de leur entourage qu'ils se comportent comme des dirigeants, est un soutien de leur propre posture. On peut aussi parler ici d'une capacité à utiliser des "ancrages"<sup>24</sup> où l'attitude de leur entourage réactive régulièrement leurs sources d'énergie et de confiance en soi.

### **Distanciation et centration :**

La plupart des dirigeants rencontrés se réservent des moments de recul, de contact avec eux mêmes, de détente choisis en fonction de leurs préférences. Ils ont un jardin secret, un investissement personnel (sport, hobby, passion) où ils se ressourcent, se détendent et laissent "décanter" leurs préoccupations. Ils sont en général très conscients de l'importance de cette activité pour leur équilibre personnel et défendent jalousement ces espaces de liberté *"je ne prends plus jamais de décisions importantes le vendredi car c'est ce jour là que j'ai pris mes plus mauvaises décisions, je suis fatigué et je vais faire du golf"* nous a confié un dirigeant. *"j'ai besoin de courir pour prendre du recul et voir les choses avec lucidité," " quand je peins, je ne pense à rien et ensuite, je sais ce que je dois faire..."* sont des commentaires fréquents. *"je suis un ruminant nous a dit l'un d'eux et c'est dans ma voiture que je suis le mieux, je n'ai donc ni téléphone ni chauffeur pour rester seul et je me suis donné pour règle de n'accepter une proposition que quand j'ai vraiment compris"*

---

<sup>23</sup> Rotter, J. B. (1989). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45,489-493.

<sup>24</sup> "Un thérapeute hors du commun : Milton H.Erickson" de Jay Haley

## La gestion des émotions :

les dirigeants que nous avons étudié ne cherchent pas à prendre conscience des représentations inconscientes associées au vécu de stress comme le proposent de nombreuses approches d'aide à la gestion du stress, ils cherchent ce qu'ils peuvent faire pour modifier la situation stressante et limiter leur vécu de stress en reprenant le contrôle de la situation.

## Une gestion organisationnelle ciblée :

Pour se protéger des sources de déstabilisations, ils mettent en place des systèmes filtrants efficaces et une focalisation sur les priorités. Leur entourage les protège activement des "contacts inutiles" et ils bénéficient d'un réseau de collaborateurs à qui ils peuvent à tout instant confier la responsabilité ou au moins l'étude de ce qui pourrait les préoccuper. Leur réseau professionnel étendu contribue à cette sélection des éléments potentiellement perturbateurs. "*Président, je ne voulais pas vous déranger !*" : le dirigeant et son entourage sont très conscients de cette fonction de protection au quotidien ! Ainsi, de nombreux dirigeants peuvent ignorer les tracas du commun des mortels : se garer, retenir une place, avoir de la monnaie... ils sont assistés et finalement totalement dépendants de leur entourage qui renforce ainsi leur sentiment de toute puissance et de supériorité.

Il est frappant de constater parmi notre échantillon, le faible recours des dirigeants au soutien social en général (amis, famille) pour gérer les situations de stress et le peu de place fait à une réflexion centrée sur la prise en compte des émotions vécues et des représentations associées aux situations de stress : la **pensée opératoire** centrée sur l'action est toujours privilégiée.

La démarche choisie par les entreprises est sensiblement différente de ces savoir-faire : des entreprises américaines, confrontées aux réelles difficultés engendrées par le dépassement des ressources personnelles de leur dirigeant, ont mis en place différentes mesures d'assistance à la gestion du stress : programmes de stress management, psychothérapies, services médicaux<sup>25</sup>. En France nous avons assisté au développement rapide du coaching, de la sophrologie sur le lieu de travail et autres approches, des séminaires de gestion du temps ou du stress pour aider les dirigeants (et les managers), à conserver cette attitude proactive.

---

<sup>25</sup>Daniels C., (2002), op. cit.

Enfin, les dirigeants sollicités dans le comité de validation ont attiré notre attention sur un point qui mériterait une validation statistique : les dirigeants qu'ils rencontrent disent souvent avoir un rythme cardiaque lent, comme les athlètes, ce qui facilite la récupération, et un très faible besoin de sommeil ce qui permet de travailler plus longtemps que les autres, avec la possibilité de récupérer en peu d'heures d'une grosse fatigue (cf. C. Ghosn surnommé seven-eleven 7H-23H, du fait de l'amplitude de ses journées de travail ).

Notre étude laisse entrevoir que ce mode de gestion du stress semble être un savoir-faire caractéristique des dirigeants. Celui de leurs collaborateurs directs (directeurs opérationnels, directeurs de centres de profit...) est sans doute assez différent et il serait intéressant de le préciser et de voir comment l'attitude face au stress pourrait être un prédicteur de très haut potentiel. Dans une logique française de sélection des élites par des concours, on peut penser que ce système sélectionne ceux qui résistent le mieux à la charge de travail et au stress en situation d'examen.

### **III. Stress perçu, stress vécu : les limites du système**

Les dirigeants, protégés par leur entourage, par une attente de rôle qui rencontre et renforce leur idéal du moi de force, placé en position de pouvoir sur les personnes et les choses, amoureux de l'action seraient donc des champions de la gestion du stress et les heureux bénéficiaires d'une situation anxiolytique par ses caractéristiques mêmes : dans l'intérêt de l'entreprise, ce surinvestissement de l'action est sans doute positif. Les dégâts causés par un stress mal géré sont suffisamment connus pour que nous comprenions le déni observé<sup>26</sup>. Mais le coût personnel de cette attitude est peut-être plus lourd que prévu et nous allons tenter de préciser les limites observées dans ce savoir-faire. Si les dirigeants ne parlent pas volontiers de leur stress et sont enclin à n'en retenir que la mobilisation de l'énergie au service de leurs projets, ils n'en ressentent pas moins certains de ses effets qu'ils ont progressivement accepté d'évoquer avec nous.

#### **Trop d'action.**

La brûlure interne<sup>27</sup>, le burn out ne sont parfois pas loin pour le dirigeant hyperactif. Il peut y avoir une différence importante entre la perception du niveau de stress et sa réalité biologique et certains en ont fait la dure expérience en s'effondrant physiquement et psychologiquement quand un incident imprévu les a fait craquer : licenciement, rachat, accident, ils ont alors mesuré combien ils étaient épuisés. Quand ils ont quitté leur fonction, certains évoquent des symptômes physiques lourds, où la crainte

---

<sup>26</sup>Marks M.L., Mirvis P.H., (1985), « Merger syndrome : stress and uncertainty », in *Mergers and acquisitions*.

<sup>27</sup>Aubert N., De Gaulejac V., (1994), *Le coût de l'excellence*, Le Seuil.

d'être atteints d'une maladie grave. Des spécialistes ont montré que le stress des dirigeants n'est pris en compte qu'après épuisement de leurs capacités de résistance<sup>28</sup> et le déni collectif retarde la prise en compte des signaux d'alarme.

Le besoin de tenir entraîne parfois des addictions médicamenteuses (ou même alcooliques) proche du dopage des sportifs de haut niveau mais dont les dirigeants n'aiment pas parler !

## **L'ergomanie.**

La prise en compte des conséquences que peut entraîner cette focalisation sur le plaisir du travail et de la réalisation de soi professionnelle est souvent altérée chez ceux qui sont ainsi "passionnés par leur métier ". La sur consommation énergétique, la focalisation sur un seul champ de la vie ont des impacts privés souvent déstabilisateurs : le surinvestissement dans la réalisation professionnelle et ses valorisations narcissiques, se réalise souvent au détriment des autres aspects de la vie, la vie personnelle est alors déléguée au conjoint ou passe vraiment au second plan<sup>29</sup>.

Ceci est d'autant plus courant que les dirigeants sont très valorisés, reconnus, flattés par leur entourage : les risques, les responsabilités, les rencontres et l'image d'eux mêmes que leur renvoie leur statut de dirigeant rendent souvent fades les autres aspects de la vie au regard des bénéfices et des stimulations des responsabilités professionnelles : peut on parler de stress par surcharge narcissique ?

## **La suradaptation :**

L'appartenance aux réseaux, l'évaluation permanente et l'obligation de se montrer fort en toute circonstance, le déni de ce qui est ressenti même au détriment de sa santé, la fidélité aux exigences du marché et de la concurrence quelque en soit les conséquences humaines, font du dirigeant un "suradapté" qui doit en permanence et à tout prix, répondre à ce qui est attendu de lui.

*Un brillant dirigeant qui a volontairement choisi de quitter l'entreprise pour suivre sa passion, a été très surpris de constater à quel point il était fatigué, extenué selon son propre mot, quand il n'a plus été obligé de faire face en permanence à des exigences d'origine externe. C'est la dimension politique du*

---

<sup>28</sup>Rosenthal E.M., (1973), "The derailment of the fast-track executive", *Management Review*, March, p. 1.

<sup>29</sup> le terme de Workaholics ou ergomanie montre bien la dimension de dépendance, d'addiction présente dans cette stimulation permanente par l'action; Robinson a étudié les effets de l'ergomanie sur la famille de l'ergomane. Il explique que les répercussions sur la vie de famille et sur les membres de la famille sont importantes. ROBINSON, B.E. (2000a). Workaholism: Bridging the gap between workplace, sociocultural, and family research. *Journal of Employment Counseling*, vol. 37, no 1, p. 31-47.

*métier qui lui est apparue alors comme la plus épuisante, l'obligation de s'adapter en permanence pour obtenir des résultats et même survivre dans un milieu très compétitif, alors même qu'il avait toujours su parfaitement gouverner ces jeux de pouvoir. Ce n'est qu'après les avoir quitté qu'il a découvert en constatant son épuisement physique et psychique, l'énergie dépensée à se contrôler et s'adapter en permanence.*

## **Le stress du vide.**

Quand on observe des dirigeants et que la qualité de la relation permet d'aller au delà des attitudes convenues, on note que les situations les plus difficiles à gérer pour eux relèvent souvent du "stress du vide". Ainsi plusieurs dirigeants montrent et reconnaissent des signes de stress intenses allant jusqu'à la dépression, après avoir très bien vendu leur affaire ! Ils ne sont plus ni sollicités, ni stimulés comme auparavant. Leur volonté d'agir, de construire, de créer avec d'autres ne trouvent plus à s'employer et se retourne contre eux ! Pour certains, "ils ne sont plus rien" et se rapprochent de certains symptômes observés après des départs à la retraite ou des licenciements, alors que la situation aurait pu sembler assez différente et qu'ils espéraient "avoir enfin du temps pour eux." et pouvoir "faire ce qu'ils veulent".

A l'expérience, ce temps libre est du temps vide, au moins dans un premier temps. Le soutien narcissique attaché à leur statut, le pouvoir leur fait défaut et laisse un vide inquiétant

## **La défaillance des systèmes de protection.**

Les dirigeants supportent mal les défaillances de leurs systèmes filtrants et d'être confrontés à des détails. Mais plus encore, ils sont conditionnés à faire faire : pour tout projet, toute difficulté, ils cherchent qui va être à même de le prendre en charge et de préparer l'action. L'absence d'un tel soutien, qui peut être le résultat du départ ou de la défaillance d'un membre de leur entourage habituel, est pour eux une source de stress. L'absence de personne compétente sur qui se décharger, à qui confier un problème important ou un projet qui leur tient à cœur met en défaut de leur "système filtrant" et leur sentiment de maîtrise, ce qui est en général perçu comme une source de stress importante, même quand cela porte sur des broutilles.

Plus généralement, l'impression de ne plus être suivi par "ses troupes", de perdre des relais essentiels comme celle d'un membre de son "entourage"<sup>30</sup> personnel, irrite profondément le dirigeant : il perd sa belle maîtrise des événements et des personnes ! De la même façon, après une révocation imprévue, alors même que cette possibilité devrait être toujours présente à l'esprit de dirigeants, et malgré un

---

<sup>30</sup> F Bournois et T Melkonian l'entourage des dirigeants in Encyclopédie de dirigeance à paraître 2007

"parachute" conséquent, plusieurs dirigeants se sont mis à stresser face à des détails habituellement confiés à d'autres : payer un taxi, chercher sa route ! C'est l'absence d'un élément fondamental de leur système qui est source de stress, beaucoup plus que les sollicitations permanentes et l'importance des enjeux

## **La perte du sens de l'action.**

Elle a été indiquée à plusieurs reprises comme une source de stress importante et certains dirigeants brillants quand il s'agit d'impulser un nouveau projet dans une entreprise sont en difficulté quand il s'agit de rebondir dans la même fonction : ils préfèrent alors aller expérimenter un autre challenge, ailleurs, dans une autre entreprise "*par peur de s'ennuyer*" et gèrent une situation potentiellement stressante pour eux sur leur mode privilégié, ils agissent pour résoudre la difficulté stressante !

## **Les crises.**

Les crises et leur excès de pressions et d'incertitudes engendrent du stress : un dirigeant dont l'entreprise vient de subir une très grave crise boursière nous a confié "*c'est un juge de paix impitoyable : il y a ceux qui assument et ceux qui paniquent et perdent leurs moyens !*" il a évalué ses collaborateurs à l'aune de leur résistance au stress dans une situation exceptionnelle, il connaît leur capacité à conserver la tête froide et rassurer les équipes : cette différence est devenue pour lui la plus fondamentale. Il rejoint en cela nos observations sur l'impact des situations de fusion d'entreprise: en effet, en dehors du dirigeant qui a décidé de la fusion, tous les autres dirigeants se voient confrontés à une intensité de travail inhabituelle alors que leurs systèmes filtrants sont déstabilisés, et qu'ils sont eux mêmes confrontés à une forte incertitude sur leur sort.

Enfin le stress peut renvoyer aux valeurs personnelles et des situations limites. Plusieurs dirigeants fortement impliqués dans leur entreprise et proches de leur personnel citent l'obligation de licencier comme une importante source de stress : il est difficile pour eux de prendre (ou d'exécuter) la décision, ils ne sont pas toujours d'accord avec la violence faites aux personnes au nom d'impératifs économiques que pourtant ils admettent et défendent, cette situation à forts enjeux humains exacerbent des tensions internes, au delà de la pression externe.

Ces constatations diffèrent sur certains points ou viennent compléter ceux obtenus par l'enquête déjà un peu ancienne de Stora et Cooper (1988)<sup>31</sup>. Ces auteurs ont dégagé quatre grandes catégories de stresseurs, en cherchant à identifier les sources de stress dans l'environnement de travail des dirigeants français :

- le stress de la mise en œuvre de la stratégie (objectifs perçus comme irréalisables, résistances au changement, arbitrer les conflits entre les directions, se sentir seul convaincu de la décision à prendre) (52%),
- le stress de la stratégie relationnelle (négociation de conflits, convaincre les structures de l'organisation, licenciement de collaborateurs (34%), tensions sociales (23%))
- le stress de la gestion quotidienne (rythme de développement technologique (36%), réunions de travail, gestion des collaborateurs, les conflits entre structures et l'incompétence des subordonnés (45%))
- le stress lié à l'exercice de l'autorité (prendre des décisions, faire jouer une position hiérarchique).

#### **IV. Les femmes dirigeantes : un stress beaucoup plus identitaire**

La question du stress chez les femmes et en particulier les femmes dirigeantes est encore plus mal connue<sup>32</sup> : la situation de dirigeant est très minoritaire pour une femme (moins de 10% des dirigeants), cette situation n'est pas encore socialement habituelle et c'est un stress beaucoup plus identitaire que nous avons observé chez les femmes que nous avons pu rencontrer : une vraie inquiétude est perceptible chez elles autour du prix à payer pour atteindre ces postes, de la possibilité de rester une femme "comme les autres" alors qu'elles assument des "responsabilités d'hommes", de le faire en conservant sa féminité dans des environnements parfois très virils dans leur mode de relations, de répondre aux exigences de mère et de femme en même temps que de dirigeant, ce qui alourdit la pression avec souvent le sentiment de *"ne rien faire bien, de toujours courir sans jamais se poser, de ne pas exister !"*

---

<sup>31</sup> Stora B., Cooper C.L., (1988), "Stress at the top : the price of success among French corporate Presidents", *Journal of Employee Relations*, vol. 10, n° 1, p. 13-16.

<sup>32</sup> Une étude récente a montré que la plupart des modèles animaux concernant le stress ont été réalisés sur des rats mâles alors que la réaction attaque/fuite classique ne fonctionne pas sur des rats femelles qui ont tendance à se rapprocher et se rassurer par des caresses !

Les femmes sont plus conscientes de leur stress et acceptent plus facilement d'en parler et on constate une ambivalence et une tension interne très forte entre le plaisir des responsabilités, la conscience de leur valeur, la satisfaction de leurs résultats d'une part et un sentiment d'étrangeté par rapport aux autres, une culpabilité de leur choix, une mauvaise conscience

Nous avons observé de nombreux cas d'interprétations à caractères sexuelles pour expliquer la réussite de femmes, interprétations jamais évoquées pour des hommes (on parle plutôt pour eux de réseaux, de protections, d'ambition démesurée...). Cette interprétation est vécue par les femmes comme une violence et une source de stress car elle les fragilise et les marginalise, même si elles s'en défendent dans un premier temps et évoquent le recul qui est le leur : *"j'ai l'habitude, ils sont tous comme cela ! Je ne les changerai pas et cela ne m'empêche pas de travailler : en fait, ils reconnaissent aussi mon sérieux et ma compétence "* *"Nous les femmes, nous devons connaître toutes les armes de la séduction, mais ne jamais nous en servir"*. Ceci les contraint à faire toujours plus leurs preuves, dans une posture où elles s'excusent presque d'être une femme et doivent le faire oublier.

Le développement récent de Think Thank féminins, l'apparition de biographies de femmes dirigeantes dans les magazines, ainsi que les programmes visant à favoriser la diversité dans les instances de direction, devraient contribuer à la gestion de ce stress par le partage et la banalisation de ces responsabilités pour des femmes par la proposition de "modèles de rôles" diversifiés et crédibles.

Cette augmentation de la présence de femmes dans les instances de direction générale contribuera peut être à faire diminuer la perception d'illégitimité sociale des responsabilités familiales, en particulier pour les dirigeantes : on peut espérer que les systèmes de gardes alternées feront progresser les entreprises sur ce point.

### **3. LES DIRIGEANTS, FACTEURS DE STRESS POUR L'ENTREPRISE**

---

#### **I. Le dirigeant stressé**

Après avoir décrit les caractéristiques du stress vécu par les dirigeants, nous voudrions mettre l'accent sur ce qui est sans doute le point le plus important en ce qui concerne le stress des dirigeants : un

dirigeant stressé est d'abord un dirigeant stresseur, et son stress a sur l'ensemble de l'entreprise un impact à la mesure de son pouvoir. Nous allons voir différents effets de ce stress, même et surtout quand il n'est pas reconnu comme tel : il peut agir en méconnaissance des sources des difficultés.

Nous avons vu que le déni du stress des dirigeants participe au maintien de la confiance en lui de l'entreprise et de lui même. Mais à partir de quand ce déni collectif peut-il devenir dangereux pour l'entreprise, plus encore que pour le dirigeant lui même ? Comment les dirigeants stressent l'entreprise ?

Nous avons identifié quatre mécanismes de défense contre le stress qui contribuent à une diffusion du stress dans toute l'entreprise.

## L'isolement

Le stress et son déni contribuent souvent à l'isolement du dirigeant : que son entourage ne sache pas identifier et aider un dirigeant à la limite de ses capacités de résistance, est probablement un des éléments fort de la solitude du dirigeant ! Les systèmes filtrants, la non prise en compte des difficultés de mise en œuvre, l'amour de l'action, contribuent à « l'autisme », dont les dirigeants sont parfois accusés.

Il risque aussi d'entraîner chez le dirigeant une sous-estimation du stress des autres, ce qui l'empêche de savoir le traiter. Il est important de proposer une gestion segmentée de l'accompagnement à la gestion du stress et de sensibiliser les dirigeants à la nécessité de comprendre le stress des autres et d'en tenir compte. Les dirigeants risquent alors d'être des acteurs involontaires mais prioritaires du stress de leur environnement.

L'investissement de son œuvre, le plaisir de l'action, l'habitude d'utiliser des changements pour modifier les situations à son profit, régler les problèmes et avancer dans ses projets amènent le dirigeant quand il devient stressé à refuser la réalité qui lui résiste, à s'enfermer loin du terrain et de ses difficultés, à accuser son entourage d'incompétence, de refus du changement, parfois même de trahison<sup>33</sup>... "*il met la pression sur ses adjoints, on ne peut plus rien lui dire, il nous agresse pour un rien...*". Il devient "autiste" et n'est plus à même de prendre des décisions raisonnables ce qui contribue à l'intensification du stress de tout son environnement qui perd ses repères et ne sait plus que faire.

---

<sup>33</sup> *Quand les grands patrons se plantent* Finkelstein Sydney, Morel Christian, Damon Anne-Bénédicte Editions d'organisation 2004

## La rationalisation : le management par le stress

Certains dirigeants professent une théorie du management par le stress : pour eux, ils doivent maintenir leurs équipes sous stress pour en obtenir le meilleur. La difficulté est à nouveau de faire la différence entre le stress positif et stimulant et le stress pathogène, l'excès de stress qui entraîne perte de temps, erreurs... et inefficacité individuelle et collective.

Il ne faut pas oublier que certains patrons estiment qu' *"ils doivent toujours exiger l'impossible, cela oblige les équipes à être créatives et favorise les changements de type 2<sup>34</sup>, c'est à dire le changement de système et non la simple amélioration du système"* la question est alors celle de la limite de la démarche, des effets collatéraux, de la capacité de résistance des individus et du corps social ! La méthode est particulièrement douloureuse.

Une autre rationalisation du stress nous est proposée quand des dirigeants affirment qu'ils doivent toujours demander plus que ce qui paraît raisonnable pour obtenir le meilleur ou quand la culture managériale de l'entreprise implique une norme de performance qui consiste à faire toujours plus que les objectifs fixés, ou que ses concurrents.

Le bon niveau de stress à maintenir n'est pas toujours facile à identifier et conserver, il l'est encore moins quand le dirigeant lui-même touche ses limites et ne sait, ne veut, ne peut pas le reconnaître. C'est alors qu'il est en danger de rationaliser comme choix de management ce qui n'est en fait que l'expression de sa souffrance personnelle et de son incapacité à réagir autrement à un stress ni reconnu ni maîtrisé.

## La projection

Nous avons vu que les dirigeants sont toujours en danger de traiter leur propre stress par l'externalisation sur leur entourage, qui lui même reproduit le modèle, dans un mouvement de projections en chaîne où les personnes sont utilisées comme exutoires de l'excès de tensions de "l'hommes de pouvoir"<sup>35</sup>: Les expériences réalisées auprès de jeunes enfants (mais aussi avec les animaux à structure hiérarchique, loups, singes..) illustrent ce mécanisme où des enfants dominés servent de défouloir aux dominants et externalisent leurs tensions et leur agressivité sur de plus dominés qu'eux, jusqu'à la victime expiatoire qui reçoit tous les coups<sup>36</sup> !

---

<sup>34</sup> P Senge, la cinquième dimension

<sup>35</sup> M.Berger, la folie cachée des hommes de pouvoir, Dunod 1994

<sup>36</sup> H Montagner la communication chez les jeunes enfants

Ce type d'utilisation des différences de pouvoir est souvent observé dans l'entreprise, et son usage est particulièrement facile pour un dirigeant. Elle est une source de stress pour tous car chacun est en danger de servir de "punching ball" sans autre raison que la projection des tensions à l'extérieur. Cette situation peut favoriser l'apparition de cas de harcèlement moral.

*Mon Patron est trop stressé, il nous met tous dans des états impossibles.* Il arrive que des collaborateurs se rendent compte de la situation, mais le plus souvent sans savoir, pouvoir agir : le dirigeant stressé multiplie les priorités, cherche à passer en force pour obtenir ce qu'il veut, ne se rend plus compte qu'il met en permanence ses propres collaborateurs dans des doubles contraintes où ils perdent le sens de l'action et sont dans l'impossibilité d'agir. Le stress est alors intense avec ses conséquences les plus néfastes.

## **L'identification**

Ainsi que nous l'avons montré, ses manifestations de stress sont facilement interprétées par l'entourage du dirigeant comme un signe de force et de pouvoir. Ceci les incite à imiter cette pratique, suivre l'exemple donné et contribuer à leur niveau, par identification à leur patron, à un vécu de stress dans l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi l'autisme des dirigeants, la rationalisation, la projection, l'identification sont des mécanismes par lesquels le stress non reconnu des dirigeants contribue à générer un stress qui peut vite devenir pathogène dans l'ensemble de l'entreprise. On peut penser cependant que l'un des rôles du dirigeant est d'être un attracteur, un réducteur de stress pour ses équipes.

## **II. Le dirigeant comme réducteur de stress**

Les dirigeants rencontrés sont souvent d'accord pour dire que leur rôle est d'être un réducteur de stress, il leur appartient de proposer un mode d'organisation, un management, une exemplarité qui contribuent à réduire les sources de stress inutiles. La perception de son propre stress lui évitera de mettre en stress l'ensemble de l'entreprise ainsi que le propose un dirigeant : *" Je suis un attracteur de stress et c'est à moi de le traiter, pour moi même, pour que l'entreprise reste centrée sur l'essentiel : faire bien, ce qui doit être fait, au bon moment"*

Les dirigeants qui savent maintenir leurs entreprises dans une énergie dynamique sans stress inutile semblent être des personnes qui ont réfléchi sur leurs propres points de vulnérabilité "*Je suis un bulldozer, disait l'un d'eux, il faut que j'organise des contre-pouvoirs pour trouver suffisamment de résistance en face de moi et m'obliger à prendre de la hauteur de vue : sinon je me retrouve seul et je prends peur !*" Pour ce dirigeant, la simplicité et la transparence étaient aussi des garde-fous qui l'aidaient à rester tonique sans dépasser ses limites. Savoir reconnaître ses limites est une force, mais cela ne semble pas habituel pour certains dirigeants !

La connaissance de soi, la reconnaissance de ses propres limites, l'attention portée aux symptômes de stress chez soi et dans son entourage sont ainsi des enjeux à la fois pour l'entreprise et pour le dirigeant lui même.

L'étude de l'impact du stress des dirigeants, de ses formes et de ses limites renvoie à l'articulation entre les dimensions individuelles et collectives de la vie en entreprise, aux exigences de performance économique et celles de la qualité du climat de travail et de la dimension humaine du management : le trop de stress est aussi négatif pour les individus que pour la performance et son déni le rend encore plus redoutable !

## **4. CONCLUSION**

---

Si le stress des dirigeants apparaît bien comme une réalité et non un mythe, notre travail fait clairement ressortir d'une part que cette réalité est la plus souvent méconnue dans l'entreprise et par le dirigeant lui même, d'autre part qu'elle est masquée par une vraie compétence partagée à ce niveau de responsabilités et qui peut être considérée comme un des indicateurs de potentiel à diriger : la capacité à faire face à des situations à fort risque de stress, compétence sans doute acquise dans des expériences antérieures et dans la multiplication des situations rencontrées.

La non reconnaissance des signes de stress par le dirigeant et son entourage constitue certainement un risque pour l'entreprise à travers la baisse de lucidité et de facultés qu'entraîne ce syndrome chez le dirigeant comme chez tout autre personne, mais plus encore à travers la diffusion dans l'entreprise d'un stress inutile dont de nombreux responsables et employés se plaignent trop souvent ! Ni performant ni agréable, ce stress diffusé est d'autant plus important que le dirigeant concerné occupe des positions de pouvoir fort.

Enfin notre travail nous permet de retrouver comme source de stress des dirigeants des facteurs bien connus par ailleurs, en particulier la perte du sens de l'action et le sentiment de ne plus pouvoir maîtriser une situation potentiellement néfaste pour soi, pour sa réputation, son emploi, son

indépendance, l'obligation de se soumettre, l'impossibilité d'anticiper et de se soustraire à des frustrations et des dangers.

La relation hiérarchique dans sa dimension d'asymétrie de pouvoir et d'obligation de s'adapter semble souvent plus discrète pour des dirigeants que pour les autres salariés, il leur est plus facile de se sentir auteur et libre de leurs actes, mais ils perdent l'habitude de composer avec les limites comme avec certaines contraintes de la vie et sont alors plus vulnérables que les autres à un stress qu'ils ont souvent tendance à transférer sur leur entourage sans même en prendre conscience. L'illusion de la toute puissance est alors simple mais douloureuse pour l'entreprise !

Le stress des dirigeants s'exprime majoritairement, selon les résultats de notre enquête dans un contexte structurel et non conjoncturel. Ce ne sont pas les difficultés de la tâche, sa complexité ou les incertitudes qui génèrent chez eux de l'anxiété mais le rappel du contrôle hiérarchique dans son expression polymorphe<sup>37</sup>.

Au risque de noircir le trait, le facteur majeur du stress du dirigeant est la confrontation directe ou indirecte à l'autorité d'un hiérarchique. Ce stress est moins fréquent que pour les autres et donc plus obscur, plus souvent oublié, il s'exprime moins car il est incompatible avec l'image identitaire du dirigeant.

De plus, les dirigeants, membres de Comex ou de directoire ont le plus souvent un rapport de collégialité, de pairs, avec un président qui ne serait que primus inter pares. Dans certaines situations toutefois la fonction hiérarchique du président se réaffirme : soit lors de moments structurels (recrutement, communication extérieure, départ volontaire ou plus encore imposé) ou lors de moments plus conjoncturels : gestion de projets de fusions où seul le président tient une grande partie des éléments et possède la vision d'ensemble, soit lors de conflits internes au Comex ou il arbitre, ou encore lorsque le président éprouve un besoin personnel de réaffirmer le lien de subordination ou même d'emprise.

Cette réaffirmation est toujours mal vécue !

En effet, pour la majorité des dirigeants l'accès à ce type de fonction rime avec :

- grande liberté, autonomie, (qui ici se retrouve restreinte, renvoyant parfois à des événements antérieurs, à des accidents de carrière mal vécu)
- affirmation nécessaire de l'autorité suprême incarnée vis-à-vis des autres collaborateurs : « on attend de nous d'être des DG, et subitement le président nous rappelle que nous ne sommes que des

---

<sup>37</sup> Ceci serait à vérifier pour les dirigeants propriétaires trop peu nombreux dans notre échantillon pour pouvoir en tirer des conclusions mais qui nous semblent beaucoup plus souvent stressés par l'avenir et la pérennité de leur entreprise, la difficultés des problèmes à résoudre ainsi que par le maintien de l'emploi de leurs collaborateurs.

collaborateurs à son service, ce qui crée une asymétrie, une rupture par rapport à l'image que nous véhiculons à l'extérieur »

- intégrer à tout moment une posture d'évaluateur, de juge : or ici ils redeviennent des évalués, jugés
- besoin de reconnaissance, comme vecteur de l'ambition, et qui est alors malmené

En d'autres termes, nous pensons que le stress le plus spécifique des dirigeants naît de la réactivation de la posture de subordination et de la remise en cohérence avec la situation juridique du contrat de travail, voire du mandat social, source d'insécurité.

Au regard de la théorie de l'agence, la réactivation de la posture d'agent est mal vécue, elle est donc l'objet d'une stratégie latente d'évitement et plus encore que les autres salariés, « les dirigeants pour éviter ce stress cherchent à éviter le contrôle »

Pour le président, le contrôle subi, la posture d'agent, sont plus rares : les conseils de surveillance sont perçus comme moins « hiérarchisant » pour les raisons souvent évoquées par les spécialistes de gouvernance, à savoir que le choix des membres du conseil est souvent à l'initiative du président. Les sources de stress spécifique correspondent alors aux situations de contrôles externes : les médias, les analystes financiers, bientôt les actionnaires ! Il semblerait que la mise en place des nouvelles structures duales suite aux lois NRE, puisse contribuer à un nouveau stress chez les dirigeants en renforçant ces situations de subordination et de limites de leur liberté ou même de leur sentiment de toute puissance.

## **BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE**

---

Finkelstein Sydney, Quand les grands patrons se plantent, Editions d'Organisation 2004

Brunstein I. L'homme à l'échine pliée : réflexions sur le stress professionnel, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.

Edmond A. Travailler sans y laisser sa peau : comment gérer le stress professionnel et prévenir l'épuisement, Quebecor, Outremont, 2003.

Levinson H. "When executives burn out?", Harvard Business Review, vol 74, Iss. 4, Jul/Aug 96.

Cooper C.L., Dewe P.J., O'Driscoll M.P. Organizational Stress: A review and Critique of Theory, Research, and Application. Foundations for Organizational Science, Sage Publications, 2001. pour une revue de travaux scientifiques sur le stress, ou Stora B. Le stress, Collection Que sais-je, PUF, Paris, 2000

Stora, J.B (1988), « Le coût du stress », revue française de gestion, janvi-févr, 108-113

Worrall L., Cooper C.L., (1995), "Executive stress in different industrial sectors, structures and sizes of business", *Personnel Review*, vol. 24, issue 7, p. 3.

*Grebot Elisabeth, Dovero Marc – le stress professionnel 2005 Axiome*

## CAHIERS DE RECHERCHE

ISSN : 0183-259X

### Parus en 2006

- 2006/01**            **Assessing the Market Value of Safety Loadings**  
Carole BERNARD - Olivier Le COURTOIS – François QUITTARD-PINON
- 2006/02**            **L’horizon du marketing entrepreneurial : exploration versus exploitation**  
Gilles MARION
- 2006/03**            **Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l’entreprise ?**  
Sylvie ROUSSILLON – Jérôme DUVAL-HAMEL

### Parus en 2005

- 2005/01**            **Market Value of Life Insurance :**  
**Contracts under Stochastic Interest Rates and Default Risk**  
Carole BERNARD - Olivier Le COURTOIS – François QUITTARD-PINON
- 2005/02**            **La construction sociale des synergies dans les fusions et acquisitions**  
Philippe MONIN – Eero VAARA
- 2005/03**            **A Passion for Imperfections: Revisiting Crisis Management**  
Christophe ROUX-DUFORT
- 2005/04**            **Building with, or on, the ruins? : institutional change in the French haute cuisine field (1951-2000)**  
**as transformations in symbolic systems, organizational routines and artefacts.**  
Philippe MONIN
- 2005/05**            **Entre fusions & acquisitions et alliances strategiques : Renault-Nissan et Air France-KLM comme**  
**formes organisationnelles hybrides d’avant-garde.**  
Philippe MONIN – Audrey ROUZIES
- 2005/06**            **Effective Communities of Practice:**  
**A comparative study**  
Guillaume SOENEN
- 2005/07**            **Institutional Change Needs Public Debate:**  
**Some Remarks on the French Failure to define New Rules of the Game**  
Freid SEIDEL
- 2005/08**            **When IMP-Don Quixote Tilts his Lance against the Kotlerian Windmills:**  
**BtoB Marketing deeply changed during the last 25 years, BtoC marketing too.**  
Robert SALLE – Bernard COVA
- 2005/09**            **Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet**  
Aurélien EMINET

- 2005/10**            **Modèle synthétique des conditions de succès d'un projet d'innovation**  
Paul MILLIER
- 2005/11**            **Capturing Variations in Attitudes and Intentions: A longitudinal Study to Assess the Pedagogical Effectiveness of Entrepreneurship Teaching Programmes**  
Alain FAYOLLE – Benoît GAILLY – Narjisse LASSAS-CLERC
- 2005/12**            **Vers une reformulation du concept de filtre informationnel de l'actionnaire salarié**  
Xavier HOLLANDTS
- 2005/13**            **Le 360° feedback : Historique, typologies d'utilisation et contributions**  
Tessa MELKONIAN
- 2005/14**            **EVA<sup>®</sup> and the control-congruence trade-off: an empirical investigation**  
François LARMANDE – Jean-Pierre PONSSARD
- 2005/15**            **L'engagement dans un processus de création d'entreprise : application du modèle d'analyse de Bruyat à une étude de cas**  
Alain FAYOLLE – Narjisse LASSAS-CLERC
- 2005/16**            **Models of Emergence in the Business Firm**  
Véronique BOUCHARD Ph.D.
- 2005/17**            **The factors moderating the effects of identity conflict on resistance to change**  
Johan VAN REKOM Davide RAVASI Lin LERPOLD Guillaume SOENEN
- Parus en 2004**
- 2004/01**            **Change Acceptance : the Role of Exemplarity**  
Tessa MELKONIAN
- 2004/02**            **Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux : Ingélicité, intéquité... et divorce chez BioMérieux-Pierre Fabre**  
Philippe MONIN – Ouafa BEN FATHALLAH – Yasmine BOUGHZALA, Eero VAARA
- 2004/03**            **Modèle d'adhésion des cadres intermédiaires dans les alliances stratégiques internationales : le rôle de la communication et de l'identification organisationnelle**  
Audrey ROUZIES
- 2004/04**            **La performance, anti-chambre de la crise**  
Christophe ROUX-DUFORT
- 2004/05**            **Information ou parole ? Anthropologie psychanalytique et fiche qualité**  
Marie-Noëlle ALBERT – Eric FAY
- 2004/06**            **Le catholicisme face au libéralisme : l'affrontement de deux idéologies**  
Bernard LAURENT

**Parus en 2003**

- 2003/01 Identity jumpshipping in French elite restaurants: The influence of nested and crosscutting identities.**  
Phillipe MONIN – Rodolphe DURAND
- 2003/02 Beyond Psychological Contracts : the Concept of “Career Promise”. A useful concept to analyse the current careers ?**  
Françoise DANY
- 2003/03 Trite News Story or Sign of the Times ? Variations around the Power of Bureaucracies**  
David COURPASSON
- 2003/04 Relational quality, inter-individual trust and factionalism : toward a socialized, multi-level model of cooperation in strategic alliances**  
Phillipe MONIN
- 2003/05 The anatomy of transnational new product development projects**  
Tugrul ATAMER – David M. SCHWEIGER – Roland CALORI
- 2003/06 Thirty Years of Research into SMEs : A Field of Trends and Counter-trends**  
Olivier TORRES
- 2003/07 Garanties de services : proposition d’une typologie et premières applications opérationnelles**  
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2003/08 Structuration du champ du management de la technologie et de l’innovation**  
Paul MILLIER
- 2003/09 Democracy in Corporatia : Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance**  
Pierre-Yves GOMEZ – Harry KORINE
- 2003/10 LINUX contre MICROSOFT : La guerre des Ecosystèmes d’Affaires**  
Olivier TORRÈS-BLAY – Gael GUEGUEN
- 2003/11 Ethique et marketing : l’enquête**  
Jean-Paul FLIPO – Robert REVAT
- 2003/12 Les émotions dans le travail**  
Sylvie ROUSSILLON
- 2003/13 The Management of Multicultural Teams : The Experience of Afro-Occidental Teams**  
Evalde MUTABAZI – C. Brooklyn DERR

**Parus en 2002**

- 2002/01 Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines**  
Evalde MUTABAZI

- 2002/02**            **Impact et efficacité des stratégies de défense des cibles françaises d'OPA/OPE**  
Loïc BELZE
- 2002/03**            **Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant**  
Emmanuel ZENOU
- 2002/04**            **Predicting a Firm's Forecasting Ability : The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention**  
Rodolphe DURAND
- 2002/05**            **Vie, parole et information : Phénoménologie, management et choix durables**  
Eric FAY
- 2002/06**            **Life, speech and information : Phenomenology, management and sustainable choices**  
Eric FAY
- 2002/07**            **Legitimizing Legitimizing Agencies : The Internationalization of the AACSB** Rodolphe DURAND – Jean McGUIRE
- 2002/08**            **Corporate Entrepreneurship : Lessons from the Field, Blind Spots and Beyond...**  
Véronique BOUCHARD
- 2002/09**            **Video games companies : a progressive uncoupling of Art and Business**  
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ
- 2002/10**            **Garanties de Services : Diversité des pratiques et proposition d'une typologie opératoire**  
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2002/11**            **Support Measures for Entrepreneurs in Europe : Context and Coherence**  
Daniel S. EVANS – Isabel SERVAIS
- 2002/12**            **Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?**  
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ
- Parus en 2001**
- 2001/01**            **Real Options Strategies**  
Rodolphe DURAND – Pierre-Yves GOMEZ – Philippe MONIN
- 2001/02**            **Equipes, Risque et Contrôle**  
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/03**            **Organizational Development And The Ontology Of Creative Dialectical Evolution**  
Roland CALORI
- 2001/04**            **Contrôle des Equipes Virtuelles : Une Revue**  
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ

- 2001/05      **Périphérique Nord de Lyon : Analyse marketing**  
Robert REVAT
- 2001/06      **La stratégie des PMI, Cadre général et modélisation de la démarche**  
Hugues SILVESTRE
- 2001/07      **From normalization to improvisation in crisis management : a case study**  
Christophe ROUX-DUFORT – Bénédicte VIDAILLET
- 2001/08      **Vers un management délibératif – Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information**  
Eric FAY
- 2001/09      **The Organization of Obedience Soft Coercion and Strategies of Subordination in Business Firms**  
David COURPASSON – Françoise DANY
- 2001/10      **L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France**  
Gilles MARION
- 2001/11      **Production et publication d'informations RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence**  
Fabienne AUTIER
- 2001/12      **Exploring Corporate Entrepreneurship : a Corporate Strategy Perspective**  
Véronique BOUCHARD
- 2001/13      **Hybrid Controls in Project Organizations**  
David COURPASSON – Stewart CLEGG
- 2001/14      **Bureaucracy vs. Adhocracy : a case of overdramatisation ?**  
Fabienne AUTIER
- Parus en 2000**
- 2000/01      **Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales**  
Philippe MONIN
- 2000/02      **L'enseignement en ligne comme forme de E Business**  
Thierry VOLERY
- 2000/03      **Espace et temps de l'objet de mode**  
Gilles MARION
- 2000/04      **How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship**  
Pierre-Yves GOMEZ – Thierry VOLERY

- 2000/05      **Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study**  
Daniel EVANS – Thierry VOLERY
- 2000/06      **Ownership Structure and Efficiency in the use of resources. The case of private firms**  
Rodolphe DURAND – Vicente VARGAS
- 2000/07      **« J'ai rêvé d'un autre monde » : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale**  
François MAYAUX
- 2000/08      **Rôles et rites de la communication luxueuse**  
Gilles MARION
- 2000/09      **Essai d'opérationnalisation du concept de relation. Application aux constructeurs et équipementiers de 1 rang et fournisseurs de 2 et 3 rang de la filière automobile française**  
Philippe PORTIER
- 2000/10      **The paradox of high reliability organizations : a Weickian perspective**  
Christophe ROUX-DUFORT
- 2000/11      **Issues in new career management practices : insights from France**  
Françoise DANY
- 2000/12      **Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat**  
Alain FAYOLLE
- 2000/13      **Innovation strategies and international development**  
Roland CALORI – Leif MELIN – Tugrul ATAMER – Peter GUSTAVSSON
- Parus en 1999**
- 1999/01      **Le conventionnalisme est-il un néo-structuralisme ? Eléments pour une réflexion épistémologique**  
Olivier MASCLEF
- 1999/02      **Listening to practitioners, collective knowledge and theory**  
Roland CALORI – Tugrul ATAMER – Pancho NUNES
- 1999/03      **Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Un cadre d'étude : les systèmes productifs locaux**  
Hugues SILVESTRE – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/04      **The strategic management of small and medium-sized manufacturing enterprises. A proposal for a multi-criteria typology**  
Hugues SILVESTRE – Régis GOUJET – Marie-Hélène PASTORELLO

- 1999/05**            **The elaboration of a reconnoitring system. Performance as a space for co-defining a collective strategic representational framework**  
Hugues SILVESTRE – Jean-Claude DE CRESCENZO
- 1999/06**            **Managing change at Novotel : Back to the future**  
Roland CALORI – Charles BADEN-FULLER
- 1999/07**            **Links between Investment and Financing in entrepreneurial SMEs: are growth and equity structure the key factors? Some empirical evidence on the French case**  
Loïc MAHÉRAULT – Rémy PALIARD
- 1999/08**            **Developing collective intelligence and organizational learning. Lessons from the Silicon Valley**  
Thierry PICQ
- 1999/09**            **Strategic innovators and international development**  
Roland CALORI – Leif MELIN – Peter GUSTAVSSON
- 1999/10**            **Does choosing a section of the stock exchange matter in the IPO of SMEs?**  
Loïc MAHÉRAULT – Bernard BELLETANTE
- 1999/11**            **Des “produits libres” à la consommation comme art de vie : l’évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997)**  
Benoît HEILBRUNN
- 1999/12**            **Firm Selection: An integrative perspective**  
Rodolphe DURAND
- 1999/13**            **TotalFina+Elf, comment lutter contre l’évidence ?**  
Gilles MARION
- Parus en 1998**
- 1998/01**            **Contribution à l’étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français**  
Alain FAYOLLE
- 1998/02**            **Le G7 du Management à Lyon : un lieu d’échanges sur les pratiques managériales. Compte-rendu de la journée du 16 mai 1997**  
réalisé par Bernard LAURENT
- 1998/03**            **Fidélisation de la clientèle dans les services : l’apport de l’analyse des cartes de fidélité**  
François MAYAUX
- Parus en 1997**
- 1997/01**            **Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise**  
Gilles MARION

- 1997/02**            **Mesurer l'adhésion du public aux projets d'intérêt général : proposition d'une démarche**  
Robert REVAT – Virginie MADIGNIER
- 1997/03**            **M.C.O et modèles positifs des organisations : une esquisse critique (1)**  
Pierre-Yves GOMEZ
- 1997/04**            **Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire**  
Laurence TEXIER
- 1997/05**            **The influence of the support system on the entrepreneurial process**  
Isabel SERVAIS – Alain FAYOLLE
- 1997/06**            **La production supranationale en réseau : pour un nouveau concept de l'économie internationale**  
Thierry COULET
- 1997/07**            **L'interrogation philosophique, cœur de l'identité européenne**  
Pierre MANENT
- 1997/08**            **L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience**  
Alain FAYOLLE
- Parus en 1996**
- 1996/01**            **Le contrôle dans les théories économiques des organisations**  
Pascal LANGEVIN
- 1996/02**            **La gestion internationale des ressources humaines : Où en sont les pratiques des grandes entreprises françaises ? Résultats d'une étude exploratoire**  
Françoise DANY
- 1996/03\***            **Unité et diversité du marketing**  
Jean - Paul VALLA
- 1996/04**            **S'implanter au Japon pour pénétrer le reste de l'Asie : Le cas des fabricants français de colles industrielles**  
Christine DI DOMENICO – Sami SLIM
- 1996/05**            **Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive (Tome 2)**  
Eric VOGLER
- 1996/06\***            **Consumption values and brand attachment**

---

\*

Cahier de Recherche non disponible

Benoît HEILBRUNN

**1996/07 Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale**  
David COURPASSON

**Parus en 1995**

**1995/01 Une approche cognitive du système concurrentiel : Le cas de l'industrie automobile**  
Roland CALORI – Philippe SARNIN

**1995/02 Théorie des conventions : une formalisation en statique**  
Pierre-Yves GOMEZ

**1995/03 Le gestionnaire de comptes clés dans les entreprises de biens et services industriels**  
Catherine PARDO

**1995/04 Produits de ville. Première approche de l'offre en marketing territorial**  
Laurence TEXIER – Catherine RAVIX

**1995/05 Une nouvelle approche de la diversification interne dans les entreprises de services**  
Eric VOGLER

**1995/06 Une problématique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises de services**  
Thierry COULET

**1995/07 Le concept de produit et l'art de faire croire : La contribution du marketing aux "nouveaux" produits de grande consommation**  
Gilles MARION

**1995/08 La politique de dividende des entreprises moyennes cotées. Approche descriptive du cas français**  
Bernard BELLETANTE

**1995/09 Histoire européenne et Management**  
Fred SEIDEL

**1995/10 Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive (Tome 1)**  
Eric VOGLER

**1995/11 Les modalités de rationalisation de la décision d'octroi de crédit**  
Lionel HONORE