
GAËLLE DEHARO

Groupe INSEEC-Eiffel, CRJP – IRJS Paris 1
Panthéon Sorbonne



SÉBASTIEN POINT

EM Strasbourg, Business School,
Université de Strasbourg, HuManiS EA 7308

L'influence de la recherche en gestion sur la qualification juridique du stress

S'il existe de nombreux travaux portant sur le stress au travail, peu d'entre eux se sont intéressés à l'influence de la recherche en gestion sur le droit. Le juge comme le gestionnaire manipulent cependant des concepts communs dont ils élaborent des représentations différentes. L'étude porte sur l'influence de la recherche en gestion et, plus particulièrement, sur la définition et la qualification du stress par le juge. Les auteurs sont ainsi parvenus à une connaissance plus fine des risques encourus par les managers et employeurs, à identifier et à caractériser la relation d'interactions existant entre le droit et la gestion et à poser les déterminants de la responsabilité des managers et employeurs du fait du stress ressenti par leurs salariés.

Le stress est aujourd'hui considéré comme l'expression d'une souffrance au travail qui s'impose à de nombreux acteurs (DRH, employeurs, salariés, juges, etc.). Depuis les travaux fondateurs de Selye (1956) – privilégiant avant tout une dimension physiologique – le stress se définit comme « une réponse non spécifique de l'organisme à toute sollicitation » (p. 63, traduit par les auteurs). Dans une approche plus transactionnelle, il se présente comme « une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 19, traduit par les auteurs). Depuis, une palette de définitions et d'approches se déclinent autour du stress (pour un recensement, voir Fisher, 2015). Sur le plan pratique, l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2008 est venu préciser l'ontologie du terme : « un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée ou à des pressions intenses »¹. La notion renvoie donc à des représentations qui peuvent être comprises, interprétées et utilisées différemment par différents acteurs, comme le juge, le manager ou encore le salarié ; elle reste d'ailleurs utilisée différemment suivant les lieux, les époques ou les métiers

(Loriol, 2008). La portée de la définition du stress n'est pas purement sémantique car elle renvoie à d'importants enjeux de santé publique, mais également de responsabilités économique, sociale et juridique (Moisson, 2009 ; Bardelli et Allouche, 2012).

Le mot « stress » masque une réalité complexe et désigne, tout à la fois, le stress lui-même et les conséquences subies par la victime du stress. Du point de vue de la psychologie sociale et de la santé, le stress est le produit d'un stimulus qui entraîne une « situation stressante ». En d'autres termes, le stress est au cœur d'une multitude de processus causaux, connexes et/ou consécutifs. Plus précisément, une situation stressante se traduit par toutes sortes de pressions ressenties par le salarié au travail (Karasek, 1979) concernant le rythme de travail (Mansour, 2015), le contexte organisationnel (Gintract, 2011), l'usage des NTIC (De la Rupelle *et al.*, 2014), la sensibilité personnelle de l'individu (Brasseur, 2008), ou encore les pratiques de gestion (Payre, 2014). Au-delà de la dimension humaine du stress, la responsabilité du manager peut être engagée sur le fondement civil ou pénal devant les juridictions.

Toute la difficulté est alors de qualifier le stress ressenti par le salarié afin d'évaluer la réaction du manager et, par conséquent, le risque de condamnation : Selye (1975, cité par Gintract, 2011) distinguait le « eustress », un bon stress temporaire et fonctionnel, du « distress », un mauvais stress tendant à devenir permanent et dysfonctionnel. Le « distress » est inéluctablement

1. ANI, 2 juillet 2008, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, convention collective, ASET0950010M. Ces dispositions ont été rendues obligatoires pour tous les employeurs et les salariés par un arrêté du 23 avril 2009, JORF n° 0105 du 6 mai 2009, p. 7632.

lié à un niveau de demande, soit trop faible soit trop élevé ; en l'occurrence, toute « sur-stimulation » entraînerait du « distress » tandis qu'un stress modéré entraînerait du « eustress » (Fevre et Matheny, 2003). Si la cause du stress est généralement extérieure à l'individu et imputable à son environnement (Beehr et Newman, 1978), la situation n'est véritablement stressante que si l'individu la perçoit comme telle. À l'approche physiologique du stress (Selye, 1956) vient se greffer une approche plus cognitive (Cox et Griffiths, 1995), où le stress est décrit comme un processus résultant d'une interaction avec un environnement.

En droit, la jurisprudence souligne que toute activité professionnelle peut être à l'origine de contraintes, de difficultés relationnelles ou de stress sans que les problèmes de santé en découlant entraînent *ipso facto* la responsabilité du manager ou de l'employeur. Or, notre postulat de départ est que la recherche en gestion permet d'influencer l'application du droit par le juge, en permettant à ce dernier de mieux comprendre les litiges et d'y apporter une réponse adéquate. En l'occurrence, en prenant le stress comme objet de recherche, nous interrogeons l'articulation du droit et des sciences de gestion afin de déterminer dans quelle mesure la recherche en sciences de gestion influence l'application du droit par le juge en matière de stress au travail. À partir de ce regard croisé entre les sciences juridiques et de gestion, notre travail tente de répondre à trois objectifs qui structurent les différentes parties de cet article : dans une première partie, nous cherchons à clarifier le lien qui unit le droit et les sciences de gestion afin de mieux cerner l'influence de la seconde sur le premier sur la notion spécifique de stress.

À partir d'une analyse de la jurisprudence sur la période 2008-2015, une deuxième partie met en exergue l'influence de la littérature en gestion sur la construction jurisprudentielle relative au stress. Enfin, une troisième et dernière partie expose les éléments de discussion.

I – L'INFLUENCE DE LA RECHERCHE EN GESTION SUR L'APPLICATION DU DROIT À LA NOTION DE STRESS

Bien que le même terme soit utilisé, les logiques d'identification et de traitement du stress dans l'entreprise ne sont pas identiques en droit et en gestion. Les travaux scientifiques dans ces deux disciplines soulignent conjointement les conséquences économiques, sociales et humaines du stress.

1. Les fondements juridiques de la qualification du stress par le juge

Le mot « stress » relève du langage courant permettant d'exprimer facilement une situation mal vécue par le salarié. Le terme est, *a priori*, compris et partagé par le juge, le manager et le salarié. Pourtant, la notion de « stress » renvoie à des interprétations différentes dans les sciences juridiques et de gestion. En effet, à la différence du gestionnaire, le juge est lié par des textes et des codes qu'il doit appliquer. Dans cette perspective, les déterminants du stress dont il doit faire usage procèdent de différents textes : l'article L. 4121-1 du Code du travail qui impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs et l'Accord national

interprofessionnel (ANI) de 2008 sur le stress constituent les principales références en la matière. Sur ces fondements, la jurisprudence a précisé que l'employeur ne peut ignorer ou s'affranchir des données médicales afférentes au stress au travail, ni de ses conséquences pour les salariés qui en sont victimes. En d'autres termes, le stress à l'origine d'une dégradation d'un état de santé et consécutif à la politique de gestion de l'entreprise peut caractériser une faute inexcusable de l'employeur.

Il en résulte que le stress devient plus rapidement un problème en droit et peut être sanctionné avant que les symptômes les plus graves ne surviennent (burn-out, dépression, stress post-traumatique, suicide, etc.). Les pratiques managériales ne peuvent donc méconnaître le stress du salarié. Réciproquement, les textes légaux imposent au juge de sanctionner les pratiques de gestion qui génèrent un stress anormal, malgré l'imprécision du terme.

Tenu de se prononcer, lorsqu'il en est saisi, sur la responsabilité du manager ou de l'employeur dans le stress subi par le salarié, le juge ne peut se retrancher derrière l'imprécision du mot « stress » : il doit trancher. De son côté, le manager doit ménager sa responsabilité en prenant les mesures qui s'imposent pour prévenir, gérer et faire cesser le stress du salarié. Le stress présente donc une difficulté majeure pour le juge comme pour le manager : dès lors que le stress est fortement investi du ressenti, du malaise, de la tension et des difficultés du salarié (Buscatto, 2008), la plainte fondée sur le stress est nécessairement « vraie » et la question qui se pose au juge est de déterminer si le stress dénoncé par le salarié engage ou non la responsabilité du manager.

La qualification du stress repose, en premier lieu, sur le retentissement émotionnel, les difficultés rencontrées et la signification que le salarié donne au stress (Bellinghausen et Vaillant, 2010). Mais une fois le juge saisi, les déterminants juridiques sont différents et relèvent de la logique juridique si bien que le manager est exposé simultanément à la sensibilité du salarié et à l'interprétation du juge. L'incertitude est d'autant plus forte que le salarié peut dénoncer une situation qu'il considère comme stressante en se fondant sur des éléments subjectifs : son ressenti, l'évolution de son environnement de travail, un certificat médical établi à partir des déclarations faites par le salarié au médecin ... Le juge, quant à lui, ne peut statuer sur les faits dénoncés qu'en application des textes qui le lient.

L'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur d'assurer la santé physique et mentale de ses salariés. Plus précisément, l'ANI de 2008 impose à l'employeur, dès qu'un problème de stress au travail est identifié, de prendre une action pour le prévenir, l'éliminer ou, à défaut, le réduire. En l'occurrence, à chaque fois que le manager néglige le stress de ses salariés, il pourrait être condamné à réparation pour la faute qu'il a commise. Sur ces différents fondements, le stress peut alternativement permettre de caractériser la faute, le dommage, une dégradation de l'état de santé, des agissements de harcèlement moral ou encore l'anormalité des pratiques de gestion.

Produit de la rencontre de différentes variables (personnelles/professionnelles, émotionnelles/rationnelles, relationnelles/organisationnelles, etc.), le stress impose au juge de mobiliser différentes représentations (médicales, gestionnaire,

psychologiques, sociales, etc.). La littérature juridique a déjà mis en exergue les stratégies d'adaptation développées par le juge pour se libérer des certitudes scientifiques imposées par la production d'un certificat médical, par exemple. En revanche, la question de l'influence des sciences de gestion sur le processus décisionnel du magistrat n'a jamais été explorée dans la littérature. Si la recherche en sciences de gestion a profondément exploré la qualification du stress (Hellemans et Karnas, 1999), la question de ses effets sur la production des décisions judiciaires se pose naturellement.

La recherche en gestion permet, précisément, de mettre en exergue les déterminants favorisant la perception d'une situation stressante pour le salarié (Beehr et Newman, 1978 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Cavanaugh *et al.*, 2000 ; Dewe *et al.*, 2012). À l'instar de la connaissance scientifique médicale ou psychologique, elle apparaît comme une ressource cognitive sur le stress (Holmes et Rahe, 1967) à disposition du juge qui lui permet de mieux comprendre, donc de mieux connaître et, partant, de mieux juger. En d'autres termes, le juge dispose de différents modèles qui ne le lient pas mais qu'il peut mobiliser en fonction des circonstances du cas et de ses interrogations à cet égard : s'agit-il de reconnaître l'existence d'une maladie professionnelle ? Un accident de travail ? S'agit-il de caractériser la faute du manager ? La défaillance de l'employeur dans son obligation de sécurité ? S'agit-il d'apprécier les conséquences du stress anormal pour évaluer le préjudice de la victime ?

La recherche en gestion propose différentes modélisations (voir les travaux de Ponnelle *et al.* (2012) pour un résumé exhaustif).

Néanmoins, le juge n'est pas lié par le « savoir gestionnaire ». Son examen de l'affaire peut ainsi se trouver en décalage au regard des analyses de gestion. Le juge conserve ainsi un important pouvoir d'interprétation : le magistrat statue parfois sur le stress en tant que tel. Il se heurte alors rapidement à la question de la définition du stress, et cette ambiguïté autour du stress se manifeste de la façon suivante :

– D'une part, le magistrat statue parfois sur le contexte du stress et utilise alors des formules plus larges : « état de stress », « contexte de stress », « situation stressante »... Le stress apparaît alors comme la conséquence dommageable d'une pratique managériale.

– D'autre part, le magistrat utilise parfois le stress pour caractériser ou évaluer le dommage subi par la victime. Les formules utilisées insistent alors sur la nature du dommage : « stress post-traumatique », « stress post-émotionnel », etc.

Le stress présente donc une certaine variabilité dans le processus décisionnel du magistrat. C'est en établissant un lien entre le stress et son origine que la jurisprudence appréhende la notion de stress. La question est de savoir si les déterminants qu'elle mobilise entrent en cohérence avec les modélisations dégagées par la recherche en gestion.

2. Les modèles théoriques privilégiés par la littérature en gestion

De nombreuses études en sciences de gestion montrent les liens étroits entre les antécédents du stress au travail et les pathologies et symptômes physiologiques (Nixon *et al.*, 2011). Bien qu'il ne soit ni nécessairement fautif ni exclusif, le lien

entre le stress et la pratique managériale peut ainsi être observé ; cela permet de caractériser ou d'exclure la faute du manager dans les pratiques gestionnaires déployées et à l'origine du stress du salarié (Turcotte, 1978). Le rôle du juge est donc de qualifier cette normalité ou cette anormalité du stress. Dans cet essai de qualification, les travaux de recherche en gestion peuvent apporter un éclairage particulier. Il convient donc de rappeler les principaux modèles théoriques avant de les éprouver à l'aune de l'analyse des décisions de jurisprudence.

Force est de constater que le stress ne saurait uniquement résulter d'une combinaison entre une exigence psychologique importante (liée aux tâches, aux contraintes portant sur l'exécution d'une tâche, à la complexité de la tâche, etc.) et une faible latitude décisionnelle, liée au statut subordonné du salarié. En d'autres termes ; il ne saurait être réduit à une composante environnementale (la ou les source(s) de stress), ou encore à sa composante individuelle (les ressources mobilisées).

La perspective transactionnelle insiste sur les caractéristiques de l'individu et ses interactions avec les facteurs organisationnels, voire environnementaux (Lazarus et Folkman (1984). Sous cet éclairage, le stress serait à la confluence de l'individuel et du collectif tant dans ses origines que dans ses conséquences (Gintrag, 2011 ; McGrath, 1976). Dans une perspective similaire, les modèles d'exigences - contrôles (*job demand-control model*) mettent en exergue la relation entre le stress au travail et la santé du salarié ; en l'occurrence, le stress se développe lorsque la tâche qui incombe au salarié excède les capacités de ce dernier (Sonntag et Frese, 2003), ignorant ainsi les seuils de tolérance des individus. Le

stress demeure alors la résultante d'un déséquilibre entre une exigence spécifique et les ressources de l'individu.

Au-delà d'une perspective transactionnelle, les modèles actuels tendent à privilégier une conception cybernétique du stress (Edwards, 1992) ; en l'occurrence, les schémas ne se limitent plus à une interaction directe individu/environnement mais insistent sur des relations entre composantes qui évoluent dans le temps.

Le stress serait donc à la fois 1) une notion égocentrée reposant sur un ressenti et apparaissant comme un vecteur aisé de dénonciation d'une situation mal vécue, 2) une notion exo-centrée, liée à des contraintes organisationnelles auxquelles est soumis le salarié. Le type de stress (Allen *et al.*, 1982) et la subjectivité de l'individu restent fondamentales dans la qualification d'une situation stressante (Beehr et Newman, 1978 ; Edwards, 1992 ; Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi formulé, le stress désigne, à la fois, des facteurs stressants et une situation où le salarié peine à assumer sa charge de travail à causes de facteurs extérieurs à son environnement de travail (difficultés familiales, financières, état de santé, etc.). De façon plus globale, les auteurs semblent appréhender le stress comme l'expression d'un problème d'ajustement entre les capacités d'une personne et les exigences de la tâche, ou entre les besoins d'une personne et ceux qui peuvent être satisfaits par le travail (Karasek, 1979 ; Edwards, 1992). Mais ces modèles, lorsqu'ils sont convoqués par le juge, ne trouvent à s'appliquer que dans le cadre d'une procédure révélant des ambiguïtés notamment sur la signification du stress telle qu'elle apparaît justement dans ces différents modèles en gestion.

MÉTHODOLOGIE

Notre analyse se fonde sur les arrêts rendus par la Cour de cassation sur la période 2008-2015 (le point de départ de notre étude est fixé à la date à partir de laquelle l'Accord national interprofessionnel sur le stress a été rendu obligatoire pour tout employeur). À partir de la base de données Legifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>), nous avons collecté les arrêts correspondant à la requête « stress » et recensé 661 décisions (soit 423 décisions de la Cour de cassation et 238 décisions de cours d'appel). Ces arrêts renvoyaient au « stress » et aux « situations stressantes » ou « de stress » permettant de mieux cerner les variations terminologiques et conceptuelles de ces différentes hypothèses.

Toutes ces décisions ne s'avéraient cependant pas pertinentes pour notre analyse. La facilité avec laquelle le « stress » est convoqué par les plaideurs imposait de ne retenir pour notre analyse que les décisions précisant réellement les déterminants du stress. Ainsi, nous avons écarté les décisions dans lesquelles bien qu'invocé par les parties, le « stress » n'était pas mobilisé dans la motivation de la décision des juges. Nous avons également écarté les décisions dans lesquelles les qualifications de « stress post-traumatique » ou « post-émotionnel » n'étaient pas discutées et se bornaient à justifier l'allocation des indemnités. Nous avons retenu toutes les autres décisions, qu'elles dénoncent un « stress », « une situation stressante » ou une « situation de stress ». Nous avons ainsi appréhendé toute l'hétérogénéité du stress car ces formules correspondent à l'expression du mal être par le salarié. Or l'objectif de notre travail était d'apprécier l'influence de la recherche en gestion sur la « transdiction » c'est-à-dire, selon la doctrine, le mouvement selon lequel se dit le droit. Nous avons ainsi pu analyser plus de 150 décisions de jurisprudence.

II – L'ANALYSE DE LA JURISPRUDENCE POUR VALORISER L'IMPACT DE LA RECHERCHE EN GESTION

Une première observation des décisions a permis de mettre en exergue la facilité avec laquelle les plaideurs utilisent le mot « stress » pour justifier la dénonciation de situations mal vécues. Il en résulte que les formules « stress », « situations stressantes » ou « situations de stress » ne correspondent pas dans le discours des plaideurs à une réalité bien distinguée et bien définie. Elles traduisent au contraire la difficulté à

exprimer ce qui ne va pas, comme si le stress était en tant que tel un marqueur de l'anormalité de la situation. Or la dénonciation de la situation au juge est à la fois l'expression d'une souffrance particulière du salarié dans le contexte de son travail et la délocalisation de cette plainte de l'entreprise vers le monde du droit.

1. L'existence d'un lien entre la qualification du stress et la rationalité managériale

Bien qu'il ne soit ni nécessairement fautif ni exclusif, le lien entre le stress et les pratiques

managériales peut être observé. La jurisprudence semble retenir un lien entre les situations de restructurations, de réorganisation ou d'augmentation de la charge de travail et le stress. À l'instar des recherches en sciences de gestion, la jurisprudence ne considère pas ces « stressés » comme intrinsèquement anormaux : toute activité professionnelle peut être à l'origine de stress². Les modes de gestion, ne sont pas, en eux-mêmes, générateurs de souffrance au travail. Ils apparaissent en revanche comme des facteurs importants dans le stress des salariés. Aussi, le juge, tenu de prendre en considération toutes les dimensions tant sociales que juridiques du procès, est appelé à apprécier la pertinence d'une méthode managériale. Il appartient, en effet, au juge de déterminer si le stress du salarié est dû à une difficulté d'adaptation envers une situation nouvelle, difficile ou à des pratiques dévoyées du rapport de subordination. Exposé à l'exercice du pouvoir par son employeur, le subordonné ressent souvent un déséquilibre entre ses propres obligations et les pouvoirs de ses supérieurs (Kiet de Vries *et al.*, 2009 ; Gintrac, 2011). Aussi, il peut être délicat de distinguer entre l'exercice légitime du pouvoir de direction par l'employeur et le stress né d'un management particulièrement maladroit, défaillant, inadapté, voire dominateur. Cette relation entre les modes d'organisation et le stress fait échos aux résultats de la recherche

en gestion sur l'existence d'interactions entre les différentes dimensions du stress et le contexte organisationnel (Turcotte, 1980 ; Hellemans et Karnas, 1999). Ainsi, par exemple l'exercice des pouvoirs de direction peut générer un état de stress pour le salarié, notamment à la suite d'observations de l'employeur quant à la qualité du travail accompli. Cette situation de « stress³ », « managérial⁴ », « au travail⁵ » ou « professionnel⁶ » vécue par le salarié⁷ ne suffisent pas à présumer de l'anormalité de la situation. Il ne suffit pas d'invoquer un « risque général de stress lié aux diverses réorganisations mises en œuvre dans l'entreprise » pour caractériser un risque identifié et actuel pour le salarié. De la même façon, une ambiance et un « climat de stress » ne sont pas en soi anormaux, notamment s'ils sont liés à un événement isolé. Ils deviennent cependant anormaux lorsqu'ils cristallisent un risque sérieux de dégradation de l'état de santé.

Aussi, le juge va apprécier en amont la normalité ou l'anormalité du contexte en s'appuyant sur les données disponibles afin de décider en conséquence. Ce n'est pas tant la situation de stress en tant que telle qui est sanctionnée par la jurisprudence que les conditions d'exercice du pouvoir de direction qui en est à l'origine. La jurisprudence sanctionne les comportements managériaux « agressifs⁸ »

2. Chambéry, 5 juin 2007, n° 06/01128.

3. Angers 25 mars 2014, n° 11/01169.

4. Angers 31 mars 2015, n° 13/000064.

5. Cass. soc. 30 nov. 2011, n° 09-67.798 et 10-17.752 ; 10 nov. 2009, n° 08-41.671.

6. Cass. Soc. 21 janv. 2015, n° 13-14.704 ; 19 juin 2013, n° 11-27.709 ; 23 juin 2015, n° 13-25.823.

7. Cass. soc. 29 avr. 2009, n° 07-44.890 ; 17 oct. 2012, n° 11-22.553.

8. Angers 22 avr. 2014, n° 11/01207 ; 31 mars 2015, n° 13/00648.

ou « inadaptés⁹ » caractérisant une « emprise¹⁰ » ou des « pressions¹¹ » conduisant, *in fine*, à un stress excessif. Au-delà de la loi, le juge transpose les connaissances issues des sciences de gestion dans les procédures judiciaires pour apprécier la normalité ou l'anormalité des comportements ayant causé le stress.

2. L'anormalité du stress

L'analyse du stress au travail met en exergue les limites de l'intégration de la recherche en gestion dans le processus décisionnel du magistrat. Si celui-ci s'efforce de comprendre pour mieux juger, il raisonne principalement selon une logique juridique et les connaissances en gestion n'interviennent qu'à titre subsidiaire pour établir les prémisses de la démonstration. Centré sur lui-même, le droit est souvent considéré comme auto-suffisant ; il s'ouvre peu aux autres disciplines. De surcroît, la tradition continentale de notre droit écrit limite encore la possibilité de tirer des enseignements des exemples étrangers, à rebours de la démarche en gestion (Lerouge, 2014).

L'employeur et le manager se trouvent ainsi au cœur d'une tension permanente entre, d'une part, la dimension juridique imposée par les différentes obligations légales et, d'autre part, les contraintes de la pratique. Le malentendu semble total entre la perspective juridique et les contraintes de

productivité, de performance, d'efficacité ou de rentabilité qui sous-tendent la pratique gestionnaire. Alors que cette pratique est définie au cœur de contraintes actuelles, le juge apprécie quant à lui *a posteriori*, en application des règles de droit. Cela crée un décalage entre la justification des pratiques *in situ* et la compréhension de celles-ci par le juge et en application de règles différentes. La jurisprudence met pourtant à la charge de l'employeur et du manager de lourdes obligations. Il revient à l'employeur la nécessité d'identifier le stress de son salarié dans l'exécution du contrat de travail. La chambre sociale de la Cour de cassation a en effet jugé qu'il n'appartenait pas au salarié d'alerter son employeur quant à une situation de stress anormal ni de décrire les actions de prévention que l'employeur aurait dû prendre et les éléments qui auraient dû alerter ce dernier, compte tenu de la situation de stress dénoncée¹². Mais l'employeur n'est pas tenu non plus de prendre en compte une fragilité particulière qui n'avait pas été décelée.

Le salarié doit, quant à lui, rapporter l'existence d'un « stress anormal lié aux conditions de travail¹³ » lorsqu'il porte l'affaire sur le bureau du juge. La tâche n'est cependant pas aisée car tous les individus ne présentent pas la même sensibilité au stress et ne dénonceront pas la situation au même moment, ni de la même façon ou pour les mêmes raisons. Le juge se trouve donc seul face à une qualification confuse.

9. Toulouse 14 févr. 2013, n° 11/01525 ; Angers 22 avr. 2014, n° 12/01165.

10. Angers 10 mars 2015, n° 13/00514.

11. Angers 24 mai 2015, n° 13/00218 ; Paris, 24 févr. 2014, n° 13/23082, cité par J.-B. Cottin, « Tableau jurisprudentiel 2014, l'expert du CHSCT », JCP S 2015, 1086 ; Chambéry, 23 janv. 2014, n° 13/00406. – Versailles 6 juin 2012, n° 11/01151.

12. Cass. Soc. 13 mars 2013, n° 11-22.082, JCP S 201, 1458, note F. Pelletier.

13. Paris 1 avr. 2014, n° 13/04042.

L'employeur doit adapter les méthodes de gestion non seulement au contexte organisationnel, mais également aux spécificités du poste occupé par le salarié afin de ne pas le placer indûment dans une situation de stress. Or, pour le juge, la difficulté reste précisément d'apprécier ce caractère « indu » de la situation vécue par le salarié en prenant en compte les éléments de contexte de la relation de travail dans laquelle se trouve le salarié stressé. Sous cet éclairage, la recherche en gestion apporte au juge une connaissance extra-juridique des contraintes entrepreneuriales, fondée et légitimée par une méthodologie pertinente, une démonstration logique et cohérente et/ou une argumentation théorique.

Simple ressource informationnelle, la recherche en gestion ne s'impose pas au juge. En effet, notre analyse de la jurisprudence relative au stress souligne l'influence de la gestion sur l'application du droit autour de cinq types de démonstrations :

– *Concernant les modes d'organisation*

La Cour de cassation a précisé que l'environnement et les modes d'organisation de l'entreprise peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération. Les modalités organisationnelles sont de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail.

– *Concernant plus précisément le poste occupé*

Le stress est parfois considéré comme une composante normale de l'activité. Par exemple, l'activité des pilotes de ligne comporte des périodes de stress plus courtes (décollage, atterrissage, gestion d'éventuels incidents), en comparaison à celle des contrôleurs aériens qui subissent un stress intense et permanent pendant toute leur période d'activité.

– *Concernant la personne occupant le poste*

Les juges tiennent compte de la sensibilité de chaque individu au stress, perçue comme particulièrement subjective. La jurisprudence retient la faute de l'employeur qui ne prend pas les mesures nécessaires pour protéger un salarié exposé à un stress « évident¹⁴ » ou « flagrant »¹⁵. La jurisprudence n'hésite donc pas à aller au-delà du ressenti du salarié pour considérer, lorsque le stress résulte d'autres éléments objectifs – en l'occurrence des témoignages et attestation du CHSCT – que le stress du salarié n'est pas discuté. De la même façon, la jurisprudence impose à l'employeur de remplir loyalement son obligation de reclassement des salariés déclarés inaptes en proposant un poste n'induisant « ni stress ni conduite de véhicule¹⁶ », « sans attention, concentration, stress ni responsabilités¹⁷ » ou encore « sans stress ni contrainte de temps »¹⁸. À l'opposé, l'employeur doit s'interdire d'affecter une employée victime d'un AVC sur un poste moins stressant sous peine de voir sa décision invalidée sur le fondement d'une discrimination en raison de l'état de santé¹⁹.

14. Cass. crim. 24 mai 2011, n° 10-85.184.

15. Angers, 28 oct. 2014, n° 12/02068.

16. Cass. Soc. 2 juill. 2014, n° 13-14.028.

17. Cass. Soc. 2 juillet 2014 : n. 13-11.001.

18. Cass. Soc. 26 sept. 2012, n° 11-17.856.

19. Cass. soc. 30 mars 2011, n° 09-71.542. – Adde, pour une qualification de harcèlement moral Cass. Soc. 19 janv. 2011, n° 09-68.009.

L'organisation du travail apparaît donc comme un déterminant du stress du salarié. Mais ce stress n'est pas suffisant pour caractériser la faute de l'employeur. De la même façon, l'application du droit n'est pas le produit de la logique gestionnaire. Le juge connaît et comprend mieux grâce à la recherche en gestion, mais il en limite l'efficacité en l'introduisant dans une logique purement juridique. Aussi, pour caractériser l'anormalité, le juge ajoute bien souvent au stress un qualificatif qui en précise la normalité ou l'anormalité : mineur/majeur, important, intense, prolongé, excessif...

– *Anormalité fondée sur la durée du stress*

La jurisprudence reconnaît une anormalité dans la durée prolongée du stress. La chambre sociale de la Cour de cassation impose aux juges du fond de rechercher si le salarié n'a pas été exposé à un stress permanent et prolongé de nature à entraîner une dégradation de son état de santé

La jurisprudence semble trouver dans la durabilité de la situation stressante la manifestation d'un critère intentionnel qu'elle utilise également dans la qualification de harcèlement moral. La cour d'appel de Versailles a confirmé la condamnation d'un employeur sur le fondement d'un harcèlement moral en relevant « un état de stress général et de souffrance au travail rendant pénible leurs tâches et activités quotidiennes ; [que] le caractère intentionnel de ces actes est constitué par leur caractère durable et répété²⁰ ».

– *Anormalité fondée sur l'intensité du stress*

La jurisprudence souligne les degrés d'intensité du stress généré par un management inapproprié : stress important, très avancé,

intense, majeur ou encore aigu. Il ne suffit cependant pas d'alléguer d'un stress excessif : le demandeur doit impérativement alléguer des éléments permettant de justifier de cette qualification

III – ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

À partir de la dénonciation d'un « stress », d'une « situation stressante » ou d'une « situation de stress », le juge façonne une décision selon un processus complexe. Cette construction juridique se caractérise par une extrême abstraction et une mise à distance de la situation initiale : le mal-être dénoncé à travers le stress du salarié se mue ainsi rapidement en conséquence de la pratique managériale, éventuellement fautive, du manager ou de l'employeur. Sans doute une approche interdisciplinaire de la question par le juge permettrait de mieux repositionner le débat et de comprendre le stress dans le contexte particulier de la situation de travail (Lerouge, 2014).

À partir d'une analyse de la jurisprudence sur la période 2008-2015, notre étude a mis en lumière différents types de stress définis par le juge. Si le stress du salarié n'est pas, en soi, anormal, il devient fautif lorsqu'il est induit par des méthodes managériales provoquant un stress anormal, inutile et sans lien avec la nature de l'activité de l'entreprise. En l'occurrence, le stress au travail peut-être lié à un contexte de changements organisationnels, au contenu même du travail ou encore aux difficultés relationnelles avec la hiérarchie et/ou les pairs. Mais quelle que soit la nature des stressés pris en compte, l'intensité, la fréquence et la signification que les

20. Versailles 23 oct. 2014, n° 13/4107.

individus attribuent aux événements doivent être prises en compte (Dewe, 1989).

Cette qualification de l'anormalité révèle une profonde incompréhension réciproque du juge et du gestionnaire. Alors que le premier s'attache à appliquer une logique juridique dans le respect des formes et de la procédure, le second raisonne quant à lui sur le fondement managérial et prend en considération les contraintes de la pratique de terrain. Il en résulte un décalage théorique entre les déterminants essentiels pour le juge et le gestionnaire, entre les logiques qu'ils mettent en œuvre, entre les processus de démonstration et de justification. Le décalage peut également être observé du point de vue pratique puisque le juge, sur le fondement de déterminants différents de ceux du gestionnaire, rend une décision qui n'est pas toujours comprise par le manager.

Du point de vue subjectif, l'employeur doit composer avec la sensibilité du salarié et sa capacité psychologique et/ou émotionnelle à faire face au stress (Schuler, 1980) : la littérature est en effet particulièrement convergente sur le fait que la sensibilité de chaque individu varie face au stress, en témoignent les différentes stratégies d'adaptations mise en œuvre à cet égard (Scheier *et al.*, 1986). En effet, face à une situation stressante, chaque individu élabore des stratégies d'ajustement spécifiques (*cop-ing*), c'est-à-dire un ensemble de réponses cognitives, comportementales, et/ou émotionnelles face au stress (Carver *et al.*, 1989 ; Latack et Havlovic, 1992).

Du point de vue objectif, certains critères peuvent être observés comme des déterminants de l'anormalité : la durée et l'intensité

du stress au regard du contexte dans lequel le salarié exerce ses activités professionnelles ; par exemple, il n'est pas rare que le renforcement du contrôle des résultats ou encore un niveau de performance à atteindre contribuent à l'accroissement d'un sentiment de stress chez les cadres (Tessier, 2006). La temporalité reste un critère fondamental dans la plupart des modèles relatant du stress (Eulberg *et al.*, 1988).

La recherche en sciences de gestion contribue à faire reconnaître certaines formes de stress au travail, ce qui permet progressivement de converger vers une institutionnalisation du phénomène, qui se retrouve progressivement dans des accords collectifs (comme l'accord européen sur le stress au travail), ou dans certains principes dégagés par la jurisprudence. La Cour de cassation a ainsi jugé que les « méthodes managériales » et le « comportement managérial inadapté conduisaient à un stress excessif » pour le salarié²¹. Le juge convoque donc explicitement les éléments de qualification tirés de la logique gestionnaire dont il ne se contente pas d'être un simple spectateur répétant des modèles développés par ailleurs, il les mobilise et les utilise dans sa propre logique en appréciant le caractère inadapté du comportement managérial.

Le stress comme objet d'analyse révèle incontestablement une influence de la recherche en gestion sur le droit et l'activité juridictionnelle. Cette influence se manifeste, notamment, par une meilleure connaissance et compréhension de la réalité entrepreneuriale dans laquelle s'inscrit la relation de travail. Pourtant, cette influence ne doit pas être sur-interprétée.

21. Cass. Soc. 9 juillet 2014, n° 13-16.032.

CONCLUSION

L'objet de cette contribution est de s'interroger sur l'impact de la recherche en sciences de gestion sur la considération juridique de la notion de stress. Par une analyse de la jurisprudence sur la période 2008-2015, notre travail a mis en lumière deux séries de conclusions.

Notre analyse poursuivait deux objectifs principaux. Il convient de tirer les conclusions de notre étude quant à chacun de ces objectifs.

Notre premier objectif était d'interroger l'existence avérée d'une relation d'influence entre les sciences de gestion et le droit. Sous cet éclairage, nous avons révélé l'existence de deux systèmes qui entretiennent une relation qualifiée « d'intersystémique » : en d'autres termes, chacun des systèmes, tout en conservant son existence et ses caractéristiques propres, n'ignore pas l'autre avec lequel il interagit.

Notre second objectif consistait à questionner ces interactions afin de parvenir à une connaissance plus fine de l'influence de la gestion sur la détermination du stress et, partant, de la responsabilité des managers et employeurs, par le juge. Dans cette perspective, nous avons caractérisé l'anormalité comme point de convergence des deux systèmes. Dès lors que le stress n'est pas, en soi, anormal dans l'entreprise, la responsabilité de

l'employeur ou du manager sera engagée chaque fois que le stress est caractérisé comme anormal, c'est-à-dire qu'il n'est pas justifié par les caractéristiques du poste, de la fonction, sa légèreté ou sa brièveté.

C'est donc l'anormalité qui caractérise le point de bascule de la responsabilité des managers et employeurs. Or, cette anormalité impose au juge une bonne connaissance et une bonne compréhension de l'environnement du salarié victime du stress. Plus spécifiquement, nous avons identifié les principaux déterminants utilisés par la jurisprudence compte tenu de la compréhension, par le juge, des contraintes organisationnelles, personnelles et fonctionnelles pesant sur le salarié. Dans une seconde série de déterminants, nous avons identifié des facteurs intrinsèques d'anormalité tenant à la durée et à l'intensité du stress.

La principale limite de notre travail procède de notre méthodologie. Nous avons choisi comme point de départ de la réflexion le produit fini que constitue la décision judiciaire. Aussi, notre analyse repose uniquement sur l'analyse des décisions de jurisprudence. Il nous semble cependant que l'analyse devrait être approfondie par l'analyse de la façon de faire du juge au moment de la fabrication de la décision. De futurs travaux de recherche pourraient être développés en ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen R.D., Hitt M.A. et Greer C.R. (1982). "Occupational stress and perceived organizational effectiveness in formal groups: An examination of stress level and stress type", *Personnel Psychology*, vol. 35, n° 2, p. 359-370.

- Bardelli P. et Allouche J. [eds] (2012). *La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise?* Armand Colin.
- Beehr T.A. et Newman J.E. (1978). "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, vol. 31, n° 4, p. 665-699.
- Bellinghausen L. et Vaillant N. (2010). « Les déterminants du stress professionnel ressenti : une estimation par la méthode des équations d'estimation », *Economie & Prévision*, n° 195-196, p. 67-92.
- Brasseur M. (2008). « Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung », *Humanisme et Entreprise*, vol. 3, n° 288, p. 37-49.
- Buscatto M. (2008) « Le stress se négocie-t-il ? Les ressorts d'une impossible mise sur agenda », *Clinique du travail*, p. 39-56.
- Carver C.S., Scheier M.F. et Weintraub J.K. (1989). "Assessing coping strategies: a theoretically based approach", *Journal of personality and social psychology*, vol. 56, n° 2, p. 267-283.
- Cavanaugh M.A., Boswell W.R., Roehling M.V. et Boudreau J.W. (2000). "An empirical examination of self-reported work stress among US managers", *Journal of applied psychology*, vol. 85, n° 1, p. 65-74.
- Cox T. et Griffiths A. (1995). *The nature and measurement of work stress: theory and practice. The evaluation of human work: A practical ergonomics methodology*, Taylor & Francis, Londres.
- De la Rupelle G., Fray A.-M. et Kalika M. (2014). « Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 91 p. 13-28.
- Dewe, P.J. (1989). "Examining the nature of work stress: Individual evaluations of stressful experiences and coping", *Human Relations*, vol. 42, n° 11, p. 993-1013.
- Dewe P.J., O'Driscoll M.P. et Cooper C.L. (2012). "Theories of psychological stress at work". *Handbook of occupational health and wellness*, R.J., Gatchel, I.Z. Schultz (Eds.), Springer, p. 23-38.
- Edwards J.R. (1992). "A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 2, p. 238-274.
- Eulberg J.-A., Weekley R.S., et Bhagat. (1988). "Models of stress in organizational research: A meta-theoretical perspective", *Human Relations*, vol. 41, n° 4, p. 331-350.
- Fevre M.L., Matheny J. et Kolt G.S. (2003). "Eustress, distress, and interpretation in occupational stress", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 7, p. 726-744.
- Fisher S. (2015). *Stress and strategy*, Routledge, Londres.

- Gintrac A. (2011). « Le stress au travail, un état des lieux », *Revue Management & Avenir*, n° 41, p. 89-106.
- Hellemans C. et Karnas G. (1999). « Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les « tensions mentales », *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol. 49, n° 3, p. 215-224.
- Holmes T.H. et Rahe R.H. (1967). “The social readjustment rating scale”, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 11, n° 2, p. 213-218.
- Karasek R. (1979). “Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, p. 285-308.
- Kiet de Vries M., Guillem Ramo L. et Korotov K. (2009). “Organizational culture, leadership, change and stress”, *working paper*, INSEAD.
- Latack J.C. et Havlovic S.J. (1992). “Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n° 5, p. 479-508.
- Lazarus R. et Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York.
- Loriol M. (2008). « Les formes sociales du stress », *Au-delà du stress au travail*, Eres, p. 15.
- Mansour S. (2015). « L’allocation travail-loisirs, un outil pour fiabiliser la relation entre conditions de travail et stress professionnel. Une étude auprès de personnel en contact avec la clientèle travaillant dans le secteur hôtelier », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 19, n° 75-98.
- McGrath J.E. (1976). “Stress and behavior in organizations”, *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette (Ed.), Rand McNally, Chicago, p. 1351-1395.
- Moisson V. (2009). « Le stress : entre surcoût financier et détresse humaine », *Humanisme et Entreprise*, n° 291, p. 49-62.
- Nixon A.E., Mazzola J.J., Bauer J., Krueger J.R. et Spector P.E. (2011). “Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms”, *Work & Stress*, vol. 25, n° 1, p. 1-22.
- Payre S. (2014). « Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d’encadrement », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 100, p. 173-191.
- Ponnelle S., Vaxevanoglou X. et Garcia F. (2012). « L’usage des outils d’évaluation du stress au travail: perspectives théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, vol. 75, n° 2, p. 179-213.
- Scheier M.F., Weintraub J.K. et Carver C.S. (1986). “Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists”, *Journal of Personality and social Psychology*, vol. 51, n° 6, p. 1257-1264.
- Schuler R.S. (1980). “Definition and conceptualization of stress in organizations”, *Organizational behavior and human performance*, vol. 25, n° 2, p. 184-215.

Selye H. (1956). *The stress of life*, McGraw-Hill, New York.

Sonnentag S. et Frese M. (2003). "Stress in Organizations". *Comprehensive handbook of psychology*, In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.), Wiley, p. 453-491.

Tessier N. (2006). « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Management & Avenir*, 2, p. 143-158.

Turcotte P.R. (1978). « La participation comme remède au stress : une réponse », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 33, n° 3, p. 540-543.

Turcotte P.R. (1980). « Élaboration et validation d'une échelle des agents de stress dans les organisations », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 494-514.