

I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

QUELS RAPPORTS CONSTANTS ENTRE LE BIEN-ETRE ET LE MAL- ETRE AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Risque Psychosocial, Incertitude, Communication, Résistance au
Changement et Spécificité du bien-être.



Source : [Résumé La Printure Art - Photo gratuite sur Pixabay](#)

Daniel Bonnet
Amina Saoussany

Revue
Psychanalyse
&
Management

Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries

N° 3 [Avril 2021]

N° Spécial Colloque CIPMC ENCG Agadir

Édition
Institut Psychanalyse & Management

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
Siret : 41891428900024 – APE 913^E
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration
Institut Psychanalyse & Management
377, chemin du Fesc
34400 Saint-Just (Lunel) (France)
06 07 34 26 92
daniel.bonnet@ip-m.com

Abonnement
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture : [Résumé La Peinture Art - Photo gratuite sur Pixabay](#)

Série Éditoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2740-8760
ISBN : 978-2-9574955-4-2
Dépôt légal :

Achévé d'imprimer en 2022 – Lattes (France)
N^o d'impression :
AGL Imprimeur
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

© Institut Psychanalyse & Management, 2022

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par
quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite
de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause

Revue

Psychanalyse & Management

Collection Éditions Spéciales & Hors-Séries

N° 3 [Octobre 2021]

N° Spécial Colloque International Psychanalyse, Management, Communication

[CIPMC ENCG Agadir]

**QUELS RAPPORTS CONSTANTS ENTRE LE BIEN-ETRE ET LE MAL-
ETRE AU SEIN DES ORGANISATIONS ?**

**Risque Psychosocial, Incertitude, Communication, Résistance au Changement
et Spécificité du bien-être.**

Daniel Bonnet (*dir.*)

Amina Saoussany

Rédactrice en chef invitée

ÉDITEUR : INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT	
COMITÉ EDITORIAL	
Directeur de la publication	Daniel Bonnet : ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	Isabelle Barth : Professeur des Universités, Université de Strasbourg Thibault de Swarte : Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scientifique	Emmanuel Diet : Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	Patricia David : Professeur émérite, Université Catholique de Lyon Patrick Haim : Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES Emmanuel Diet : Psychologue, Psychanalyste
Comité de lecture	Daniel Bonnet : Docteur en sciences de gestion, HDR Georges Botet : Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain Patricia David : Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Emmanuel Diet : Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution Dominique Drillon : Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Yvon Pesqueux : Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris Annick Schott : Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	Annick Schott : Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon
Baptiste Rappin	Maître de Conférences, HDR, IAE Metz School of Management
Georges Botet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Roland Brunner	Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Jean-Claude Casalegno	Professeur, ESC Clermont Business School School
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Jean-Marie Dolle (†)	Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Emmanuel Diet	Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Anne-Lise Diet	Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur HDR, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Filhol Albert	Psychanalyste, Psychologue clinicien, Coaching et conseil en RH
Bernard Guillon	Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rym Hachana	Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie)
Patrick Haim	Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Hubert Landier	Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Marc Lasseaux	Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M
Mario Perini	Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie)
Yvon Pesqueux	Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Jean-Pierre Pinel	Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Saoussany Amina	Professeur d'Enseignement Supérieur, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir (Maroc)
Henri Savall	Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
François Silva	Professeur ICD Business School, Directeur de la recherche
Annick Schott	Maître de Conférences HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Jean-Benjamin Stora	Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Nathalie Tessier	Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon
Lise Vieira	Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Zahir Yanat	Professeur, ISTECH, Paris
Véronique Zardet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (daniel.bonnet@ip-m.com). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Sont soumis uniquement à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) – Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite – Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite – Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule – Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule – Pas de 3^o niveau de sous-titre – Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page – Tableaux, figures, encadrés : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) – Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n^o 43, ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans BARTH I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation.... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

SOMMAIRE

ÉDITORIAL. : <i>Ouvrons le débat sur la question des dogmes scientifiques !</i>	11
AVANT-PROPOS <i>Quels rapports constants entre le Bien-Être et le Mal-Être</i>	12
PROLEGOMENES <i>Quels rapports constants entre le Bien-Être et le Mal-Être au sein des organisations ?_Risque Psychosocial, Incertitude, Communication, Résistance au Changement et Spécificité du bien-être</i>	17
CONTRIBUTIONS (auteurs, résumés)	21
1 ^{RE} PARTIE : CONCRESCERE	25
Fatima Zahra Aharmouche <i>Le bien-être au travail à l'épreuve des événements malheureux : Cas du professionnel de santé face au décès maternel</i>	27
Annick Schott <i>Résistance et schémas de penser. Quand c'est celui qui dit est celui qui n'y est pas : Étude de deux cas d'entreprises ! ou la danse des sept voiles</i>	41
Boutheina Zouabi Ouadrani, Virginie Moisson, Sami Ouadrani <i>Les freins d'une fusion hospitalière</i>	73
Samir El-Hady, Farid Chaouki, Brahim Tiguint <i>Burnout impact on organisationnal commitment among public sector nurses in maroccan context : A structural equation model assesement</i>	97
2 ^E PARTIE : ABSTRACTIO COGITATIONIS	117
Malika Asbayou, Amina Saoussany <i>L'impact du stress professionnel sur la performance au travail des cadres intermédiaires des multinationales françaises au Maroc : Une étude exploratoire</i>	119
Lise Vieira <i>Les potentiels de la bienveillance au travail</i>	141
Bénédicte Berthe <i>La culpabilité, vecteur de bien-être et de mal-être au travail et ses leviers managériaux</i>	155
Gilles Brun, Philippe Ducatteeuw <i>Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe : Bien-être individuel et collectif des membres</i>	171
CONCLUSION <i>« Bien-Être » et « Mal-Être en conjonction constante d'opposés. Et au-delà, quel enseignement pour la science du management et concrètement pour le management des organisations ?</i>	199
PUBLICATIONS de l'I.P&M	201

ÉDITORIAL

Ouvrons le débat sur la question des dogmes scientifiques !

« Bien-Être » et « Mal-Être » ont leurs paradigmes respectifs qui s'opposent, mais qui s'opposent au champ des catégories des objets de recherche en ce qui les concerne. « Bien-Être » et « Mal-Être » ont ainsi leurs paradigmes respectifs qui spécifient leurs communautés de chercheurs et leurs designs de recherche particuliers.

Dans le champ scientifique, les paradigmes, si nous nous référons aux travaux de T. S. Kuhn (1962), caractérisent un ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné de chercheurs (T. S. Kuhn, 1962, 1972). D'autre part, ils spécifient les designs de la recherche pour ces catégories d'objets de recherche. Les paradigmes contribuent à construire des consensus entre groupes de chercheurs. Ces consensus sont difficiles à remettre en cause au sein des communautés respectives de chercheurs, qui résisteront mêmes à accepter de nouveaux paradigmes, concurrents en quelque sorte, dont la pertinence sera contestée jusqu'à ce que finalement elle fasse l'objet d'une reconnaissance en raison de l'édification d'une communauté de chercheurs pour ce qui les concerne.

Le consensus s'établit ainsi sur les solutions proposées au regard d'un problème scientifique identifié pour circonscrire les objets de recherche, respectivement « Bien-Être » et « Mal-Être » qui seraient donc deux objets de recherche distincts.

La fonction principale du paradigme serait corrélativement de fixer les réseaux de relations entre les chercheurs (P. Hoyningen-Huene, 1993 : 162). Le paradigme fonctionne même dans le cadre de designs de recherche rudimentaires (M. Masterman, 1970 : 66¹). D'aucuns se réclament donc du paradigme de T. S. Kuhn pour le définir d'une part, pour s'y conformer d'autre part, sans jamais le remettre en cause. Pour D. Mainguenu (1985 : 117-127²), le paradigme éteint le débat entre les chercheurs en maximisant les consensus pour limiter les conflits entre les chercheurs. Par ailleurs, la conception poppérienne du paradigme n'apporte rien de nouveau par rapport à celle de

¹ Masterman, M. (1970), « La nature d'un paradigme ». In Lakatos I. & Musgrave A. (Eds.) *Criticism and the Growth of Knowledge*. Londres, Cambridge University Press.

² Mainguenu D (1985), « Paradigme et champ linguistique, In Revue DRLAV (*Documentation et recherche en linguistique allemande contemporain*), n°32. Métalangue Métadiscours Métacommunication. "Paradigme" et champ linguistique - Persée (persee.fr)

Kuhn (L. Soler, 2007³), nonobstant la richesse des argumentations respectives. La limite des travaux de K. Popper butte sur les limites propres au raisonnement en logique, ce qui laisse un avantage à T. S. Kuhn qui admet un résidu de composantes pragmatique ou intuitive inéliminable... que la Psychanalyse contribue à bien des égards à expliciter ou à éclairer...

L'étude des **rappports constants entre le Bien-Être et le Mal-Être** ouvrirait donc un nouveau paradigme de recherche. **Nous invitons le lecteur à la lecture des actes de la recherche publiant les articles présentés au cours du Colloque CIPMC**, initialement programmé en Novembre 2020 et reporté en Avril 2021, qui pourront vous être mis à disposition sur demande. Nous remercions chaleureusement notre collègue, la Professeuse Amina Saoussany qui a eu l'idée de ce colloque, pour son aimable autorisation à cette reproduction.

Quels rapports constants entre le Bien-Être et le Mal-Être

Avant-Propos par Daniel Bonnet

In Actes du colloque CIPMC, ENCG Agadir, 2022

La question du rapport entre le « Bien-Être » et le « Mal-Être » est d'ordre problématique dans le monde du travail, et pourrait-on dire universelle. Elle semble surgir des problèmes posés par le développement industriel. La transformation numérique dans le monde contemporain l'actualise sous de nouvelles formes, plus insidieuses, particulièrement au plan de la souffrance mentale. L'humain au travail fait droit à de nouvelles exigences. Le travail doit être une source de Bien-Être. Faire droit impose aux entreprises et aux organisations des exigences historiques, et ce quelques soient les continents et les pays. C'est donc que leur management ne s'en ait peu ou prou soucié, mais aussi le politique et la société...

Universelle, mais ambivalente aussi. Pour cette première édition du colloque CIPMC, il est judicieux de l'avoir posée comme rapport constant entre ses deux termes, ce qui vient la souligner comme un écartèlement qui oscille d'un état à l'autre selon une oscillation du plaisir et du déplaisir. Si le Bien-Être apparaît d'ordre subjectif, le Mal-Être est plus objectif a contrario, car il engendre souffrances et maladies. De quels processus civilisationnels ressort-il que cet aspect fût si peu pris en considération depuis des siècles ? Souffrances, risques, dangers, maladies, accidents... relevaient d'une normalité morbide. L'humain allait au travail, la mort aux trousses. Et la mort survenant, il n'était même pas un héros. D'aucuns pourraient d'ailleurs observer que la souffrance entraîne le détour du regard dans le monde du travail, dans les relations courantes, c'est-à-dire tout simplement dans les relations sociales. L'humain souffrant n'est pas

³ Soler L. (2007). Popper et Kuhn sur la question des choix inter-théoriques (archives-ouvertes.fr)

performant et à peine le plaint-on... Ce serait presque de sa faute. Il devrait culpabiliser et ne trouverait pas même à être pardonné. A contrario, la réalisation de l'œuvre, fruit d'un lourd labeur, est célébrée, fusse au prix du « tripalium ». Le récipiendaire y trouvera un plaisir, une joie et sera félicité, applaudi, récompensé. Si cette notion est contestée sur le fait qu'elle désigne le travail, examinons-la évidemment, mais cet examen est-il accompli depuis des siècles ou ne relève-t-il pas du mensonge à soi-même, de ne pas se souvenir que le « tripalium » est aussi l'instrument utilisé pour punir les esclaves et pas seulement pour ferrer les chevaux de trait, les chevaux qui travaillent aux aussi. Le cheval bien ferré accomplit son travail. Le monde du travail prend soin du cheval, prend soin de son outil.

La culpabilité justement est une censure à soi-même, qui engendre une exclusion du monde social. André Green (2003) a écrit à ce propos « Enigmes de la culpabilité, mystère de la honte ». Elle devrait ressortir de reproches faits à soi-même. L'humain ira jusqu'à cacher sa souffrance aussi longtemps que possible. Mais qui reconnaîtra qu'il s'anoblit sous cette forme de résistance sociale ? sans que ne s'impose une reconnaissance autrement que dans la lutte sociale, et que nous en soyons encore là au XXIème siècle ?

Quelle explication ? Le fonctionnement et la gouvernance des économies et de leurs institutions dans les sociétés humaines font circuler un inconscient qui n'est pas parlé et qui l'infiltré insidieusement. Ce processus résulte de l'essence perverse des fondamentaux primordiaux de l'économie et de la gouvernance des organisations à partir de l'économique et de ses dérivés, le technique, la finance... Évidemment, il est soutenu que cela est nécessaire à la vitalité des entreprises et de l'économie. Cette situation anachronique relève tout simplement de la perversion, et pour une large part de la perversion narcissique. La souffrance au travail apparaît comme la transgression d'un « interdit ». Il ne serait pas tolérable qu'on se le dise... et celui que le dit est coupable. Il est puni, à peine prendra-t-on soin de lui, ne serait-ce que parce qu'il coûte à l'entreprise, et à la société à qui il reviendrait de financer. Or ce coût financier devrait être à la charge de l'entreprise. Au fond, il ne serait pas toléré que c'est le niveau de perversion qui mesure la performance d'une économie. Cette situation à un coût phénoménal pourtant, car elle engendre des coûts et des performances cachés phénoménaux, jugés paradoxalement comme non rentables. Les travaux dans l'approche socio-économique (H. Savall et V. Zardet) à l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) ont montré sur plus de deux milles recherches-interventions sur quatre continents et trente-quatre pays, que ce montant oscille entre 35000 € et 70000 € par personne et par an. C'est le creuset unique de la création de valeur dans une économie. Plutôt que de cela, l'économie préfère s'enliser dans la lutte concurrentielle.... Jusqu'à ce que mort s'en suive pour les entreprises non performantes, et le marché se paiera de les maintenir au seuil de la mort pour se féliciter de leur propre performance. C'est de la médiocrité. Mais, si la charge financière de la souffrance au travail était à la charge de l'entreprise, cela montrerait que les

stratégies concurrentielles sont en fait contres-performantes, que seule la coopération est le creuset de la création de valeur... encore faudrait-il considérer la création de valeur humaine, c'est-à-dire que celle-ci fasse l'objet d'une véritable reconnaissance. Nous allons maintenant observer si la transformation numérique va dans ce sens, ou si finalement elle ne poursuit pas le déroulement de ce phénomène civilisationnel... en écartant l'humain du travail pour ne le réduire qu'à un accessoire de la machine ? Or, c'est précisément la conversion des coûts-performances cachés qui est la source de création de valeur économique et sociale. Mais cela même, on veut le taire et le contredire.

Alors que dire encore à propos du rapport constant entre Bien-Être et Mal-Être ?

Et bien, ce rapport est une « transformation », celle de son retournement en son contraire, de la satisfaction finalement prohibée dans le monde du travail humain. Jugeons en dans la pratique par un exemple banal. ; Bien que vous ayez fait consciencieusement votre travail, atteint et même dépassé les objectifs, vous aurez peine à obtenir une augmentation de salaire souhaitée, attendue, due... et les ressources nécessaires pour remplir votre tâche puisque le principe de l'efficacité économique est de faire avec le moins de ressources coûteuses. Tout le monde « gobe » cela... Mais où va effectivement la création de la richesse ? Cela reste obscur, nonobstant les progrès de la science économique et des sciences de gestion... C'est très curieux... Toutes les petites explications qu'il faudrait accepter ne seront que des leurres. Tous ces petits faits dans le monde du travail sont à observer, qui instituent insidieusement la perversion, la résistance sociale... etc. Or, dès l'école, pour un bon travail, on obtient normalement une bonne note... La bonne note est la source de l'estime de soi.

L'économie fonctionne dans son double inversé. Elle se satisfait de ses réussites dans des conditions humaines morbigènes, ce qui relève de l'auto-érotisme. Elle relève de la libidinisation du Moi érotique du sujet, s'appuyant sur la division sociale. L'économie est la forme dédoublée du Moi qui en institue le clivage à l'autre que soi-même. L'altérité économique est d'ordre dénégative, qui sans cesse vient mettre en échec les aspirations nobles de l'humain. C'est cette conflictualité qui est liquidée par le refoulement... sauf que le retour du refoulé revient sans cesse... si l'humain n'obtient pas de satisfactions. C'est ce que mesure la souffrance au travail et les coûts cachés qu'elle engendre. Cela est à démystifier. Les coûts cachés mesurent la morbidité de l'économie. C'est son fonds de commerce. C'est la compréhension de ce processus de représentation sociale qui nous aide à comprendre la représentation et ce qui est représenté, à écrit W. R. Bion (1965). Ce qui est représenté par l'économie, y compris au plan scientifique, n'est pas ce qui est effectivement. Alors, il faut le cacher, pour que chacun s'identifie à un autre que l'économie façonne, le consommateur. Pour tous, la récompense est la consommation, quoiqu'elle coûte en dégradation de la nature et à la dégradation du vivant non humain sur la planète. Tous excès

engendrent des processus contraires. Le Moi du consommateur n'est qu'un Moi étranger à lui-même. Depuis des siècles, consécutivement de cette vision anachronique, le travail humain n'a pas beaucoup de valeur. Transformer le travail humain impose une évolution technologique et technique, elle-même anachronique, puisque utile et judicieuse, qui le réduit à un accessoire de la machine et de l'économie. Toutefois, ce processus s'avère très inflationniste. Il n'est pas si sûr que la transformation numérique soit si performante qu'on veut nous le dire... ne serait-ce que parce que dans les comptes, elle convertit des charges variables ou spécifiques en charges fixes, ce qui automatiquement fait monter les paliers au point mort d'activité. Alors, désormais place est à faire à l'Intelligence Artificielle ! Le libéralisme économique n'engendre plus aucune réprobation. Il vise à inciter à consommer. Il a cependant engendré le libéralisme des mœurs, notamment sur la toile Internet et consécutivement sa concrétisation dans les comportements courants au sein des sociétés humaines sous différentes formes de violences. Si l'autorité saine et juste est requise pour réguler la liberté humaine, le libéralisme économique construit en fait le lit des angoisses humaines. Le rapport constant entre Bien-Être et Mal-Être au travail est en conjonction constante avec son état dans la société. Dans la société de consommation de demain, le Bien-Être serait nourri par des transformations hallucinatoires. Il deviendrait de plus en plus difficile pour l'humain de penser même la différence entre le Bien-Être et le Mal-Être, de mettre des mots et des paroles sur cette différence qui ne serait plus que du pareil au même.

J'adresse à Madame La Professeure Amina Saoussany toute ma reconnaissance et mon admiration. Elle est courageuse. Traiter cette thématique relève de la bonté. Lorsqu'elle m'a contacté pour que l'Institut Psychanalyse et Management la soutienne dans ce projet, j'ai tout de suite dit Oui.

Daniel Bonnet
Directeur de la publication

PROLÉGOMÈNES

QUELS RAPPORTS CONSTANTS ENTRE LE BIEN-ETRE ET LE MAL-ETRE AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Risque Psychosocial, Incertitude, Communication, Résistance au Changement et Spécificité du bien-être.

En psychologie comme en management, le concept de bien-être, composante positive de la santé (Keyes, 2003) est particulièrement difficile à cerner tant sa définition a été sujette à des dérives. Ce construit à part entière occupe une place importante dans le champ de la recherche qui le situe au carrefour de plusieurs enjeux : spécificité du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2012), lien avec la performance d'équipe (Aubé & Savoie, 2006), intégration dans les approches multi-niveaux de prévention de la santé au travail (Martin, 2015), etc.

Compte tenu de l'importance de ce concept, il apparaît nécessaire de l'interroger dans ses différentes dimensions et dans sa relation avec son corollaire, le mal-être, qui occupe, de nos jours, une place considérable dans les sphères médiatique et organisationnelle. La définition du mal-être renvoie en creux, à la définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé. Selon l'OMS, la santé se définit comme « un état de bien-être physique, mental et social » et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'handicap. S'il a une dimension essentiellement psychologique, le mal-être a aussi des manifestations physiques et mentales qui traduisent le malaise de l'individu, voire même sa souffrance et qui portent atteinte à sa qualité de vie, à sa capacité d'action et à son bonheur. (Trancart, 2011).

Dans le milieu du travail, le vocable du mal-être s'utilise pour exprimer les difficultés vécues par de nombreux individus au cœur d'organisations complexes où le travail s'intensifie et s'individualise. Derrière les modalités et les finalités de la concurrence à outrance, la quête permanente du gain et du profit, l'évolution technologique, etc. se cachent les rudes contraintes qui pèsent lourd sur les salariés (intensification du rythme du travail, urgence et raccourcissement des délais, emprise des normes, encadrement hiérarchique difficile, pression accrue pour améliorer la performance...).

Ces facteurs accablants favorisent l'apparition de risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, burn-out, violence, désordres psychosomatiques, syndromes dépressifs, harcèlement...) qui riment avec incertitude, insécurité et ambiguïté et qui apparaissent comme des anomalies au sein du management des organisations. Comme conséquences inhérentes à ce nouveau mode d'activité productive, naissent les sentiments de dégradation et de fragilité, les peurs, les non-dits et les problèmes de communication, d'adaptation et d'apprentissage qui entravent l'épanouissement de l'être au sein des organisations.

Contribuer à redéfinir le bien-être et le mal-être au sein des organisations, nécessite d'interroger la résistance au changement, les pratiques communicationnelles et managériales et la conflictualité sociale...Il convient aussi d'identifier les entraves qui freinent les solidarités et les collaborations constructives et d'éclairer les modes de gouvernance, les fondamentaux du management et les logiques de concurrence et de

rivalité qui se trouvent contestés par des sujets attaqués par l'épidémie des risques psychosociaux dont le principal agent pathogène est le stress professionnel. Notre objectif, dans ce colloque, est de mieux comprendre comment dans les organisations, se conjuguent les dimensions interpersonnelles, intrapsychiques et intersubjectives pour clarifier les problématiques des spécificités du bien-être et du mal-être dans un milieu organisationnel confronté à de nombreuses incertitudes de tous ordres.

Dans cette perspective, le colloque interdisciplinaire CIMPC a travaillé sur les thématiques suivantes :

1/ La question des risques psycho-sociaux occupe actuellement le devant de la scène en management et en santé publique. Offrant un champ d'étude où se mêlent travail, individu, environnement et santé, les risques psycho-sociaux, car multiformes et plurifactoriels deviennent, actuellement, une réelle problématique de gestion et s'impose comme un sujet d'actualité. Quelles sont les sources des risques psycho-sociaux ? Comment les évaluer et les mesurer ? Quels sont les facteurs anxiogènes qui les provoquent ? Comment les prévenir ? Quels dispositifs de gestion pour s'adapter au culte de la performance (Légeron, 2001) et à la culture du résultat ?

2/ La Qualité de Vie au Travail (QVT) correspond à un sentiment de bien-être en milieu organisationnel déterminé par de nombreux facteurs : l'ambiance de travail, l'intérêt de la mission, les conditions d'évolution, le sentiment d'implication et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur, la reconnaissance et la valorisation du travail effectué...mais aussi la possibilité d'en discuter. A quels enjeux répond la QVT ? Comment l'évalue-t-on ? Quels types d'actions pour la promouvoir ?

3/La révolution technologique et l'explosion du numérique ont transformé l'organisation du travail, les procédures de management et les pratiques de communication (Carayol, 2004). Si le profit tiré des technologies de communication numériques par les organisations et par les salariés n'est pas à contester, les effets délétères et les comportements indésirables qui sont associés à leur usage ont été soulevés par de nombreux chercheurs. Pour éclairer ce qui est conceptualisé comme « le côté obscur » des pratiques organisationnelles et managériales qui constitue un angle mort de la recherche en gouvernance et management des organisations, nous pouvons interroger le volet éthique, le rôle des organisations et l'impact négatif de l'usage intensif des technologies de communication numériques (phénomènes d'hyper-connexion, addictions, perte d'autonomie (Carr, 2017), problèmes de communication interpersonnelle, difficultés relationnelles au travail, stress permanent dû à l'anxiété d'être dépassé par l'innovation technologique....), etc.

4/ Le changement, l'adaptation et l'évolution sont des dimensions essentielles de l'être au sein des organisations. Les changements sont désirés ou appréhendés selon qu'ils sont imposés ou coconstruits dans le groupe de travail dans un échange constructif avec la direction. Comment penser la résistance au changement ? Quels enjeux psychiques, managériaux et communicationnels dans le rapport au changement ? Comment la résistance au changement devient-elle facteur de stress professionnel ? Quelle importance accorder à la diversité et aux différences dans le milieu du travail ?

5/ De nombreuses études ont montré que les problèmes de communications engendrent des relations désagréables dans l'environnement du travail et pourraient contribuer à la violence (Hinkka et al, 2013). Une communication positive, quant à elle, atténue les conflits, favorise la collaboration et la coopération et encourage le dialogue

constructif. Quelles pratiques communicationnelles pour atténuer les conflits, déceler le non-dit et saisir ses nuances ? Comment dissiper les ambiguïtés qui sont à l'origine des incompréhensions et des malentendus dans un contexte de travail caractérisé par la prolifération des incertitudes ? Quel est l'impact de la communication sur le stress et l'épuisement professionnel ? Quels dispositifs de communication pour promouvoir le bien-être du capital humain des entreprises d'aujourd'hui ?

Le colloque a réuni des praticiens, des cadres d'entreprise, des chercheurs en sciences de gestion, en psychologie, en psychanalyse et en psychodynamique du travail, en sciences de l'information et de la communication, en ethnologie, en sociologie, psychodynamique, en ergonomie... Les communications et les conférences ont contribué à mettre en perspective la problématique des rapports constants entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations laissant aux participants la prérogative de la contextualiser sur la base de leurs propres recherches. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons suggéré les axes suivants :

Bien être et développement du potentiel humain

Bien-être et santé

Bien être et performance d'équipe

Bien être et Qualité de Vie au Travail

Développement des compétences et performance des entreprises

Gouvernance, éthique et management des organisations

Implication organisationnelle et épuisement professionnel

Mal-être et souffrance en entreprise

Mal-être et performance individuelle au travail

Risques psychosociaux et stress professionnel

Les logiques de concurrence et de rivalité

Les logiques de coopération et de collaboration

Opportunisme des comportements en entreprise

Les émotions en entreprise

Changement, communication et gouvernance

Changement, adaptation et transformation

Transformation digitale, anxiété et conduite du changement

Résistance et schémas de pensée

Résistance et inconscient

Résistance et intelligence émotionnelle

Stress professionnel et performance au travail

Gestion des risques psychosociaux

Ambiguïté et non-dits en communication des organisations

Violence, frustration et harcèlement au travail

Gestion de la diversité en milieu de travail

Discrimination, conflictualité et difficultés relationnelles au travail

Gestion des risques interculturels

Usage du numérique, abus et addictions
Numérique et difficultés relationnelles
Numérique et abondance de l'information
Numérique et éthique des pratiques au travail
Incertitude, information et communication
Incertitude et conflictualité
Incertitude et performance en entreprise
Incertitude et compétence du capital humain
Incertitude et leadership
.....

Amina SAOUSSANY

Organisatrice du colloque
Rédactrice en chef invitée

CONTRIBUTIONS

L'article proposé par **Fatima Zahra Aharmouche** rend compte d'une observation participante au sein d'un centre de maternité hospitalière marocain portant sur la gestion du décès maternel par les professionnels de santé au sein des maternités, en comparaison aux décès survenant dans d'autres services, notamment dans les services de réanimation. L'état des lieux questionne les conditions de la résilience des professionnels de santé et le soutien du ministère de la santé qui, l'une et l'autre, dans des conditions difficiles de travail, aideraient à mieux faire-face aux événements malheureux qui sont source de stress et de mal-être pour ces professionnels. La recherche prescrit une prise en charge psychosociale suite à l'incidence du décès maternel, tant pour les soignants que pour les familles. La recherche analyse les mécanismes de défense à l'œuvre, l'épreuve dite de la « confusion identitaire » et l'évitement, faisant suite à la responsabilité, au doute et à la peur.

La recherche longitudinale d'**Annick Schott** nomme « habitus singulier du dirigeant » les qualités du chef d'entreprise en PME qui instituent la conduite de leurs entreprises et les pulsations animant *l'esprit des lois de la maisonnée*, à savoir en l'espèce les acquis intériorisés par l'éducation entrepreneuriale, caractérisés par des dispositions formelles et informelles réglant la gouvernance, le mangement et le fonctionnement de l'organisation. Ces « habitus singuliers » fournissent une enveloppe à la fonction contenante singulière qui libère dans les liens humains, qui accommode, autorise ou limite... Sur une vingtaine d'années, l'auteur identifie la transformation dans des espaces de confiance, de dévoilement, d'hybridation favorisant le déploiement des habiletés, des apprentissages, des compétences, d'une esthétique managériale. Deux vignettes au sein d'entreprises du secteur de la construction dont l'activité impose une forte culture métier et entre communautés de métiers montrent concrètement la robustesse de cette infrastructure au sein des PME... mais souligne que la digitalisation du travail et le management procédural que leur impose les grandes entreprises dont elles sont très souvent sous-traitantes détruit cette culture singulière du management des organisations, rendent leur fonctionnement et leur développement inefficaces... dont il découle un profond mal-être pour tous en leur sein...

L'article proposé par **Boutheina Zouabi Ouadrani, Virginie Moisson et Sami Ouadrani** démystifie les discours à propos des projets de fusion imposés par les politiques publiques aux structures hospitalières en France. Les projets visent à réaliser des transformations radicales ayant pour objet d'améliorer les performances territoriales, productives, économiques et financières, mais en réalité ils ne génèrent que des contre-performances, des dysfonctionnements, des régulations de dysfonctionnements, ainsi que des coûts cachés. Les fusions analysées dans le cadre d'une recherche longitudinale, engagées en 2006 sous l'égide de l'Agence Régionale de Santé, visaient la création d'un Centre

Hospitalier Universitaire insulaire dans une région tropicale. Dès le départ, il était apparu aux acteurs hospitaliers que le projet ne tenait pas la route. La recherche montre que la fusion engendre chaque année de lourds déficits financiers parmi les plus élevés dans le groupe des 30 CHU français. Mais pour les acteurs hospitaliers, elle engendre aussi une dégradation chaque année aggravée des conditions de travail et des conditions du management, ainsi qu'à une dégradation de l'offre de soins. La recherche identifie les freins aux trois stades de la préparation de la fusion, de la fusion et post-fusion. La recherche montre en outre que les dysfonctionnements s'aggravent d'année en année dans la période post-fusion en raison des politiques d'austérité imposées pour juguler les résultats financiers. Si la recherche analyse bien les freins pour les acteurs hospitaliers, elle n'est cependant pas critique, ni ne remet en cause les principes, conceptions et méthodes de la gouvernance et de la conduite de ces projets, comme si le remède consistait à traiter essentiellement les dysfonctionnements post-fusion comme cause principale de l'échec de ces fusions sur la base de ces mêmes principes, conceptions et méthodes qui aggravent la situation en raison des visions doctrinales imprégnant les politiques publiques du secteur hospitalier. Sans doute ne faudrait-il pas ignorer qu'il existe des approches alternatives, à dessein l'approche socio-économique, qui permettent de construire des réussites. Une perspective ouverte pour la recherche...

Samir El-Hady, Farid Chaouki et Brahim Tiguin rendent compte d'une recherche consécutive d'une intervention dans le secteur public hospitalier marocain également. Celle-ci analyse l'impact de l'épuisement professionnel sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain, auprès de 373 infirmiers et infirmières. Le *design* de la recherche teste un modèle d'équations structurelles (SEM) permettant d'évaluer l'impact des variables modératrices au titre de l'épuisement professionnel - l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel - au regard de l'implication organisationnelle normative, affective et continuée. Les résultats mettent en évidence un impact négatif des variables modératrices retenues sur l'implication affective et normative. Toutefois, la variable de l'épuisement émotionnel aurait un impact positif sur l'implication continuée, tandis que la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel n'ont aucun impact sur cette dernière. Les résultats montrent un impact direct des variables socio-démographiques sur l'implication organisationnelle et sur l'épuisement professionnel. La mise en œuvre d'une stratégie préventive est fortement recommandée pour éviter son effet néfaste sur l'implication organisationnelle chez les infirmier(e)s.

Le risque psychosocial est insuffisamment étudié au sein des entreprises dans les pays en développement. Les résultats des recherches sont également controversés. **Malika Asbayou et Amina Saoussany** proposent une recherche originale évaluant l'impact de la relation « stress professionnel-performance individuelle au travail » pour les cadres de nationalité marocaine travaillant au sein de 16 multinationales françaises implantées au Maroc. La recherche teste

un modèle conceptuel d'évaluation contextualisé pour ces situations de travail, analysant l'impact du soutien social qui est assez peu pris en compte dans les situations de travail au Maroc. La progression de la recherche fait ressortir l'impact d'une seconde variable modératrice qui est celle de « l'intelligence émotionnelle ». Celle-ci consolide la qualité du soutien social.

Les recherches présentées au sein du Colloque CIPMC sur la thématique du rapport constant entre le Bien-Être et le Mal-Être au sein des organisations font ressortir une relation systémique entre les variables modératrices. C'est le cas pour la recherche de **Lise Vieira** qui souligne l'impact de la variable « potentiel de bienveillance dans le cadre des situations de travail ». La recherche ouvre d'ailleurs une perspective sur l'importance des variables de nature subjective qui serait à cet égard les variables modératrices de la qualité du management et de son impact sur la performance productive, parmi lesquelles la variable de « l'intelligence émotionnelle ». La bienveillance apparaît à cet égard comme une modalité. La recherche de Lise Vieira renverse le rapport établi par les recherches historiques relatives au rapport entre les variables d'input et les variables d'output des modèles normatifs de la recherche pour l'étude des problématiques concernant le thème du risque psychosocial. Elle souligne notamment l'importance de la médiation par les émotions. La recherche augure d'une aggravation des risques psychosociaux avec le développement du travail digitalisé.

La culpabilité, le sentiment ou son fait... renvoie à une émotion paradoxale d'essence réparatrice. Peut-elle contribuer à une action correctrice des comportements individuels et organisationnels ? La recherche de **Bénédicte Berthe** identifie huit situations courantes sources de dysfonctionnements organisationnels, montrant que la variable « culpabilité » serait à prendre en compte. Cette perspective suppose que le manager soit avisé néanmoins. L'auteure se réfère à l'acceptation du « ressenti de culpabilité » caractérisé comme un état contributif à la régulation des comportements. Sa prise en compte est délicate cependant dès lors qu'elle apparaît comme tendance ou comme un trait de la personnalité. Si des recherches en management ont contribué au repérage de typologies, l'auteure reste réservée sur l'indication de prescriptions ayant pour objet le management de la culpabilité. Seul le sujet peut envisager un travail de transformation de l'expérience émotionnelle plus largement susceptible de guider les adaptations pragmatiques, comprenant la prise en compte du « ressenti de culpabilité ». C'est en effet l'émotion qui oriente vers un but et une action pertinente. Cependant l'auteure ne doit pas ignorer les travaux en psychanalyse démontrant que le lien « culpabilité-réparation » ne conduit à des transformations attitudinales que dans quelques cas très précis, tenant précisément le manager à l'écart, toute action peu ou prou persuasive de sa part conduisant généralement à des comportements contraires ou au mieux de « réactance ». Si sur ce plan, les recherches ont été envisagées substantiellement en marketing, il y a là un axe à approfondir pour les recherches en situations de management.

Au sein des groupes et des organisations, un leader a une responsabilité importante relativement aux ajustements des investissements relationnels respectifs de la part de chacun des membres. Cet ajustement implique que chacun des membres ait acquis un haut niveau de différenciation leur permettant de trouver leur place au sein d'un groupe et d'une organisation. Les ajustements et les réajustements constants interviennent sous l'égide des régulations mutuelles canalisées par le leader. La recherche de **Gilles Brun et de Philippe Ducatteuw** concerne une intervention au sein d'une grande entreprise multinationale industrielle. Elle montre comment il est possible de réguler ces ajustements en situation de conflits croisés intra-personnels (conflit cognitif) et interpersonnels (conflit socio-cognitif) génératrice de risques psychosociaux en sollicitant un travail d'ajustement des investissements d'*imago de groupe*, à savoir un travail de remobilisation aux différents stades requis permettant d'accorder les représentations mentales respectives au sein du groupe. Dans le cas traité, il s'agit d'un groupe d'activité partagée au sein d'une organisation (défini comme une équipe) dont il s'agit d'améliorer la cohésion et l'efficacité coopérative et stratégique en réajustant les éléments structurants de la vie du groupe (les *canons*). Si le leadership du responsable était contesté par des membres du groupe, il s'agissait corrélativement de réajuster les réinvestissements des *personae* à respecter (ne pas s'en écarter indépendamment des personnalités respectives) pour chacun des membres définissant un cadre de reconnaissance respective ; mais le travail peut aussi s'envisager au sein d'un groupe dit de *thérapie*, qui dans ce cas vise des transformations individuelles. Le cadre de la recherche est la Théorie Organisationnelle de Berne.

Dossier Thématique
1^{ère} Partie

Concrescere

Le bien-être au travail à l'épreuve des événements malheureux : Cas du professionnel de santé face au décès maternel

Fatima Zahra AHARMOUCHE

Professeure assistante de sociologie
Faculté des langues, arts et sciences humaines d'Ait Melloul
Université Ibn Zohr

Résumé : La littérature scientifique a démontré que la confrontation à des événements malheureux expose les travailleurs à des répercussions néfastes, retentissant sur leur bien-être au travail et par extension sur la qualité de leurs prestations, et c'est le propre du décès maternel, toujours d'actualité au niveau des hôpitaux marocains. Sa survenue retentit négativement sur les professionnels de santé, en particulier, sur ceux ayant pour première mission de le prévenir, et qui doivent maintenir par la suite, une situation de présence auprès des familles en deuil. Dans cette intention, l'article suivant ambitionne de relever les modalités de gestion du décès maternel par les professionnels de santé, selon une approche descriptive et analytique, à travers une recherche empirique réalisée en 2018 au niveau du centre hospitalier régional Souss Massa, Hôpital Hassan II d'Agadir (CHR), auprès de 28 professionnels de santé (médecins gynécologues obstétriciens, sage-femmes, médecin anesthésiste-réanimateur, infirmiers polyvalents, techniciens en anesthésie réanimation et un agent responsable des formalités administratives).

L'observation participante au sein de la structure hospitalière et les entretiens semi-directifs ont rapporté que l'incidence du décès induit chez les professionnels de santé des émotions diverses qui se traduisent par un ensemble de mécanismes de défense. Ces derniers varient selon plusieurs déterminants à la fois organisationnels (le profil du professionnel de santé, le milieu de son travail, la cohésion de l'équipe, l'interaction avec les familles...etc.), professionnels (le profil du professionnel de santé, l'ancienneté dans la profession, la mission, l'implication dans la prise en charge...etc.) et d'autres facteurs plus personnels (le sexe, l'âge, le nombre d'enfants, l'histoire partagée avec la défunte ou sa famille, etc.). Un état des lieux qui questionne la résilience des professionnels de santé, et le rôle du ministère de la santé pour promouvoir le bien-être au travail, face aux événements malheureux dans les structures hospitalières.

Mots clés : Décès maternel, professionnel de santé, bien-être, travail.

Abstract: The scientific literature has shown that confrontation with unfortunate events exposes workers to harmful repercussions, affecting their well-being at work and, by extension, the quality of their services, and this is the case of maternal death, which is still a current issue in Moroccan hospitals. The occurrence of maternal death has a negative impact on health professionals, particularly those whose first mission is to prevent it, and who must then maintain a presence with the bereaved families. With this in mind, the following article aims to identify the ways in which health professionals manage maternal death, using a descriptive and analytical approach, through empirical research carried out in 2018 at the Souss Massa regional hospital center, Hassan II Hospital in Agadir (CHR), with 28 health professionals (obstetrician-gynecologists, midwives, an anaesthesiologist-resuscitator, general nurses, anaesthesia-resuscitation technicians, and an agent responsible for administrative formalities).

Participatory observation within the hospital structure and semi-structured interviews revealed that the incidence of death induces various emotions in health professionals, which are reflected in a set of defense mechanisms. These mechanisms vary according to several determinants: organizational (the health professional's profile, work environment, team cohesion, interaction with families, etc.), professional (the health professional's profile, seniority in the profession, mission, involvement in care, etc.) and other more personal factors (gender, age, number of children, history shared with the deceased or her family, etc.) A state of play that questions the resilience of health professionals, and the role of the Ministry of Health in promoting well-being at work, in the face of unfortunate events in hospital structures.

Keywords: Maternal death, health professional, well-being, work.

INTRODUCTION

Le bien-être au travail est une dimension plus globale de la santé et de la sécurité au travail. Prôné par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation internationale du Travail (OIT), il englobe à la fois le bien-être physique, mental et social du travailleur et de la personne au travail (Robert, 2007). En milieu hospitalier, les soignants s'engagent dans une dimension émotionnelle et relationnelle très intense (Haberey-Knuessi et al., 2013), ils sont concernés généralement par des manifestations négatives telles que le stress, le harcèlement moral et la souffrance (Grosjean, 2004), ainsi que des réactions émotives très fortes et durables, ce qui peut conduire à des défaillances non intentionnelles dans la compassion et des résultats sous-optimaux dans les soins (Whitehead, 2014).

À l'instar de tout décès en milieu hospitalier, il n'est pas à démontrer que le décès maternel est d'abord une grande tragédie pour les familles, mais sa survenue est aussi très indésirable et redoutée du fait de ses conséquences sur

les soignants à qui incombe sa prévention. Au Maroc, plusieurs plans d'action gouvernementaux (maternité sans risque, réduction et accélération de la réduction de la mortalité maternelle, etc.), ont visé depuis le début des années 80, l'amélioration des performances des services de santé et d'un ensemble d'indicateurs de santé maternelle tel que le taux d'inscription en consultations prénatales, de l'accouchement en milieu surveillé, de la mortalité maternelle intra et extra hospitalière, etc. (Ministère de la santé, 2018). Toutefois, ces plans d'actions à travers un ensemble d'activités, tablent essentiellement sur les compétences techniques du soignant au détriment du bien-être au travail, de la capacité à gérer des situations intenses du stress qui impliquent à la fois son statut en tant que technicien, mais aussi en tant qu'une « personne » dans son individualité et en tant qu'un être social en interaction continue avec son environnement social.

C'est dans ce sens que nous soutenons l'hypothèse que l'absence d'une prise en charge psychosociale suite à l'incidence du décès maternel, pourrait favoriser la récurrence de cet événement, en retentissant négativement sur le bien-être des soignants et ipso facto sur leurs missions au sein de l'institution hospitalière.

Les études sociologiques et anthropologiques sur la santé maternelle, menées à l'échelon national, notamment par (Zirari, 1993), (Bourqia, 1996), (Dialmy, 1999, 2001), (Obermeyer Makhoulouf, 2000), (Miri, 2014) et (Ababou et al., 2015), incluent les soignants dans leurs analyses en se focalisant essentiellement sur la relation soignant-soigné en périnatalité au dépens du vécu et ressenti du professionnel lui-même par rapport à sa propre pratique, à son milieu professionnel et à son bien-être au travail. Cette thématique demeure encore peu abordée par la littérature marocaine (Laraqui et al, 2017), en particulier, concernant un événement malheureux tel que le décès maternel. (Esserdi et al., 2019) ajoutent que les études d'évaluation des risques psychosociaux chez les travailleurs sont effectuées en grande partie par des spécialistes universitaires de la médecine et de la santé, et incitent ainsi d'autres spécialistes en sciences humaines et sciences de gestion à mener des études couvrant d'autres aspects subjectifs du bien-être au travail. De plus, (Déchaux, 2015) explique que loin de se présenter comme des propriétés de la psyché individuelle, la prise en compte des émotions nous informe sur la manière dont les raisons d'agir des acteurs sont informées, instruites et paramétrées par l'environnement social. À cet effet, l'étude des émotions va au-delà des frontières de la psychologie et de ses objets de choix pour intéresser l'ensemble des sciences sociales, et la sociologie en particulier (Fortino et al, 2015).

L'ambition principale de cet article est de mettre en exergue les modalités de gestion du décès maternel par des travailleurs hospitaliers qui font face au décès maternel, en particulier au niveau du service de la maternité, à la lumière de leurs profils, missions et postes occupés, à travers le recueil de leurs émotions, perceptions et actions, selon une approche descriptive et analytique. La présente enquête empirique est réalisée au niveau du CHR Souss Massa, durant

l'année 2018, tout en respectant les considérations éthiques. Elle englobe une observation directe au niveau de l'hôpital et des entretiens semi-directifs menés avec 28 professionnels de santé (2 médecins gynécologues obstétriciens, 10 sages-femmes, un médecin anesthésiste-réanimateur, 9 infirmiers polyvalents, 5 techniciens en anesthésie réanimation et un agent responsable des formalités administratives), choisis selon une méthode d'échantillonnage exhaustif (taux de participation = 64%).

La structure de l'article est la suivante. La première partie concerne la gestion institutionnelle du décès maternel en tant que réalité récurrente au sein des structures hospitalières, la seconde partie est consacrée à la gestion du décès maternel par le personnel accoucheur et l'évitement des familles comme mécanisme de défense et la dernière partie est dédiée aux autres travailleurs hospitaliers pour qui, le décès maternel est une réalité des plus prévisibles. Une conclusion permettra la synthèse des principaux résultats et la présentation des limites et d'éventuelles perspectives de la recherche.

1. PRÉVENIR LE DÉCÈS MATERNEL SANS OSER CONFRONTER SES SÉQUELLES

Loin de la réalité insaisissable de la mort, c'est cette onde de choc qu'elle produit et le ravage qu'elle actualise qui sont les plus perceptibles (Baudry, 2003). Côté mort de quelqu'un nous rappelle la nôtre et évoque le déni de notre propre mort (Castra, 2007). Ce déni dépasse la sphère individuelle pour regagner la sphère publique. Les statistiques annuelles publiées par le ministère de la santé au Maroc, font ressortir que depuis 2006, le nombre des décès maternels intra-hospitaliers connaît une régression moins spectaculaire, en comparaison avec les chiffres révélés par les enquêtes nationales (72,6 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes en 2017), il varie légèrement autour d'une moyenne de 250 décès intra-hospitaliers par an, dont une moyenne de 28 décès survient au niveau du centre hospitalier régional, hôpital Hassan II d'Agadir. Ce qui témoigne que le décès maternel est toujours d'actualité au niveau des hôpitaux marocains. Ce dernier, a des conséquences désastreuses sur la famille et la communauté, il faut souvent beaucoup de gens pour ne remplir que partiellement les rôles de la défunte mère (Miller et al, 2015). La mortalité maternelle est l'une des premières priorités nationales en matière de politiques de santé et sa gravité sur la société en général et les familles en particulier sont déjà reconnues, toutefois, l'intervention de l'État marocain s'arrête une fois le décès survenu laissant les familles et les soignants en prise avec ses conséquences, alors que, l'Organisation Internationale du Travail (2012), dans sa recommandation n° 197 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, recommande que le programme national de sécurité et de santé au travail devrait être coordonné, s'il y a lieu, avec les autres programmes et plans nationaux tels que ceux concernant la santé publique.

2. LE PERSONNEL ACCOUCHEUR FACE AU DÉCÈS MATERNEL

Peur, tristesse, frustration, colère et culpabilité « relative »¹, en plus des sensations de malaise et des troubles de sommeil, sont exprimés par les soignants au niveau du service de la maternité. Ces manifestations varient selon l'implication directe dans la prise en charge, le partage d'une histoire avec la défunte, l'âge et l'ancienneté dans le travail. Plus l'ancienneté est grande, plus les émotions paraissent canalisées, et plus la sage-femme est jeune, les effets du décès maternel paraissent plus importants. 4/10 sages-femmes ont pleuré durant l'entretien, toutes d'un âge compris entre 28 et 36 ans.

« À la minute où j'ai constaté que la femme avait une complication sérieuse, j'ai eu très peur et je me suis senti bouleversée, je n'ai pas su quoi faire, mes collègues étaient en train de faire les gestes de secours et moi involontairement, je me suis mise à citer des versets de Coran et la Chahada². J'ai oublié que j'étais une sage-femme. Je ne me suis ressaisie que le moment où le réanimateur m'a demandé de faire un massage cardiaque externe. Je me suis considérée comme un parent qui ne connaît rien en obstétrique. Sa mort m'a vraiment choqué et attristé. ». Sage-femme, 33ans.

Confrontées à la soudaineté et la brutalité du décès maternel, c'est l'identité de la femme qui est mise en avant par les sages-femmes, dans une sorte de focalisation sur la perte, tandis que pour les médecins gynécologues obstétriciens, le doute et la déception sont reliés en grande partie à l'incapacité de sauver la vie, à un doute perçu sur une défaillance professionnelle, venant interroger le paternalisme médical en vigueur (De Wailly (2014), car ce qui distingue les médecins des autres experts, c'est de pouvoir invoquer l'urgence (sauver des vies), ce pouvoir transcende la hiérarchie administrative et s'exerce sur les autres professionnels hospitaliers (Carricarubu, 2004), et plus loin dans l'histoire, l'accès à des pratiques chirurgicales salvatrices est réservé au « médecin/homme », et « l'assistance » des femmes en couches demeure l'apanage de la sage-femme (Schalck, 2017).

D'un point de vue psychologique, Deux mécanismes de défense sont observés : l'identification et l'évitement. L'identification survient lorsque le soignant partage certaines caractéristiques avec le soigné (âge, figures amoureuses, images parentales intériorisées, etc.), elle est douloureuse pour le soignant et oblitère par conséquent ses capacités professionnelles (Stiefel et al, 2008). Cette confusion identitaire fait d'ores et déjà partie des caractéristiques du métier de

¹ La relativité de la culpabilité est attribuée par les participants à l'enquête à la croyance que tout décès résulte notamment d'une volonté divine qui en contrôle le temps et le lieu.

² La citation de la Chahada « *Achbadou an la ilaha illa allah wa achbadou anna mohammadan rasulou Allah* », signifie littéralement : J'atteste qu'il n'y a pas de divinité en dehors de Dieu et j'atteste que Mahomet est le Messager de Dieu », elle représente l'expression verbale de la croyance musulmane et le premier pilier de l'Islam.

la sage-femme exclusivement féminisé au Maroc, le fait d'être une femme et mère accorde à cette praticienne une légitimité qui pourrait être égale à la formation qu'elle a reçue, dans une sorte d'activation du côté privé dans l'exercice professionnel (Jacques, 2007). Dans une relation intense et brutale de soin, le vécu comportemental, émotionnel et fantasmatique fait surgir le côté négatif de cette fusion identitaire, puisque dans une sorte d'interactivité, les émotions des uns entrent inévitablement en résonance avec celles des autres.

Une sage-femme de 34 ans atteste : « La première personne à laquelle je pense c'est son enfant, comment il va vivre sans sa mère ? C'est son foyer qui vient de se démolir. Je me mets à sa place et je songe au jour où moi aussi je mourrais et je quitterais ma famille alors qu'elle a encore besoin de moi ».

Conformément à Stiefel (2008), la conscience des limites du pouvoir médical permet au soignant de concilier entre l'idéal du « Moi » institué par les valeurs de la société et la formation de base, portant motivateur, et ses propres ressources, et par conséquent, réduire la pression interne et, les tensions et l'épuisement. Le sens donné à la pratique favorise l'intériorisation consciente des capacités et des limites professionnelles, ce qui renvoie à la conclusion d'(Esserdi et al., 2019 : 8) « *Le métier de la santé est perçu par les travailleurs, à l'instar de l'ensemble de la société, comme étant un « devoir » « noble » et « humaniste ». Ce « sens » archétypique, donné au travail par les salariés, et inconsciemment « imposé » par la perception de l'ensemble de la communauté, émotionnellement chargé de valeurs et de croyances « positivistes », interpelle la « conscience » de ses travailleurs à s'y engager bon gré, mal gré, souvent au détriment de leur santé. »*

Les réactions des familles en post mortem (violence physique, insultes, cris, pleurs...etc.) rendent l'évènement plus personnel et mémorable en dehors de la sphère de l'établissement hospitalier, au point de craindre la crainte de la perte de la valeur sociale, d'autant plus que la sage-femme construit depuis la nuit des temps, sa réputation et son capital social grâce à son intervention réussie auprès de sa communauté et de ses proches (Campbell, 2001).

« Ma voisine est venue accoucher le jour de ma garde, je l'ai accueilli et je me suis bien occupée d'elle. Une heure après son accouchement, une stagiaire m'annonce que l'elle est en état de choc, je l'ai trouvée allongée comme un cadavre, les yeux fermés. À cet instant j'avais le vertige. Désespérément, je l'ai appelé par son nom et elle m'a aussitôt répondu. J'ai terminé l'accouchement mais pas la garde, ma tension artérielle est montée d'un seul coup. Un tel scandale m'était vraiment insupportable. Une semaine après, ma voisine a célébré le baptême de son nouveau-né. J'entendais les festivités depuis ma maison, en étant toujours en congé de maladie à cause de cet incident ».

3. L'ÉVITEMENT DES FAMILLES : ENJEUX RÉGLEMENTAIRES ET OPPORTUNITÉS RATÉES

Le fait d'éviter la réalisation des accouchements pendant des semaines et chercher à changer de service au profit d'une activité moins stressante est exprimé par 6/10 sages-femmes. Cette attitude émane notamment de la constatation d'un manque de soutien de la part de l'administration (3/6), de la sensation de l'échec (6/10) et l'atteinte dans son orgueil en tant que sage-femme professionnelle (5/10), d'autant plus que la majorité des décès maternels surviennent dans les 24 heures qui suivent l'accouchement, et quelle que soit la cause initiale du décès, c'est l'accoucheur qui doit rendre compte.

L'évitement en tant que mécanisme de défense est favorisé notamment par les conditions difficiles du travail et la confrontation au quotidien à la maladie grave et à la mort, qui font que les soignants agissent de plusieurs manières inconscientes : la peur de mal annoncer, de ne pas faire face à la situation, de priver le malade de motivation et d'espoir, la peur de ses émotions et de celles du patient, la peur de ne pas savoir dire « je ne sais pas », et en dépit que l'annonce des mauvaises nouvelles fait partie intégrante du travail des médecins, au Maroc, ils n'ont pas été formés à comment s'y prendre, chacun procédant à sa façon, souvent en prenant exemple sur ses enseignants et confrères hospitaliers. Le savoir-être ne s'apprend pas encore à la faculté de médecine et à cause de cela des erreurs graves sont commises dans la délivrance de mauvaises nouvelles (Belghazi Naciri, 2016). L'impuissance de la maîtrise des émotions au cours de la pratique professionnelle n'est pas l'apanage des sages-femmes, quoiqu'elle soit plus observée chez ces dernières, les médecins exerçant au sein de la maternité en souffrent également, et c'est la raison pour laquelle, ils délèguent la tâche de l'annonce du décès aux sages-femmes cheffes d'équipe ou à l'infirmière cheffe du service.

Les participants à l'enquête, indiquent à l'unanimité n'avoir reçu aucune formation, ni avoir à disposition, une procédure portant sur les modalités d'annonce d'un événement malheureux, ils agissent à leur instinct et leurs actions se font guider par deux soucis majeurs interdépendants: l'autoprotection, et la diminution de l'effet du choc sur les familles.

« On essaye d'improviser selon le profil socioculturel de la famille, on insiste sur des arguments d'ordre religieux, et on explique davantage la situation initiale de la femme à l'admission au niveau du service et les mesures qui ont été effectuées, que le problème de la mortalité est mondial, bref on essaye de trouver les mots adéquats ». Médecin gynécologue.

D'après un deuxième gynécologue obstétricien (qui s'abstient d'annoncer le décès maternel aux familles), l'annonce est un art qui demande une grande maîtrise de la communication. Annoncer un cancer expose à un choc initial qui s'absorbe par la suite, c'est une tâche moins lourde parce qu'il s'agit d'un malade qui ne s'attend pas forcément à une suite heureuse de son admission au niveau de l'hôpital, quant à l'annonce du décès maternel, elle est compliquée

davantage par la méfiance qui s'installe entre le soignant et les membres de la famille et l'incrustation d'autres profils de travailleurs hospitaliers dans « la zone médicalisée ». C'est ainsi que plusieurs familles sont privées d'une source d'informations inestimables sur les causes du décès et ses circonstances, et d'une opportunité de sensibilisation d'autres membres de la famille sur les moyens de prévention (suivi de la grossesse, observance du traitement, planification de l'accouchement, etc.).

L'évitement des familles en deuil renferme un risque médico-légal. Conformément à Elliott (2012), le vide émotionnel ressenti par les proches de la défunte transforme l'extrême stress en des questions sur les circonstances de la mort et la part de la responsabilité des soignants. Si la colère qui accompagne le processus de deuil n'est pas résolue en temps opportun, les familles peuvent poursuivre le processus légal afin d'avoir des réponses à leurs questions. La survenue du décès implique la crainte de la responsabilisation, en particulier des sages-femmes qui, relatent la fragilité de leur statut professionnel d'un point de vue réglementaire, en citant que dans plusieurs cas médiatisés par la presse écrite et numérique, le décès maternel est la cause d'emprisonnement de plusieurs sages-femmes, ces praticiennes, occupent plusieurs fonctions sans être légalement protégées, elles sont privées du droit de prescription, alors qu'elles mettent en œuvre un ensemble de protocoles pour prendre en charge certaines complications obstétricales. Les exigences du terrain les mettent entre le marteau de la non-assistance d'une personne en danger et l'enclume de l'insuffisance de la couverture légale par le statut qui régleme la profession en cas de poursuite judiciaire. Selon le Bulletin officiel n°6500 du 15 septembre 2016, et en l'attente d'un ordre de la sage-femme au Maroc, cette dernière exerce ses fonctions sous la tutelle du médecin. L'insuffisance des ressources humaines (Ministère de la santé, 2009), ne permet cependant pas une couverture médicale permanente au sein des structures d'accouchement.

La situation du mal-être la plus perçue et évoquée par les participantes à l'enquête est aussi liée la quasi-impossibilité de changer de service à raison de l'insuffisance des ressources humaines. D'où l'appellation de *l'hefra* (le gouffre), pour désigner le service de la maternité. Ce qualificatif est en rapport avec le sentiment d'emprisonnement, car selon ces praticiennes, ils sont rares ceux qui tombent dans un gouffre de leur plein gré.

Les différents mécanismes de défense relevés par les soignants accoucheurs, qui font face à la brutalité du décès maternel et à la douleur des familles, les désarment partiellement, directement et indirectement de leurs moyens de sauver des vies. D'où la nécessité d'une meilleure compréhension de l'expérience de l'angoisse de la mort chez professionnels de santé (Nia et al, 2016), notamment, chez d'autres profils de professionnels de santé.

4. DANS D'AUTRES SERVICES : UN DÉCÈS PLUTÔT PRÉVISIBLE

Le décès maternel est vécu moins dramatiquement au niveau du service de la réanimation et dans le bureau des formalités administratives, en comparaison avec le service de la maternité, au point de considérer comme une offense, le fait d'évoquer l'effet émotionnel que pourrait avoir l'incidence d'un décès maternel sur un médecin spécialiste en anesthésie réanimation.

« Normalement un médecin ne doit pas répondre à votre question, nos ancêtres disaient : Li benn fib ma dawab, (celui qui a de l'affection envers quelqu'un, n'arriverait pas à le faire guérir) [...], non au point de ne pas éprouver de sentiments, mais une fois la blouse enfilée, pas de place à l'affection, il faut faire le nécessaire. Des côtes vertébrales peuvent se casser durant un massage cardiaque pour récupérer un malade critique. Les malades séjournent chez nous trois jours au maximum, nous n'avons pas le temps de lier des amitiés avec eux et avec leurs familles. Le souci quotidien c'est de stabiliser les malades afin de libérer la place pour les autres », Médecin anesthésiste-réanimateur.

En comparaison avec les accoucheurs, la carapace que construit le soignant au niveau du service de la réanimation pour se protéger émotionnellement paraît plus solide. Selon le même interlocuteur, dans une logique maximaliste, un médecin réanimateur se soucie de la vie du malade en réel danger et non pas à ce qui est fonctionnel (garder ou non l'utérus ou sauver le fœtus), il ne s'intéresse ni à son histoire, ni à son état matrimonial, ni au nombre de ses enfants. Le gynécologue par contre pose ce genre de question.

Les infirmiers polyvalents et les techniciens en anesthésie réanimation, partagent le fait que côtoyer la mort fait partie de leur quotidien puisqu'ils accueillent les malades dans des situations critiques, et l'éventualité du décès n'est pas des moindres. Quoique, des sentiments de regret et de tristesse puissent se manifester pour des cas de décès évitables. Plusieurs d'entre eux se rappellent de ces cas particuliers de femmes avec lesquelles ils ont partagé des discussions, des mots, des regards d'espoir des fois, de lâcher prise ou annonceurs d'une mort prochaine d'autres fois. Toutefois, le rapport avec la famille des malades et les familles en deuil est très limité à raison de l'insuffisance du personnel. Whitehead (2014), rapporte que le fait de comprendre l'équilibre entre action et présence peut aider les soignants à négocier les différents aspects de leur rôle. Autrement dit, un jonglage entre le mode d'action (mode mécanique dicté par les protocoles et les actions à faire pour sauver), et le mode de présence à côté de la personne mourante et des familles endeuillées.

Quant à l'agent responsable des formalités administratives du décès maternel, il s'inscrit dans une logique qu'on pourrait comparer aux pompes funèbres, autrement dit, comme décrit Bernard (2009), un rapport entre deux parties se situant dans des dispositions d'esprit différentes, voire opposées : un contexte du deuil pour les familles versus un quotidien de travail pour le professionnel.

L'agent en question, transmet l'attestation du décès et informe les familles de toutes les pièces dont ils auront besoin pour compléter les formalités administratives au bureau de l'état civil municipal. En octroyant ce genre de renseignements, il agit dans un esprit de subsidiarité pour faciliter la tâche aux endeuillés et termine sa prise en charge en expliquant les procédures qui suivent. Dans ce sens, il est naïf de penser que la seule sacralité de la mort influence l'attitude empathique de cet agent auprès des membres de la famille généralement nerveux et en situation de choc émotionnel, mais en vérité, il ne perçoit pas ce contact avec les familles comme un échec, mais comme une partie intégrante et consciemment harmonieuse avec ses fonctions, réalisées dans un lieu dédié à ce genre de prise en charge.

Delahaye et al (2007) distinguent trois étapes (non systématiques) de l'évolution du statut émotionnel du soignant dans la dimension relationnelle avec les soignés depuis le commencement de la carrière du soignant jusqu'à l'obtention d'un état de maturité. Le premier stade est celui de l'immersion où le soignant au cours de sa formation est confronté brutalement à la souffrance et s'inscrit dans une pseudo empathie. Au cours du deuxième stade nommé « l'empathie souffrante », le soignant entre dans une sorte d'empathie face à des souffrances qui font appel à des mécanismes de défense, ce qui risque de compliquer son adaptation durable au rapport soignant soigné. Le troisième stade est celui de la mise à distance de la part du soignant sous la pression de son attitude défensive : le soignant arrive à « *sauver sa peau* ». En se référant à ce modèle, on pourrait estimer qu'une partie non négligeable des soignants exerçant au niveau de la maternité semblent piégée dans la deuxième phase de la maturité. C'est un constat assez relatif et difficile à confirmer au bout d'une seule étude, mais cette réflexion est assez légitime vu l'existence des stratégies de fuite.

CONCLUSION

Le contexte de l'absence d'une prise en charge des familles et des soignants en post mortem, d'un consensus entre les professionnels de santé sur une procédure d'annonce du décès claire, écrite et explicite, et d'une formation médicale appropriée en matière de l'annonce du décès et de la prise en charge du deuil de la famille et des soignants, ne peut être attribué à une seule insuffisance organisationnelle, c'est en partie à raison du déni collectif de la mort comme une situation à gérer de manière consciente, ou comme le remarque (Bacqué, 2008 : 99) : « *Comme si la mort devrait rester dans les limbes de notre société* ».

L'insuffisance des ressources humaines, la nature conflictuelle des relations soignants/soignés/familles, en plus des enjeux relatifs aux politiques ministérielles de reddition des comptes, exprimés par les soignants participants à l'étude, n'engagent pas que leurs identités professionnelles, mais aussi leurs identités personnelles et sociales. La confrontation à l'insatisfaction de la

population fait perdre le sens du travail aux professionnels de santé et les fait sombrer dans l'épuisement professionnel qui se traduit également par de la négativité et de l'impuissance, d'où le lien très fort entre la conciliation de la vie professionnelle et la vie privée et l'intention de quitter rapporté notamment par Cherkaoui et al. (2012).

L'OIT (2002, 2012) a commandité des mesures destinées à promouvoir le bien-être des travailleurs, (une bonne alimentation, de l'activité physique et autres modes de vie sains), or, et tout en préservant l'empathie caractéristique des professions de santé, il pourrait être approprié de favoriser à travers une intervention spécialisée (psychologues, des assistants psycho-sociaux ...etc.), la conscience en soi³ afin de capitaliser une ressource humaine déjà en situation de rareté, supposée être outillée pour prévenir et confronter cette catégorie de situations indésirables (Gonnaud, 2015). Les soignants sont appelés à revenir sur l'expérience pour informer, accompagner et contenir la famille en détresse, sans opter pour une attitude de fuite et supporter un éventuel poids médico-légal.

Dans cette optique, le ministère de la santé pourrait améliorer le bien-être des soignants en reconnaissant le deuil du soignant et en organisant des formations des professionnels de santé sur les procédures d'annonce du décès à la famille et l'implication de psychologues et des assistants psychosociaux dans le suivi du soignant en cas du décès maternel et inclure cette démarche comme une mesure parallèle à l'audit clinique mené systématiquement en cas de décès maternel. Et comme condition sine qua none à la mise en place de ces mesures, la revue de la disponibilité des profils d'accompagnateurs psychosociaux au sein des hôpitaux s'avère d'une grande pertinence.

Les malaises rapportés par les professionnels de la santé, cités dans cet article, n'engagent que les personnes qui les ont exprimées. C'est dans cette optique qu'il paraît opportun, la réalisation d'autres études portant sur la gestion psychosociale d'autres types d'événements malheureux au niveau des structures hospitalières à échelon régional et national, concernant des professionnels de santé titulaires ou en formations.

BIBLIOGRAPHIE

ABABOU M, Essolbi A et Zahi K., (2015), « Politique sociale et vulnérabilité liées à l'accouchement en hôpital au Maroc : Vulnérabilité des parturientes et des soignants. », Revue Horizons Sociologiques Annales du Laboratoire de Sociologie de Développement Social, n° 2, pp. 94-129.

³ Stiefel et al, (2008) ont cité l'exemple d'un médecin oncologue qui a pu prendre conscience du fait qu'elle a été influencé dans sa pratique professionnelle par sa propre expérience de santé (une tumeur maligne), et a dû demander de l'aide pour favoriser la conscience en ses limites et les accepter.

- BACQUÉ M-F., (2008), « L'annonce de la mort », *Études sur la mort*, vol. II, n° 134, pp. 99-104.
- BAUDRY P., (2003), « Travail du deuil, travail de deuil », *Études*, Tome. CCCXCIX, n° 11, pp. 475-482.
- ELGHAZI NASSIRI M., (2016), « L'annonce d'une mauvaise nouvelle et les étapes du deuil », *Espérance Médicale*, Vol. XXIII, n° 221, pp. 32-36.
- BERNARD J., (2009), « La construction sociale des rites funéraires. Une transaction affective essentielle ». *Pensée plurielle*, Vol. I, n°23, pp. 79-91.
- BOURQIA R., (1996), *Femmes et fécondité*, Afrique Orient, 135p.
- CAMPBELL O MR., (2001), « Qui fait quelles politiques de santé maternelle dans les pays en développement? Une analyse des cinq dernières décennies ». in De Brouwere V, Van Lerberghe W. (Dir.), *Réduire les risques de la maternité: stratégies et évidence scientifique*, Éditions ITG Press, pp. 441-473, 480 p.
- CARRICABURU D, MÉNORET M., (2004), *Sociologie de la santé: Institutions, professions, maladies*, Armand Colin, 240 p.
- CASTRA M., (2007) « Des solidarités face à la mort. L'expérience des professionnels en soins palliatifs », Paugam S (Dir.), In *Repenser la solidarité l'apport des sciences sociales*, Éditions PUF/Quadrige, pp. 765-782, 980 p.
- CHERKAOUI W, MONTARGOT N, PERETTI, J-M, *et al*, (2012)., « Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l'hôpital DS au Maroc» *Humanisme et Entreprise*, Vol. V, n° 310, pp. 21-40.
- DE WAILLY D, (2014) « Les soignants et l'accueil de la mort périnatale: entre angoisse et anticipation » *Le Carnet PSY*, Vol. IX, n° 9, pp. 49-53.
- DÉCHAUX J-H., (2015) « Intégrer l'émotion à l'analyse sociologique de l'action », *Terrains/théories*, 20, n° 2, [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/teth.208>.
- DELHAYE M, LOTSTRA F., (2007) « Soignants... soignés, un rapport complexe. Une réflexion «chemin faisant» quant au statut émotionnel du soignant ». *Cahiers de psychologie clinique*, Vol. I, n° 28, pp. 49-59.
- DIALMY A. (2000), *La gestion socioculturelle de la complication obstétricale (régions de Fès-Boulkeman et Taza-Al Hoceina, Maroc)*. Ministère de la Santé du Maroc, 116 p.
- DIALMY A. (2001), *Les problèmes relationnels entre parturientes et personnel paramédical dans la région Souss-Massa-Draa*, Ministère de la santé-USAID, 27p.
- ELLIOTT J P., (2012), « The medical and legal aspects of maternal mortality ». *Seminars in perinatology*, Elsevier, Vol. XXXVI, Issue 1, pp. 73-78.
- ESSERDI H, CHAUDAT P, MÉRIADE L., (2019), « Les risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail au Maroc: une revue de littérature. Congrès Institut de l'audit social autour de l'Homme et de l'Homme au travail. Younde,

Cameroune., le 11 décembre 2019. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02457732>, consulté le 14 Août 2020 à 12h.

- FORTINO S, JEANTET A, et TCHOLAKOVA, A., (2015), « Émotions au travail, travail des émotions. Présentation du Corpus ». *La nouvelle revue du travail*, no 6. En ligne : <http://nrt.revues.org/2071>.
- GONNAUD F., (2015), « La mort périnatale: souffrance et malaise des soignants ». *Laennec*, Vol. LXIII, n° 2, pp. 41-52.
- GROSJEAN V., (2004), « Le bien-être et la santé au travail. Position du problème ». [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 241, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), Nancy.
- HABEREY-KNUESSI V, HEEB, J-L, et DE PAULA E M., (2013), « L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier ». *Recherche en soins infirmiers*, Vol. IV n° 115, pp. 8-18.
- JACQUES B., (2007), « Sociologie de l'accouchement », Presses universitaires de France, Paris, 208 p.
- LARAQUI O, Manar N, Laraqui S, Boukili M, Ghailan T, Deschamps F et Laraqui C H., (2017), « Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc », *Sante Publique*, Vol. XXIX, n° 6, pp. 887-895.
- MILLER S, BELIZÁN J M., (2015), "The true cost of maternal death: individual tragedy impacts family, community and nations", *Reproductive health*, Vol. XII, n° 1, pp.1-4.
- Ministère de la Santé, Organisation Mondiale de la Santé., (2009), « La démographie médicale et Paramédicale à l'Horizon 2025, Maroc.
- Ministère de la santé, Direction de la planification et des ressources financières, Santé en chiffre 2006, édition 2007, édition 2008, édition 2009, édition 2010, édition 2011, édition 2012, édition 2013, édition 2014, édition 2015 et édition 2016, Maroc.
- Ministère de la Santé., (2018), Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF)-2018, deuxième édition, Maroc. 310 p.
- MIRI R., (2014), « Venir au monde, les rituels de la naissance au Maroc Approche anthropologique », *Afrique-orient*, 192 p.
- NIA H S, LEHTO R H, EBADI, A et PEYROVI H., (2016), "Death anxiety among nurses and health care professionals: A review article", *International journal of community-based nursing and midwifery*, Vol. IV, n° 1, pp. 3-10.
- OBERMEYER MAKHLOUF C., (2000), « Une analyse socio-anthropologique de la naissance au Maroc ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, Vol. XLVIII, no 1, pp. 71-79.
- Organisation Internationale du Travail, Conseil International des Infirmières, Organisation Mondiale de la Santé, Internationale des Services Publics, (2002), Directives générales sur la violence au travail dans le secteur de la santé, première édition, Genève, 32 p.

- Organisation internationale du Travail., (2012), Guide du formateur « SOLVE : Intégrer la promotion de la santé dans les politiques de sécurité et santé au travail », Première édition, Genève, 348 p.
- ROBERT N., (2007), Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle, [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 267, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), 33 p.
- SCHALCK C ., *Le travail des soignants dédiés à la vie face à la mort périnatale: sages-femmes et gynécologues-obstétriciens*, 2017. Thèse de doctorat en psychologie, sous la direction de Mr. Le Professeur D. LHUILIER, Conservatoire national des arts et métiers - France, 393 p.
- SECRETARIAT GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT, Bulletin officiel n°6500 du 13 Hijja 1437 (15-9-2016), Maroc.
- STIEFEL F, GUEX P., (2008), « Le stress du soignant ou comment se soigner soi-même », *Revue médicale suisse*, Vol IV, n° 144, pp. 424-427.
- STIEFEL F., (2008), « Le soutien des soignants : élément-clés », *Médecine et Hygiène/InfoKara*, Vol. XXIII, n°4, pp. 138-138.
- WHITEHEAD P R., (2014), “The lived experience of physicians dealing with patient death”. *BMJ Supportive & Palliative Care*, Vol. IV, n° 3, pp. 271-276.
- ZIRARI H., (1993), *Quête et enjeux de la maternité au Maroc: étude ethno-culinaire*, 1993. Thèse de doctorat en ethnologie, sous la direction de Mme. La Professeure C Lacoste-Dujardin, École des hautes études en sciences sociales - Paris, 386 p.

Résistance et schémas de penser ... Quand c'est celui qui dit est celui qui n'y est pas Etude de deux cas d'entreprises ! Ou la danse des sept voiles

Annick SCHOTT

Maître de conférences HDR
Université de Bordeaux Montaigne
MICA / axe Information, Connaissance et Innovation Numérique

Résumé : Puisque, la main qui fait est la main qui sait (Sennett, 2010), pourquoi donc faire disparaître le corps et l'âme dans cette course à la procédurisation de tout, rendue de plus en plus facile avec les possibles des architectures numériques ? Que faire avec cette emprise duale du « plus est nécessairement mieux » porté par le techno-scientifique et le politico-socio-moral (Ellul, 1988).

Pour continuer d'exister, certaines PME n'hésitent pas à sortir du cadre, à aller au-delà des préférences collectives, des tolérances autant électives qu'ordinaires, sous l'impulsion de leurs dirigeants.

C'est l'une des raisons pour laquelle nos recherches portent sur le rôle de l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de leur(s) entreprise(s).

Mais, un événement connu de tous, que ce soit la transmission de l'entreprise par le père à son fils, ou bien la mise en place d'une plateforme collaborative, peut venir rebattre les cartes.

La question de recherche : le déploiement des architectures numériques ou les phases de transmission d'entreprise sont-ils susceptibles de valoriser en compétences ces territoires intelligents que constituent les entreprises ?

L'enjeu est ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) ne plus prendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - empêcheuse - de ces chefs de l'entreprise dans la mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale) de leur stratégie*. Il s'agit de tenter d'investir ce qui a été manqué. En d'autres termes, *n'accueillir que des processus instrumentaux de la substitution conduit les salariés à ne plus pouvoir s'enrichir et enrichir la dynamique organisationnelle des entreprises étudiées*.

Je vous invite à parcourir ce qu'il en est *via* deux cas d'entreprises afin d'examiner comment l'engagement des dirigeants s'est rétréci dans la manière dont ils ne cultivent plus -assez ou pas du tout- les façons de faire et de faire faire de leurs partenaires internes.

Une première partie nous permettra d'établir un état des lieux, pour évoquer dans une seconde partie une investigation idiographique à propos de ces deux PME girondines, l'une issue du secteur de la Construction, l'autre des métiers de la Thermie et des fluides industriels, que nous passerons par nos filtres méthodologiques avant de décortiquer leur fabrique de leurs *modus vivendi* et opératoires d'outils organisationnels. Une troisième partie sera consacrée à la discussion et à la mise à l'épreuve de notre expérimentation

Mots-clés : Continuité de l'être, Déliaison, Hybridation, PME, Processus Instrumentaux de la Substitution, Transition numérique, Transmission d'entreprise

Abstract: Since the hand that makes is the hand that knows (Sennett, 2010), why do you eliminate body and soul in this race to procedurize everything, made increasingly easy with the possibilities of digital architectures. with this dual influence of "more is necessarily better" carried by the techno-scientific and the politico-socio-moral (Ellul, 1988). To continue to exist, some SMEs do not hesitate to leave the framework, to go beyond collective preferences, tolerances as much elective as ordinary, under the impulse of their leaders. This is one of the reasons why our research focuses on the role of the leader's unique habitus in the conduct of their business (*ie*). But, an event known to all, whether it is the transmission of the business from the father to his son, or the establishment of a collaborative platform, can reshuffle the cards.

The question asked: are the deployment of digital architectures or the business transfer phases likely to enhance the skills of these intelligent territories that businesses constitute?

The challenge here is to identify whether (in what way the conditions mean that) no longer taking the time to do things differently is part of the impulse - censoring - of these company heads in the organizational implementation (intercultural, economic, social) of their strategy. It's about trying to invest what has been missed. In other words, accepting only instrumental processes of substitution leads employees to no longer be able to enrich themselves and enrich the organizational dynamics of the companies studied.

I invite you to browse through two cases to examine how the commitment of leaders has shrunk in the way they no longer cultivate - enough or not at all - the ways of doing things. and to do with their internal partners.

A first part will allow us to establish an inventory, to evoke in a second part an idiographic investigation about these two Gironde SMEs, one from the Construction sector, the other from the Thermie and industrial fluids, which we will go through our methodological filters before dissecting the manufacture from their *modus vivendi* and operational organizational tools. A third part will be devoted to the discussion and the testing of our experimentation.

Keywords: Continuity of being, Unbinding, Hybridization, PME, Instrumental Processes of Substitution, Digital transition, Business transfer

INTRODUCTION

L'ère du numérique fait écho à la présomption selon laquelle une technologie - et ses modes procéduraux- quelle que soit sa nature, sa forme, est susceptible de tout résoudre. A telle enseigne, l'automatisation qui peuple les modes de production, ceux de la gestion et de l'organisation¹. Cette automatisation est issue de processus de routinisation et de standardisation des produits et des services. Elle s'adresse à différentes catégories d'entreprises comme de personnel (techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres).

Dans ces conditions, il apparaît que **certains salariés se sentent dépossédés de leurs savoirs, récupérés par les machines, comme à l'époque du taylorisme, lorsque les habiletés et les façons de faire des ouvriers-artisans ont nourri les processus opératoires les plus économiques élaborés par les techniciens et ingénieurs des bureaux des méthodes**. Les conséquences des systèmes numériques actuels sont beaucoup plus toxiques. Puisque, la main qui fait est la main qui sait (Sennett, 2010), pourquoi donc faire disparaître le corps et l'âme dans cette course à la procédurisation de tout, rendue de plus en plus facile avec les possibles des architectures numériques ?

Pas de bifurcations puisque peu anticipables, plus de disparate, plus d'hétérogénéité puisque peu lissables, tout semble être étouffé par une gouvernementalité algorithmique « *en clôturant le réel sur lui-même* » (Rouvroy A. Berns T., 2013 : 6). Que faire avec cette emprise duale du « plus est nécessairement mieux » porté par le techno-scientifique et le politico-socio-moral (Ellul, 1988). Comment pouvoir penser et produire de manière différenciée et dé-standardiser nos modes de vie, notamment, en entreprise ?

La « robolution »² (Stiegler et al., 2017) est accessible à un grand nombre d'entreprises, notamment aux PME, encouragées en France par les dernières lois de finance³. Une PME est toujours en prise avec le réel, toujours en quête

¹ En février 2020, le cabinet McKinsey estimait que, d'ici à 2030, 22% des emplois de l'Union Européenne pourraient être automatisés avec la transformation numérique de l'économie et la robotisation. Depuis, pour McKinsey, 50% des emplois en Europe sont menacés à la fois par les conséquences du Covid-19 et par l'automatisation.

² Le robot est et donne la solution.

³ L'article 55 de la loi de finances 2019 (repris dans l'article 60 de la loi de finances 2020) a instauré un sur-amortissement pour les PME/PMI en faveur d'investissements dans des équipements robotiques et cobotiques et dans la transformation numérique (l'automatisation). Il s'agit d'une déduction fiscale complémentaire de 40 % qui s'ajoute à l'amortissement normal du bien éligible (1er janvier 2019 au 31 décembre 2020). Cela concerne les PME de moins de 250 salariés dont le Chiffre d'Affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros et 43 millions d'euros de total du bilan. bilan.

de compréhension. Son cadre est celui de l'impasse concurrentielle, si ce n'est du mythe de Sisyphe. Les acteurs sont prisonniers du dilemme stratégique, avec les mêmes effets. Pour continuer d'exister, certaines d'entre-elles n'hésitent pas à sortir du cadre, à aller au-delà des préférences collectives, des tolérances autant électives qu'ordinaires, sous l'impulsion de leur dirigeants.

C'est l'une des raisons pour laquelle nos recherches portent sur le rôle de l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de leur(s) entreprise(s).

Mais, un événement connu de tous, que ce soit la transmission de l'entreprise par le père à son fils, ou bien la mise en place d'une plateforme collaborative, peut venir rebattre les cartes.

La question de recherche : le déploiement des architectures numériques ou les phases de transmission d'entreprise sont-ils susceptibles de valoriser en compétences ces territoires intelligents que constituent les entreprises ?

L'enjeu est ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) ne plus prendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - empêcheuse - de ces chefs de l'entreprise dans la mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale) de leur stratégie*. Il s'agit de tenter d'investir ce qui a été manqué. En d'autres termes, *n'accueillir que des processus instrumentaux de la substitution conduit les salariés à ne plus pouvoir s'enrichir et enrichir la dynamique organisationnelle des entreprises étudiées*.

Je vous invite à parcourir ce qu'il en est *via* deux cas d'entreprises afin d'examiner comment l'engagement des dirigeants s'est rétréci dans la manière dont ils ne cultivent plus -assez ou pas du tout- les façons de faire et de faire faire de leurs partenaires internes.

A partir de ce diagnostic, nous tacherons de poser des jalons de distance en distance pour tenter une expérimentation permettant d'accueillir, dans le mesure du possible, des processus communicationnels et anticipateurs d'hybridation, pour que tous les salariés puissent se ré-enrichir.

Une première partie nous permettra d'établir un état des lieux, pour évoquer dans une seconde partie une investigation idiographique à propos de ces deux PME girondines, l'une issue du secteur de la Construction, l'autre des métiers de la Thermie et des fluides industriels, que nous passerons par nos filtres méthodologiques avant de décortiquer leur fabrique de leurs *modus vivendi* et opératoires d'outils organisationnels. Une troisième partie sera consacrée à la discussion et à la mise à l'épreuve de notre expérimentation.

I_ CONTEXTE ET CADRAGE

L'articulation entre les univers - gestionnaires, historiques et socio-culturels - peut être remplie par l'habitus singulier du dirigeant, garant dans leur différenciation des diversités des faires (1.2.) et la prégnance de culture métiers comme vecteur d'hybridation (1.1.).

1.1. Culture métiers comme vecteur d'hybridation.

Le secteur de la Construction reste un secteur d'insertion et d'ascension professionnelle des personnes issues de l'immigration. En Nouvelle-Aquitaine, les métiers de la Construction représentent 8 % des actifs, c'est dire son poids économique (source *Panorama emploi-formation bâtiment et travaux publics Nouvelle-Aquitaine – 2018*).

L'un des points communs qui rassemble une majorité des acteurs du bâtiment a trait à un type de formation professionnalisante alliant formation théorique et mise en application des savoirs et savoir-faire en milieu professionnel. La filière de la Construction est une de celles qui a le plus recours à la démarche de transmission par l'apprentissage et/ou la professionnalisation. L'acquisition de la maîtrise de ces savoirs professionnels-là demande du temps et de la pratique. Ce sont ainsi 18,5 % des apprentis néo-aquitains qui se forment à un de ces métiers du Bâtiment (source : *Région Nouvelle-Aquitaine – Année scolaire 2016/2017*).

La Thermie et des fluides industriels interviennent dans des process dédiés à des applications aussi diverses que l'agro-alimentaire, le textile, l'automobile, l'aéronautique, le big-data ou encore la Défense et bien d'autres domaines d'activité. C'est dire son importance. Comme dans le secteur de la Construction, la transmission et la valorisation des métiers se font par l'apprentissage et/ou la professionnalisation.

Ces approches favorisent la diffusion du capital métier tant au niveau des savoirs formels (formation initiale et/ou par alternance) et que de ceux informels (expériences pratiques non consignées mais transmissibles dans une communauté de métiers).

Utiliser le terme de communauté de métiers c'est faire référence aux compétences spécifiques des métiers, c'est à dire à des connaissances particulières, mais c'est aussi les corréler à des situations d'échanges et de réciprocité dans les façons de faire pour résoudre à la fois des questions techniques et opérationnelles et aussi humaines (lieu d'intégration, de socialisation et aussi d'apprentissage des bases socio-éducatives) avec les exigences d'un niveau socioculturel.

Dans n'importe quelle entreprise la cohésion du groupe est nécessaire pour renforcer l'efficacité des moyens en présence. De même la transmission régulière de l'information et de l'expérience à tous les niveaux de l'entreprise contribue à construire et à enrichir la culture d'entreprise.

Dans le cas de figure qui nous occupe, ces communautés de métiers, que ce soit dans la Construction ou dans la Thermie et les fluides industriels, renvoient à une posture transversale mais pas « universalisable ». Régis Debray (2007) démontre en effet que si la norme standard relative à une technique ou une technologie ancienne ou nouvelle unifie selon le plus petit dénominateur

commun ; la culture pas. De plus, la technique a quelque chose d'irréversible (pas de retour en arrière possible) alors que la culture est un long cheminement qui non seulement peut inclure des ruptures mais aussi des allers et retours ; « *en d'autres termes nous habitons une culture et non une technique* ».

Il y a donc une importance à habiter la culture en particulier de son métier, importance consubstantielle à leur tradition, comme dans le Bâtiment, comme dans la Thermie et les fluides industriels.

Pour le Bâtiment, son histoire remonte à la nuit des temps. Quant aux métiers de la Thermie et des fluides industriels, ils ont été le moteur des évolutions successives des industries.

Au cœur du XXI^{ème} siècle ces deux secteurs demandaient beaucoup de main d'œuvre, et leur richesse résidait dans la qualité de leur personnel, affirmant aussi des identités communes. Pour la spécialiste du Bâtiment, Mareilla Colin (2001), les hommes y ont circulé et les savoir-faire aussi et ces transpositions de technologie et de sociabilité sur le terrain ont facilité la transmission d'une culture autre qu'opératoire. A cette époque, en pleine croissance, le secteur du Bâtiment comme celui de la Thermie et des fluides industriels offraient des opportunités de forte mobilité professionnelle et sociale (passage du statut d'ouvrier à celui de patron) souvent par l'entremise de statuts intermédiaires. On n'a plus affaire à une collection d'individus recrutés parce que « meilleurs pros. », mais plutôt, en raison de ce type de relations aux métiers, à des acteurs qui ont co-élaboré du sens en commun. Ainsi la réussite de l'ouvrier / patron est jugée comme le résultat d'une éthique fondée sur les valeurs de l'effort, de l'esprit de sacrifice, de l'entre-aide. Pour renforcer cette cohésion sociale, c'est dans le groupe qui *a priori* partage ces valeurs-là que l'on ira recruter, chercher du sang neuf pour aussi se régénérer. S'y condense, chaque fois recommencée et profondément « situationnelle » l'émergence de significations hybridées. C'est ce que souligne Alex Mucchielli (1988/2015 :104) « *Le sens (...) émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent. Le sens est le résultat de processus multiples, il est co-construit par les acteurs en présence dans la situation qui intervient elle aussi.* »

« *Produit d'une histoire, patrimoine de savoir-faire, de façon d'agir et de penser, vision commune, ...* » selon Maurice Thévenet (1987) qui à l'instar de Fons Trompenaars (1994/2008), l'a définie comme « *la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes* », la culture dans ces deux secteurs d'activité permet d'approcher le sens en action. Comme le précise Michel Crozier (2007), on se situe dans l'ambiguïté d'une construction sociale : c'est une « *promesse ... qui permet de réguler toutes les interactions humaines* ». Et c'est justement ici que se cachent les incompressibles du sensible dans leur hybridation.

En premier lieu l'hybridation peut représenter un effet d'aubaine, lorsqu'elle est comprise comme autant d'économie de temps et d'énergie permettant de relever les défis liés à la triple confrontation à des situations nouvelles, des

acteurs nouveaux, des productions sociales nouvelles. D'ailleurs Bhabha (1994/2004) et Pieterse (1994) nous le confirment, en situant toute culture dans une perpétuelle construction, transformation et hybridation, issues de couplage donnant naissance à nouvelles cultures mixtes, hybrides. Ce processus s'ancre dans à nos connexions sensibles à propos d'un quelque chose ou d'un quelqu'un, connexions maillées à nos contextes socio-historiques.

Par exemple, dans les métiers du Bâtiments, on se situe dans un modèle « d'expertise et de mise en ordre d'événements » qui renvoie à une réalité « connexionniste », ce qui signifie que les frontières sont autant formelles (nombre toujours plus important de normes) qu'informelles. L'organisation se vit en mode chantier, toujours dans la co-activité qui est le moteur de l'expérientiel ... à dimension variable.

Dans les métiers de la Thermie et des fluides industriels, la diversité des secteurs d'application, des contraintes et des solutions infusent, dans l'adaptatif, expériences et expertises. Là aussi chaque projet est unique, sorte de prototypage sur-mesure dans des univers fortement réglementés. En conséquence à projet unique, chantier commun.

Dans cette co-activité, quel sens soi et l'autre assignent-ils à leurs actions au travail ? Quel niveau d'engagement chacun consent-il à mettre - voire cède-t-il - au service du chantier commun ?

Sahlins (1976) ou Geertz (1973) nous apprennent qu'il n'existe aucune meilleure pratique universelle, applicable partout et dans tous les cas. Ce sont, en effet, les contextes socio-historiques qui encadrent et déterminent les pratiques managériales. A titre d'exemple, Philippe d'Iribarne (1989) applique la logique de l'honneur dans le mode d'action à la française. C'est plutôt la logique du contrat qui guide le mode d'action en Europe Centrale ou du Nord. Les pratiques de gestion évoluent à travers les interactions parfois confuses, souvent opposées et même contradictoires (Ozbilgin et Tatli, 2008) en oubliant que chaque façon de faire se réfère aussi à l'histoire intégrale de la relation avec l'autre (Guigo, 1994).

Par conséquent, la gestion des relations humaines en entreprise devrait, au mieux, se baser sur l'apprentissage des diverses façons de « *(bien) faire les choses* » (Ghadiri, 2014).

Que se passe t'il lorsqu'ont été barrées toute ou partie des modalités d'adaptation et d'appropriation du travail impactant ainsi les « règles de l'art » du métier et sa pratique socio-professionnelle ? Quel coût et risque cognitif, affectif et conatif ?

Au-delà de s'adapter, l'individu seul au travail peut-il se réparer ? Il est certes capable de produire ses propres normes d'action en fonction du réel. Il est certes capable de maintenir un certain équilibre entre forces (énergies de compensation) et tensions (souffrance). Les travailleurs ne sont certes pas des

« *crétins sociaux* » (Dejours et al. 1994). Face à un trop plein d'« *anormalité souffrante* » (Dejours, 2016) certains acteurs parviennent à le subvertir, à travers un travail collectif de coopération et d'élaboration de règles d'action, ou en élaborant des stratégies défensives. Mais qu'est-ce que va assurer la fonction de contenant psychique et de contenant des dysfonctionnements perçus ?

Se pose alors la question de l'habitus singulier du dirigeant et de l'accueil ou pas dans leur différenciation des diversités des faire.

1.2. Question de l'habitus singulier du dirigeant et de l'accueil ou pas dans leur différenciation des diversités des faire

L'acte de mise en « gestion des relations » en entreprise ne peut s'affranchir de l'intentionnalité qui l'anime. C'est l'une des raisons pour laquelle nos recherches portent sur le rôle de l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de leur(s) entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation - facilitatrice ou empêchuse - dans ce que je nomme *l'esprit des lois informelles de la maisonnée* (perceptions - représentations)⁴.

En 20 ans d'étude en PME (Schott et Jurquet, 2013), j'ai pu constater que :

- La présence de *l'esprit des lois de la maisonnée*, en tant que concret de l'habitus du dirigeant, est de nature plutôt informelle que formelle,
- Il y a acceptation de « celui qui fait est celui qui sait » et en même temps dans la co-adaptation et la désadaptation de la politique et de l'organisation du travail,
- La co-activité : on travaille les uns avec les autres et les uns pour les autres,
- Cette dynamique sociale et économique repose sur la légitimation par les dirigeants et les encadrants de cheminements autrement de tous.

Parce que la réponse à la vulnérabilité de ce type d'entreprise passe par l'accouchement des faire autrement.

L'habitus du dirigeant peut faire tenir et maintenir la traverse ou la gouverne pour que le lien puisse exister, une rencontre se produire, les pensées et les faire se rendre disponibles.

Nous entendons par habitus ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « *les convenances et les modes, les prestiges* » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972/2000) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de

⁴ *L'esprit des lois de la maisonnée* renvoie à la reprise du concept de Montesquieu (1748/2013) exprimé dans *De l'esprit des lois*. Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente de relier les lois entre elles comme dans un système puis de les rapporter à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées. La société, dans notre travail, est l'entreprise

« systèmes de dispositions réglées, durables et transposables... » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Ici l'habitus du dirigeant de PME sert d'entourage, de contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au faire dans un autrement de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe ce faire dans un autrement, qui ainsi se libère. Il opère une fonction de barrière et de limite et d'attention de protection.

En effet, selon Albert Ciccone (2001) « une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective ». L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vues et les expériences d'autrui. Pour Didier Anzieu (1994/2013) contenir est une activité associée à la pensée.

Il s'agit aussi d'un travail de contenance qui fait transformer des tensions en éléments éprouvés dans et par des processus intersubjectifs, groupaux. C'est *a minima* respecter, en souplesse et fermeté, les ressentis (positifs ou négatifs) et les vécus différenciés et contradictoires de chacun des membres des équipages. Toute défaillance d'attention - réciproque - peut conduire à une situation « non contenue » qui serait « à contenir ».

Il ne suffit donc pas de gérer la cohabitation des différences (IMS, 2007) mais d'aller au-delà, c'est-à-dire éviter la tentation de la contention ou de la compression qui ne servirait qu'à comprimer voire réprimer les circulations des faires (pulsion de vie), et stratifierait les dynamiques en état statique (pulsion de mort). Car que faire avec des actions humaines qui s'abiment dans des processus exclusivement instrumentaux (Dewey & Bentley, 1949/1991) et donc se figent sur la reproduction stérile des mêmes.

Face à l'arrivée parfois annoncée d'un événement, les dirigeants peuvent être tentés par cette compression, ce mode accéléré des espaces et des temps. Ainsi, ils vont se confondre et confondre SUBSTITUTION, avec TRANSITION, voire HYBRIDATION.

La SUBSTITUTION suggère qu'il y a inadéquation de l'entreprise et des collaborateurs, il faut donc changer de système, on est dans la compression et la contention. L'habitus du dirigeant ne joue plus son rôle d'attracteur, d'agrégateur, de boussole, mis au service du collectif. Ce n'est plus qu'une bande adhésive ... Par conséquent, avec la SUBSTITUTION, les relations entre les services sont perturbées, les liens sociaux des 3 C (Communication-Coordination-Concertation) se délitent. Des dysfonctionnements troublent la bonne marche de l'entreprise et de son management. Les gens ont du mal à fonctionner par eux-mêmes en bonne intelligence

La TRANSITION inscrit le changement dans des apprentissages culturels sur le long terme. L'HYBRIDATION revisite la complémentarité entre l'ancien et le nouveau système, considérant que ce qui va en sortir peut être source d'innovation, et s'inscrit dans des apprentissages différenciés.

Dans ces deux situations, sur ce qui s'est passé et ce qui se passe, l'habitus du dirigeant accueille les désirs des équipages à comprendre, à apprendre, à entreprendre. Il est enregistré comme un objet transformationnel⁵ qui permet que les dynamiques convergentes des équipes de travail se fassent et progressent. Le contenu, c'est-à-dire tout ce qui est attendu et fait par les équipages, est toujours maintenu, contenu, pour endiguer les processus destructeurs d'attaques des éventuelles vents contraires, et ainsi les équipages peuvent se projeter dans ce qui se passe à nouveau, parce que ils ne sentent pas seul à porter leur angoisse légitimes de se perdre et d'être dépossédé. Celles-ci sont au moins reçues. Il y a partage d'affects, ce qui peut être le signe de bonne santé de tous.

Il n'y a pas que de l'automatique et des processus instrumentaux ; il y a de l'émotionnel /communicationnel; et surtout de nouvelles perspectives qui font écho à nos capacités de régénération.

Ce triptyque a été théorisé en termes de processus d'apprentissage, il y a plus de vingt ans, par Jack Mezirow (1998). L'apprentissage **instrumental** (instrumental learning) renvoie à une compréhension de l'expérience, tout ce qui vise à maîtriser un environnement donné. Mobilisant une logique hypothético-déductive, cet apprentissage repose sur le postulat selon lequel l'expérience se réfère à une réalité qu'il est possible d'objectiver. Est, ici mobilisé à plein régime le **cognitif**, associé aux connaissances et aux habiletés de la personne, dans ses savoirs et savoir-faire.

L'apprentissage **communicationnel** (communicational learning) désigne la capacité d'apprendre à comprendre le sens donné à une expérience partagée, et les intentions, valeurs, sentiments, idéaux, auxquels elle renvoie. Cet apprentissage repose sur de nombreux échanges et une logique basée sur un accord sur le sens des interprétations échangées. Ce qui permet d'explorer la nature normative et intersubjective des significations prêtées à l'expérience. Se logent ainsi dans l'interstice de toutes ces intersubjectivités, **nos affects, la construction d'un socio-professionnel en contexte socio-historique** au sein de laquelle se révèlent **sentiments et motivations**. Enfin, l'apprentissage **émancipateur** (emancipatory learning) implique le développement d'une capacité à identifier la nature et l'origine de nos perspectives de sens (meaning

⁵ Le sujet est en attente d'une « attitude d'amour du “nourrisson” » (Kaës et al., 2004) et interprète ce comportement là comme sauvegarde d'objet dont il dépend. C'est cela qui le fait grandir. C'est ce double phénomène de sauvegarde et de grandissement qui est transformationnel. Appliqué à notre étude, ce double phénomène est à la manœuvre dans la mesure où les équipages, comme le dirigeant s'y reconnaissent.

perspectives) afin de remettre en question l'organisation des schèmes de sens (meaning schemes) à travers lesquels on interprète les significations associées aux apprentissages (instrumentaux et/ou communicationnels) issus de nos expériences de vie. Cet apprentissage exige de mettre en « fantaisie » notre **réflexion critique**, notre désir de vivre des choses qui s'ancrent et influencent notre histoire personnelle, familiale, professionnelle, sociale et culturelle. Ce qui suppose également une dose certaine d'ouverture d'esprit, d'écoute empathique et de qualités associées à notre **engagement psycho-affectif**. Ici se joue dans cette interprétation, l'envie vers un vers, qui va s'orienter vers des nouveaux agir et des agir à nouveau, en somme notre **conatif**.

Cela veut dire qu'il est admis que la répétition n'est la reproduction d'un même, que la fixation de score peut être glissante, que la manipulation n'est pas un dehors subi mais aussi un dedans voulu.

Ici, celui qui admet, autorise, est le dirigeant Ainsi, existe-il un *continuum* qui s'autonourrit et nourrit des faïres, *continuum* nécessaire pour l'expression de la créativité et de l'émancipation des sujets. Ce qui peut canaliser les interactions et faciliter les coopérations en régulation autonome, et cela va naturellement dans le bon sens.

Mais, un événement connu de tous, que ce soit la transmission de l'entreprise par le père à son fils, ou bien la mise en place d'une plateforme collaborative, peut venir rebattre les cartes.

La question posée : le déploiement d'une architecture numérique ou les phases d'une transmission d'entreprise sont-ils susceptibles de valoriser en compétences ces territoires intelligents que constituent les entreprises ?

L'enjeu est ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) ne plus prendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - empêcheuse – de ces chefs de l'entreprise dans la mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale) de leur stratégie*. Il s'agit de tenter d'investir ce qui a été manqué. En d'autres termes, *n'accueillir que des processus instrumentaux de la substitution conduit les salariés à ne plus pouvoir s'enrichir et enrichir la dynamique organisationnelle des entreprises étudiées*.

Je vous invite à parcourir ce ratage *via* deux cas d'entreprises afin d'examiner comment l'engagement des dirigeants s'est rétréci dans la manière dont ils ne cultivent plus -assez ou pas du tout- les façons de faire et de faire faire de leurs partenaires internes.

II PRESENTATION DES DEUX CAS D'ENTREPRISES

Dans cette recherche notre option méthodologique se doit de reposer sur le récit de vie.

Approcher la méthodologie d'histoire de vie semblait incontournable. Selon ses promoteurs (Pineau et Legrand, 1993/2013 :43), cette méthode valorise la

« *recherche et la construction de sens à partir des faits temporels personnels* », évite ainsi les risques d'une lecture exclusivement événementielle, et la relégation au second plan d'éléments réels.

Cette méthode d'observation place la focale autant sur les processus formels que sur les qualités humaines d'intuition, de flair, y compris de système D, sans croire que ces qualités pourraient être remplacées par des procédures et inversement. Elle permet de saisir les interactions entre la personne (sa personnalité) et l'environnement auquel elle participe, en d'autres termes sa représentation du monde (Morgan, 1986/1997, 2007).

Pense-t-on qu'il nécessaire ou pas de coopérer, de susciter la coopération en échangeant, en partageant l'information ? Puisque le discours est un comportement (Osgoog et Walker, 1959), les mots utilisés par les acteurs d'entreprise (dirigeant, encadrant, compagnon) illustrent leurs croyances à propos de ce qu'ils pensent qu'il est bien (valeurs, jugements, opinions) de faire ou de ne pas faire.

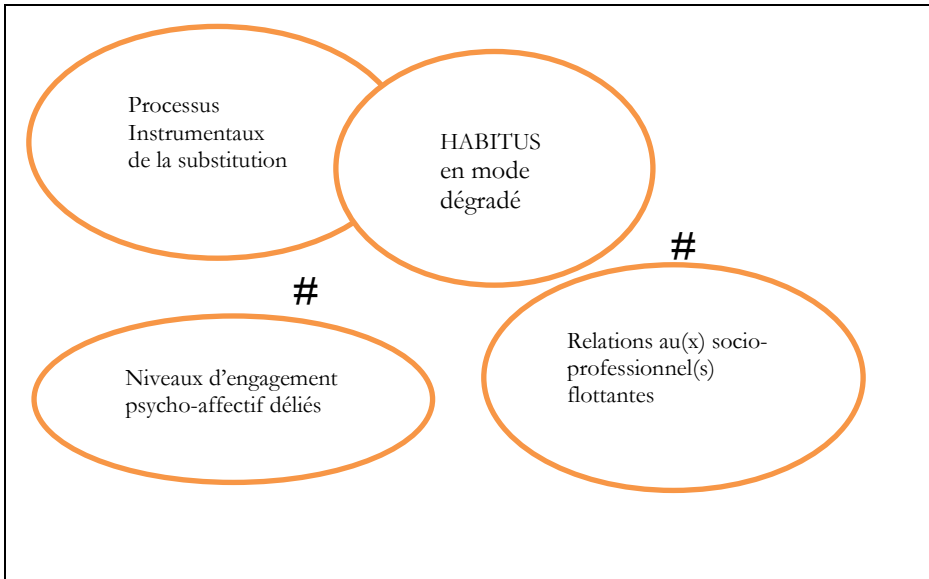
Ce que le sujet dit ne traduit pas une expérience (la sienne mise en situation avec celles des autres) mais les possibilités et les limites de ce qu'il peut dire de cette expérience-là.

Comment examiner l'engagement d'un dirigeant, la manière dont il cultive les façons de faire, de faire faire dans son entreprise avec ses partenaires internes ; réussite ou ratage ?

Comment faire pour que les peurs, les peines, les misères sortent un peu, au-delà d'une expression autorisée c'est-à-dire rationalisée, comment faire pour que se révèle ce que la parole pourrait livrer ?

Avant d'exposer la situation, de pratiquer à l'examen du cheminement au cœur des deux PME étudiées, dont nous connaissons un certain nombre d'acteurs puisque y travaillant, ensemble, depuis une vingtaine années, il me faut mettre en modélisation le cadre de référence actionné pour cette recherche.

Figure 1. Grille de Lecture et modélisation



Habitus en mode dégradé :

Il est contenance dans la mesure où il autorise un « *espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue* » (Ciccone, 2001 : 82). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vues et les expériences d'autrui.

Il n'est plus que contenant de processus instrumentaux générateurs de la substitution d'un système de penser et de faire par un autre figé, dans ses propres rétrécissements conduisant à une non-intégration, une non-introjection, une non-différenciation, une non-communication, un non-espace d'accueil et de partage, une non-territorialité.

Processus instrumentaux de la substitution:

Ils s'appuient sur les connaissances plus ou moins procédurales et les habiletés de la personne. Il s'agit de réguler les + et les - : les + venant combler les - et les - venant vider les +. Ils agissent sur nos signaux automatiques à la manière de nos capteurs de danger, renforçant ainsi certaines de nos routines. Ils activent une certaine forme de mise en danger, mais par effraction, avec une dépendance à cet environnement-là pour assurer la survie de missions dédiées. En conséquences les comportements qu'ils vont générer sont le plus souvent ritualisés, s'infiltrant comme autant de régulateurs d'énergie en conserve.

Cette objectivation d'automatismes est dépouillée de toute émotion. Ainsi ces processus instrumentaux font perdre leur vitalité aux équipages, autrement dit, ils les font se rapprocher « *des objets inanimés* » (Bion 1962/2003 : 110).

Relations au(x) socio-professionnel(s) flottantes :

L'idéal du projet mis sans arrêt en avant est si rigide, que dépasser l'usage automatisé, les fixations préalables peut devenir un obstacle dans sa ou ses Relations à son socio-

professionnel. Tout cela engendre un flottant stratifié. Ainsi, notre agir ne peut plus se situer dans « *l'état fluïdique du psychisme imaginant* » (Bachelard, 1943/1992)...

Juger que cette situation-là requiert un agir différent, donc une solution nouvelle, innovante et pertinente, dépend DU contexte précis du problème, c'est à dire du *socio-culturel voire de l'inter-psychologique et du socio-historique* ; de cet ici et de ce maintenant dans sa mission avec ses collègues proches et/ou lointains. C'est comme une intrigue à nouveau à l'image de celles ré-échafaudées dans les relations enfants-parents, l'endroit où se développent mémoire, sentiments et motivations dans du pareil et du pas pareil.

Mais que faire lorsque les prescriptions, quelle que soit leur nature, nous enferment, empoisonnent notre esprit, et notre agir convoqués à reproduire les mêmes combinaisons de formules, de gestes, d'aptitudes ?

Les relations à notre socio-professionnel ne sont plus autorisées à plonger en profondeur dans nos repères pour ragaillardir nos ressources connues ou non, elles deviennent flottantes...

Niveaux d'engagement psycho-affectif déliés :

Les éléments du sensible et notre affect jouent pour Bachelard (1943/1992) le rôle de « *un bon conducteur qui donne la continuité au psychisme imaginant* ». Ils permettent de combiner des schèmes, des rapports, faire des va-et-vient, pour aller vers des compositions nouvelles. Cette aptitude à saisir des rapports inopportuns, inattendus demande à laisser place à de l'inattendu et de l'inopportun, au du moins du contradictoire. Sinon comment faire pour détecter les relations cachées entre plusieurs faits génératrices de pistes nouvelles ?

De surcroît, savoir créer une connaissance imaginée, anticipatrice et émancipatrice, c'est prendre conscience de ses propres insuffisances, notablement dans les relations avec et pour qui l'on travaille. Le niveau engagement psycho-affectif est différent en fonction du niveau exigeant de la relation. C'est à la fois de la pensée et de la créativité, au-delà de l'une et l'autre, c'est à dire à la fois de l'esprit critique, du libre arbitre et de l'esprit d'invention. En aidant à franchir les obstacles, en le libérant les survivances anciennes comme les nouveaux prédicats, l'esprit critique est la condition de l'esprit d'invention.

C'est bien au-delà de processus logico-mathématiques dont sont issues les architectures numériques et certaines méthodes performant le management et donc ré-assurants pour les dirigeants.

Le # caractérise le clivage d'interactions

Il nous faut établir les deux diagnostics du cadre des phases de transmission d'une entreprise (vignette 1 - 2.1) et celui du déploiement d'une architecture numérique (vignette 2 - 2.2).

2.1. Vignette 1 : « Gros-Œuvre » (Proto-Del) une transmission ... dés hybridante

Proto-Del, une entreprise familiale du Gros-Œuvre compte, en 2016, 67 salariés et fut créée en 1988.

Ses activités se répartissent comme suit : Scolaires (collèges lycées ; 31 %), Logement collectifs (30 %), Tertiaire (immeubles de bureaux ; 22 %), Equipements publics (parking ; 17 %). Elles ont pour origine une réponse à un appel d'offres proposé par des acteurs publics (Etat, collectivités locales et territoriales) ou des acteurs privés d'influence (grandes entreprises notamment).

Le recul d'activité du en particulier à la crise financière de 2008, dans ce secteur a contraint Proto-Del à procéder à des licenciements pour faits personnels et économiques, et à ne pas, peu ou prou, remplacer les départs en retraite. Pour laisser le temps au travail d'après coup se faire, je décide en 2016 de mener une nouvelle étude afin de décrypter comment l'entreprise Proto-Del a pu tenir debout, en axant encore une fois mon projet sur le vivre au travail. Au-delà de ce qui peut être dit à partir d'un cadre (entretiens semi-directifs et enquêtes par questionnaire, la salle de réunion sur les chantiers et l'évolution du chantier lui-même), c'est surtout ce qui allait être dit en dehors, qui constituerait mon matériau. Il était important pour le DRH, (André) que je sois accueillie dans les meilleures conditions dans cette période encore très difficile (quelques licenciements économiques d'ouvriers venant d'être prononcés, ceux des encadrants ayant déjà eu lieu). Ce fut donc par le chef de Chantier, Pierre, « *un homme de bien et bienveillant* », ma porte d'entrée de mon enquête sur un chantier complexe pour le compte d'AQ-Coise, un promoteur local de réputation opportuniste, inflexible et très égocentré. Il n'était pas un partenaire habituel de Proto-Del.

La stratégie ancrée dans l'altérité de Jean (Président/Gérant) et de Jacques (DG), co-fondateurs de cette entreprise familiale avec depuis 1987, s'articule autour de collaborations (*via* des appels d'offres) avec des partenaires qui partagent des codes comportementaux proches. Ces différents codes sont enracinés dans cette culture du bâtiment de l'effort, voire du sacrifice, du goût de la diversité des autres, et de l'entre-aide. Je connais bien cette culture non seulement pour l'avoir étudiée dans d'autres articles et ouvrage (Schott, 2017 ; Schott et Jurquet, 2013) mais surtout pour y avoir été baignée depuis mon enfance *via* mon grand-père.

AQ-Coise, ce partenaire non habituel, loin de ces codes-là, avait pris de l'importance, parce qu'il était l'un des rares pourvoyeurs d'activité, et qu'il fallait bien faire tourner l'entreprise et surtout donner un salaire et faire vivre sur la Gironde 67 familles (**en 2013 il y en avait près de 90**).

On a donc affaire à une nouvelle stratégie, celle de l'opportunité, qui est davantage l'œuvre du fils de Jean, le Président /Gérant, Matthias, 38 ans, formé dans un grand groupe du BTP et ayant rejoint l'entreprise familiale en 2009, comme DG de la filiale Landaise. Depuis 2014, il est en route pour prendre « *le témoin* », ce qui sera effectif au tournant 2017.

Pierre est inquiet et son inquiétude est dans un déjà-là. Il se présente comme ce jeune géomètre, qui a préféré, après une première expérience de travail qui ne

lui a pas convenue, devenir maçon, puis aussi parce que repéré, passa assez vite les étapes pour devenir chef de chantier. Il a 55 ans, 35 ans dans le bâtiment, 27 ans dans ce métier et également 27 ans chez Proto-Del.

« *Un homme de bien et bienveillant* », pour reprendre la formule d'André (le DRH), il l'est sans conteste. Veiller à la santé et la sécurité de ses collaborateurs (ses gars comme il dit) constitue la mission fondamentale de son métier. Certes c'est de sa responsabilité. Mais il va jusqu'au bout, en arrêtant le chantier, si les conditions de la santé et la sécurité sont pas à ses yeux suffisamment réunies, contre l'avis du conducteur de travaux et du client AQ-Coise. Il a été marqué par l'accident de l'un de ses maçons survenu en 2006. Il s'est battu pour que ce dernier puisse devenir grutier, et en particulier, grutier sur ses chantiers, « *le meilleur des grutiers* » selon ses propos.

Pierre est expert en son domaine, mais surtout il prend continuellement soin des autres. Il privilégie l'ancrage humaniste dans sa relation professionnelle avec ses équipes, plutôt qu'un ancrage normatif se rapportant à des agencements rationnels. Comme le précise Michel Foucault (1975/ 1993), tous ces éléments techniques permettent de « *Mesurer en termes quantitatifs et hiérarchiser en termes de valeur les capacités, le niveau, la « nature » des individus. Faire jouer, à travers cette mesure « valorisante », la contrainte d'une conformité à réaliser. Enfin tracer la limite qui définira la différence par rapport à toutes les différences, la frontière extérieure de l'anormal* » (Foucault, 1975/ 1993 : 214).

Ainsi Pierre a voulu prendre ses distances à l'égard des normes d'un savoir trop standardisé et procédural qui « procédurise »⁶ les relations avec ses équipages. Cette attitude vient de loin ; d'anciennes expériences comme moniteur de colo, dans les années 1980. A cette occasion, il a su garder en tête la sécurité de l'équipe, être là pour son équipe, non seulement comme référant, mais surtout pour que tous s'autorisent, à commencer par lui, à dire et à montrer les comment de ce qui ne va pas. Ce qui signifie, qu'au-delà des processus habituels, pour lui, ce qui compte c'est la mise en conscience et en éprouvé, dans l'épreuve, que vivre c'est construire et que construire se fait avant tout dans l'accueil et le partage de points de vue et de faire - différenciés - et aussi de tâtonnement dans l'action.

Pour que cela marche, Pierre et chacun des membres de son équipe acceptent de se décentrer les uns et les autres pour faire un travail réflexif d'après-coup par les uns et les autres. C'est tout naturellement que Pierre choisira d'abandonner le métier de géomètre trop solitaire pour les métiers du gros œuvre, enfin solidaires. Les travaux de Piaget (1981) montrent bien que la prise de conscience des différences entre ses propres centrations et celles d'autrui contribue à l'intégration de nouvelles régulations cognitives. Il indique (1991) que l'apprentissage (de et par l'autre) constitue une voie d'accès à l'induction et à la déduction.

⁶ C'est-à-dire la « *procédurisation de la pensée et des pratiques* » (A.L. Diet, 2016).

Depuis près d'un an, Pierre est inquiet parce qu'il sent que prendre soin de ses équipages, comme autant d'actes compensatoires face à la dureté enracinée des métiers du Gros Œuvre, commence à être empêché. Il ne l'exprime pas comme cela. Mais il veut savoir si mon « *enquête regardera ce qui se passe lorsque l'on doit faire trop vite une opération qui demande pourtant davantage de soin* ». Je lui dis que oui, et que cela s'appelle « avoir des objectifs contradictoires ». Il est intéressé, veut en savoir davantage, et me confie : « *je souffre de cette situation qui s'aggrave et dégrade mon travail et celui de mes gars !* ». Il parle de son client en ces termes : « *il fait pression pour moins de délais et les commerciaux AQ-Coise sont de mauvaise foi et sont uniquement intéressés par l'argent* ». Et d'ajouter, « *ce n'est pas vraiment dû à mon entreprise, mais au contexte et à la structure économique* ».

Le passage du témoin entre le père et le fils l'inquiète. Il sent confusément que l'on risque changer de monde. Il dit : « *le fils va nous contraindre encore plus sur des problèmes de gestion, des conditions de travail qui se dégradent avec des délais trop courts, une prise en compte insignifiante des intempéries, une qualité du travail médiocre, des relations tendues avec les hiérarchiques, des réductions de coûts de + en + lourdes. On travaille avec une épée de Damoclès au-dessus de nous. L'envie de travailler baisse, même si j'aime mon métier, et mes gars !* »

La première enquête qualimétrique (fin février 2016) a confirmé ses dires sur l'ensemble des chantiers étudiés. Pour laisser se faire le travail d'après coup, en fin mars 2016, une seconde enquête est réalisée afin de cerner par rapport au travail le niveau de besoins (matériels, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, de réalisation) et les propositions des salariés en termes d'actions pour entretenir la motivation et pour améliorer le niveau de motivation.

Pour Pierre, ne plus pouvoir à terme prendre soin de ses équipes n'est pas tenable. Il sent qu'il entre dans un conflit socio-cognitif dans l'éprouvé de son éthique. Tout ce talent, qu'il s'est dévoilé à lui en prise directe et/ou indirecte avec des mises en situation complexes, est nié ! Le cœur même de son engagement psycho-affectif est délié, et les relations à son socio-professionnel deviennent flottantes.

Après la restitution globale de l'ensemble des résultats des deux enquêtes courant avril 2016, Pierre me remercie et insiste pour que tout cela remonte auprès de la direction. Je le rassure en lui précisant qu'une restitution est prévue avec André (le DRH) début mai. Il m'invite alors à passer le revoir courant mai, puis, quand je le souhaite. Ce que j'ai fait régulièrement, sentant bien que ce n'était pas qu'une formule de politesse.

Après, 4 échanges informels hors du cadre du travail, il s'est avéré qu'il se sentait à bout de souffle. Mais il voulait rester dans cette entreprise qui lui avait tant donné, et à qui il avait tant donné. Cependant, il ne voyait plus trop comment « *maintenir la vie du chantier parce que le travail se dégrade par manque de moyen financier* ». En septembre 2017, j'apprends incidemment qu'un nouveau

conducteur de Travaux, recruté par Matthias, devenu le patron, vient remplacer le conducteur de Travaux avec qui Pierre travaillait. Ce recrutement s'est fait sans aucune concertation, (ni avec André, ni avec Pierre).

Lors de l'une de mes visites surprises, pour dire bonjour, je surprends dans le bureau-salle de réunion une brève conversation entre Pierre et le nouveau Conducteur de Travaux, Yarrick.

Guidé par des logiques d'action combinant le gestionnaire⁷ et le marchand⁸, au sens de Boltanski et Thevenot (1991), Yarrick semble enfermer Pierre dans une discipline (ou un ordre des choses) mue par le besoin inflexible d'atteindre sa propre sécurité matérielle. Certes, il est de sa responsabilité de s'assurer de la bonne gestion du chantier. Mais il semble qu'il joue sur les nombreux processus normatifs -ceux aussi de la substitution- demandant l'atteinte automatique d'objectifs en effraction avec les possibles des équipes. C'est bien là l'une des pierres d'achoppement entre Pierre et Yarrick. Pierre a conscience de situer ses actions dans plusieurs logiques - à la fois gestionnaire, civique⁹ et d'inspiration¹⁰- mais bien au-delà.

Tableau 1 des logiques incompatibles

Yarrick, le nouveau Conducteur de Travaux	Pierre, le Chef de Chantier
ce qui lui paraît juste : -encadrer davantage les compétences (logique gestionnaire) Ce qui se cache -s'aligner sur les lois inflexibles et indiscutables du marché (logique marchande)	ce qui lui paraît juste -miser sur l'expression et le développement des compétences par l'amélioration des conditions de travail (logique gestionnaire) Ce qui se cache : -défendre l'intérêt général des équipages et la démocratie dans l'entreprise (logique civique) dans un esprit de don de soi (logique d'inspiration) Mais c'est surtout défendre la vitalité des équipages dans la combinaison inventive, anticipatrice de leurs gestes, leurs aptitudes. C'est ainsi contenir leurs relations à leur(s) socio-professionnel(s) et leur niveau d'engagement psycho-affectif

⁷ La « grandeur de l'acteur » dépend de son niveau d'efficacité, de la pertinence de ses choix rationnels, de s'intégrer dans les rouages de l'organisation.

⁸ La « grandeur de l'acteur » dépend de son niveau d'acquisition de richesse, dans un monde régi par les lois du marché.

⁹ La « grandeur de l'acteur » est liée à sa capacité à sacrifier ses intérêts personnels pour servir l'intérêt général, à son degré d'engagement au service des autres (de la collectivité, ou du collectif).

¹⁰ La « grandeur de l'acteur » est liée à son attachement à des valeurs transcendantales, tel le bien, le beau, le vrai. L'acteur valorise le détachement, le don de soi, sans se préoccuper outre mesure de l'opinion des autres.

Matthias, devenu patron à part entière, donne tout pouvoir Yarrick en confisquant à Pierre toute capacité d'agir. Nous sommes en présence à la fois d'une rupture des 3 C (communication-concertation-coordination), et d'une condensation où l'un (Pierre) ne peut plus porter ses équipages, c'est-à-dire se voit par l'autre (Yarrick) dépouillé et rapprocher de l'état « des objets inanimés » (Bion 1962/2003 : 110).

Pour se poser, (rester en vie et avoir envie), Pierre s'oppose. De surcroît ces alliés naturels sont sur le départ. En effet, à cette époque-là, Jean et Jacques ne sont plus que pour l'un l'ancien Président/Gérant (depuis février 2017) et l'autre l'ancien DG (depuis juin 2017). Ils ne suivent que de très loin ce qui se passe dans l'entreprise qu'ils ont co-fondée, ayant confusément accepté de la part de Mathias, non pas l'hybridation entre stratégie ancrée dans l'altérité et stratégie d'opportunisme mais une substitution de la première par la seconde, avec superposition de fait des pouvoirs de Président et DG. La fille de Jean, Ava, 36 ans, devenue mi 2017 DG en lieu et place de Jacques, cumule les fonctions à la fois de responsable du marketing et communication et aussi de la qualité. Autant dire, qu'elle déserte ses activités de DG au profit de son frère Matthias.

Par ailleurs, André, le DRH prépare sa retraite pour une prise effective en mai 2018.

Pierre, impuissant et épuisé, quitte Proto-Del début 2018. Il rejoint à 57 ans une PME familiale patrimoniale concurrente, mais à la condition d'exercer ses talents loin de France : il se retrouve responsable d'un gros chantier dans l'Océan indien, qui vient démarrer. Il a osé faire face, l'honneur est sauf. D'autres collègues, plus jeunes, qu'il a formés, suivront.

Ce n'est pas que l'audace maîtrisée soit méprisée, c'est qu'elle n'est plus en capacité de s'exprimer. Il semblerait que le besoin, l'envie de sécurité matérielle des dirigeants jouent comme autant d'effet de mimétisme face aux contraintes d'injonctions de profitabilité des nouveaux partenaires d'affaires, et donc de les figer dans leurs propres rétrécissements conduisant à une non-intégration, une non-introjection, une non-différenciation, une non-communication, un non-espace d'accueil et de partage, une non-territorialité.

2.2. Vignette 2 « fluide industriel » (JED) une plateforme dé-collaborative

JED, entreprise familiale spécialisée en vide industriel et maîtrise technologique des gaz neutres, est portée par une stratégie qui s'est assez vite (5 ans après sa création en 1990) focalisée sur de la Niche. L'ADN de cette PME est de penser le coup d'après, (stratégie proactive) et de combiner produits spécifiques et clientèle singulière dont les besoins (désirs) n'ont pas été couverts ou satisfaits par des entreprises présentes sur le marché. Ce type de combinaison s'accroît en complexité (bancs d'essai, ingénierie et recherche prototypés). JED compte 5

services : Commercial, Ingénierie, Installation, Maintenance et Administratif. Ces dernières années (2016, 2017, 2018) la part du service Ingénierie ramenée au CA global est passée de 27% à 40,7%. Au cours de cette même période, le chiffre d'affaires propre au service Ingénierie a progressé de 86%. Entre 2016 et 2018, l'effectif de JED est passé de 50 à 54 salariés, soit 4 salariés de plus, dont 3 (75%) ont rejoint le service Ingénierie. Parmi ces nouvelles recrues, on compte 2 ingénieurs et 1 technicien supérieur. En 2019, JED compte 58 salariés (encore 4 nouvelles embauches depuis 2018, pour garnir pour moitié le service Ingénierie).

Depuis 2013, JED a mis en place une démarche Lean qui semble efficace¹¹.

En vue de perfectionner cette démarche l'entreprise a introduit une plateforme collaborative SLACK destinée à formaliser les relations entre les services, et en conséquence faire ressortir ce qui va et surtout ce qui ne va pas.

Le fonctionnement et le mangement sont perturbés par les dysfonctionnements d'usages de cette plateforme.

Les personnels ne parviennent plus par eux-mêmes à travailler en bonne intelligence. Il y a un déficit **dans le registre des interactions et de la prise en compte des différents niveaux d'engagement**.

Zoom sur les modus vivendi de JED :

Nous avons déjà présenté (Schott et Jurquet, 2013 et Schott, 2019) la PME étudiée, JED. Depuis 2019, cette entreprise familiale spécialisée dans le vide industriel et la maîtrise technologique de gaz neutres compte 58 salariés c'est-à-dire encore 4 nouvelles recrues depuis 2018, pour garnir pour moitié le service Ingénierie. JED se compose de 4 autres services : Commercial, Installation, Maintenance et Administratif. L'activité centrale de JED, qui représente encore 60% de son résultat, reste le négoce et l'installation à façon¹² de compresseurs et autres matériels en vide et basse pression pour des industriels. Les 40% restant sont générés par des activités en banc d'essais et prototypage permettant d'effectuer des contrôles non destructif sur des sous-ensembles produits par les industries de la défense, de l'aéronautique et du spatial - marchés obtenus par appels d'offres.

Entre 2016 et 2018, la part du service Ingénierie ramenée au Chiffre d'Affaires global est passée de 27% à 40,7%. Pour la même période le chiffre d'affaires propre au service Ingénierie a progressé de 86%. Entre 2016 et 2018, l'effectif de JED est passé de 50 à 54 salariés, soit 4 salariés de plus, dont 3 (75%) ont

¹¹ Cf. papier d'Annick Schott présenté lors de la journée d'étude du 4 juin 2019 *IP&M & ICHEC* intitulé « Les perspectives des Nouvelles Dynamiques du Travail en PME : Eclairage à l'aune du dévoilement du faire autrement d'un Lean Equipe »

¹² À façon signifie qu'un matériel courant est transformé en partie en fonctions des exigences et besoins spécifiques du client.

rejoint le service Ingénierie. Parmi ces nouvelles recrues, on compte 2 ingénieurs et 1 technicien supérieur. Ainsi le service Ingénierie a recruté chaque année en 3 ans 5 salariés, et l'ensemble des 4 autres services 3 salariés.

Depuis plus de 8 ans, l'un des fils¹³, Mathieu, alors présent dans l'entreprise depuis 24 ans, a repris en totalité l'entreprise familiale. Il se positionne comme son père, dans une posture d'apprentissage de ses collaborateurs, et bouscule ainsi les habitudes et les contre habitudes. Comme son père Mathieu a un bac + 3. A la différence de son père, dont la formation était affiliée aux métiers de la thermie et de l'énergie assortie d'une spécialité dans les fluides industriels, la formation initiale de Mathieu est orientée gestion et marketing. Au contact du père et de formations séquencées, et avant tout auprès de ses équipes, il a acquis une bonne culture industrielle. Aujourd'hui, âgé près de 47 ans, Mathieu poursuit toujours cette voie. Il sait combien l'histoire de Jacques, son père, a infusé ses façons de conduire son entreprise. Mathieu, comme le faisait son père, inscrit la gouvernance de son entreprise dans l'échange avec tous, parce que ce dirigeant inscrit cet échange au rang d'une nécessité impérieuse. Il a toujours fait en sorte que les relations entre chacun des salariés se fassent en mode jeu à somme non nulle : selon sa propre formule « *il n'y a pas vraiment de gagnant et pas vraiment de perdant, mais des compromis où tout le monde y trouve son compte* ».

Depuis, ces dernières années, le grandissement de JED se fait non plus par petits sauts, mais par grands sauts. Tel un porte-greffe, le service Ingénierie est en train de transformer l'ensemble de l'entreprise. Avec le dirigeant, il donne la pulsation aux autres services. Cet ascendant du service Ingénierie se fait en accéléré. C'est tout naturellement par le service Ingénierie que la plateforme collaborative SLACK fut introduite.

Cependant, Mathieu, dans sa combinaison information / relation (Watzlawick, 1971) est en train de glisser d'une **posture participative et communicante** vers une **posture paradoxale persuasive**.

Les premiers signes de ce glissement sont perceptibles dans la façon instrumentale dont l'apprentissage du SLACK est conduit.

Zoom sur les entretiens préalables :

Ce sont les salariés eux-mêmes qui approchent les éléments du réel par le rendu de constat de faits dont ils créent, en partie, significations représentations, intentions, motivations.

Il s'agit donc de s'entretenir avec des salariés sur un mode qualitatif et thématisé.

Pour que cela vienne, ce n'est pas un focus sur le SLACK qui a été opéré mais la mise en discussion autour d'un baromètre de motivation faisant un état relatif

¹³ Les autres fils ont construit leur vie professionnelle en dehors de l'entreprise familiale.

concernant leurs besoins matériels, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins de reconnaissance, besoins de réalisation.

17 salariés appartenant à chacune des composantes de JED ont été désignés. Chaque séquence d'enquête, nécessitant des visites dans l'entreprise, a permis d'observer des éléments comme les espaces de travail, les formes de communication interne, les indicateurs de management de proximité, etc.

Dans l'ensemble, les salariés étudiés de JED se sentent bien. Ils ont la possibilité d'exprimer leurs compétences et semblent travailler dans un cadre de travail très agréable. Habités à un environnement familial et convivial, ils tiennent à leur travail, à faire évoluer leur métier et sont très motivés et engagés dans cette PME. Ils se sentent relativement considérés par la hiérarchie mais souffrent parfois d'un manque de reconnaissance symbolique. En ce qui concerne la communication entre les services, les avis sont assez réservés. Certains sont réceptifs à la démarche LEAN/ SLACK mise en place récemment dans l'entreprise et évoquent le fait qu'elle permet une communication inter-services efficace. D'autres sont moins réceptifs face à cette méthode et évoquent le fait qu'elle a tendance à créer des groupes de personnes qualifiées pour un même domaine et de ce fait, à évincer certains d'entre eux. **Certains évoquent (composantes Commerciale et dans un moindre mesure Installation) qu'il n'est pris en compte que des éléments factuels et que donc est exclue la complexité de leur mission générée par des relations-clients.**

La façon dont évolue JED fait se demander à l'ensemble des salariés étudiés comment va évoluer leur métier et à certains d'entre eux **si leur champ d'actions assez conséquent aujourd'hui va pouvoir se pérenniser.**

En d'autres termes, se pose la question de savoir si la main qui fait et qui sait la relation pourra continuer à exercer son habilité !

Il semble qu'il n'y ait pas de la part des salariés « moins réceptifs » une quelconque réticence à quitter une zone 0 de confort, bien au contraire. La réticence à quitter une zone 0 de confort vient plutôt du dirigeant, Mathieu, puisqu'il semble voir dans les processus logico-mathématiques des architectures numériques la réponse procédurale à ses questionnements, commençant par-là à se figer dans certains de ses rétrécissements.

A partir de ces deux diagnostics, nous tacherons de poser des jalons de distance en distance pour tenter une expérimentation permettant d'accueillir, dans la mesure du possible, des processus communicationnels et anticipateurs d'hybridation, pour que tous les salariés puissent se ré-enrichir

III_DISCUSSION ET MISE A L'EPREUVE DE NOTRE EXPERIMENTATION

Ce qui est remarquable c'est la conjonction entre plusieurs éléments.

- La substitution a permis aux dirigeants qui l'ont initiée de border et de renforcer leur zone de confort enkystée dans leur schéma mental figé dans leurs propres rétrécissements ;
- La substitution a déclenché puis d'attisé plusieurs vagues de résistance de la part des collaborateurs, pour la première fois leurs propositions n'étaient plus accueillies, et certains impuissants et épuisés ont quitté l'entreprise ;
- Les enrichissements mutuels issus des nombreuses hybridations qui ont traversé l'histoire de ces entreprises ont tous été relégués au vestiaire, jugés inappropriés face aux nouveaux défis économique-technologiques ;
- La procédurisation, en la soumettant à la loi des moyennes, a fait régresser l'intelligence individuelle et collective des salariés
- Leur engagement psycho-affectif est délié et les relations à leur socio-professionnel deviennent flottantes ;
- Cette régression s'est faite en accéléré sous l'effet de processus instrumentaux de la substitution lors du déploiement d'une architecture numérique ou des phases de transmission d'entreprise ;
- La transition numérique ou la transmission père-fils ne constitue en rien ni le sujet, ni la question ;
- Les membres des équipages sont obligés d'élaborer des espaces de pensée et d'action dans lesquels ils puissent se ré-ancrer une humaine condition ;
- Ils sont traversés par un lieu de travail au cœur duquel ils ne parviennent plus à trouver « quelque chose qui leur est propre » et donc ils ne peuvent plus y trouver leur compte.

L'interprétation cognitive de l'objet travail, que les équipages doivent accomplir face aux nouvelles demandes organisationnelles, ne se relie plus à leur système de pensée. De même, l'incorporation de ce nouvel objet travail n'est plus en lien avec leur propre système de valeurs. Ils ne conçoivent pas ce qui est à l'œuvre dans les objectivations produites par les dirigeants, que ce soit en matière de transition numérique ou la transmission père-fils. Quelles sont ces abstractions stratégiques ? Leur mise en concrétisation par les décisionnels s'éloigne de leur vécu dans l'opérationnel. Plus rien ne va dans le bon sens.

Il ne s'agit pas uniquement de constater que peu de suggestions d'amélioration apportées par les équipages ont été accueillies, et/ou mises en œuvre, que ce soit en matière d'organisation ou de conditions de travail. Il s'agit plutôt de constater que s'attacher à connaître les *compétences et du potentiel des*

personnels n'est plus d'actualité pour management, comme si cela n'avait plus assez d'importance.

Il ne s'agit pas uniquement de constater une inadéquation (voire un écrasement) des règles et des procédures. Il s'agit plutôt de constater que *l'affectation des missions* est en train de s'opérer en toute méconnaissance de ce qui est possible de mobiliser par les équipages.

Il ne s'agit pas uniquement de constater les défaillances dans la transmission des informations. Il s'agit plutôt de constater que *l'espace-temps pour les échanges entre collègues* est en train de s'effacer.

En somme, comme l'indiquait Ulrich Beck (1986) ce qui affectent la vie (leur vie au travail), ce sont les transformations sous-jacentes opérées par **les circuits de décisions technocratiques. Tout se met en suspension. C'est comme si se télescopiaient, en se conjuguant, principe de réalité et infrastructures psychiques et ce qui aurait comme résultat le rétrécissement des agirs des équipages et des dirigeants.**

Le *principe de réalité* est la capacité de prendre en compte le monde environnant avec ses contraintes (intériorisées introjectées par le sujet lui-même). Ce type d'introjections invite le sujet à se lier aux autres, à être société. Cependant, si cet autre (ici les décisionnels) impose trop de règles et d'interdits alors le sujet ne peut plus s'extérioriser, il s'étiole, s'inhibe. Le sujet est poussé, lié à être ce qu'il est (ou peut-être) par le jeu des *infrastructures psychiques* (inconscientes), infrastructures qui nourrissent ce que le sujet fait mais ce qu'il fait n'est ni totalement de son fait, ni totalement de son être. Si le dehors et le dedans lui posent trop d'empêchement que lui reste-il ? Ce qui constitue le carburant de son travail, de son désir, de son expression, c'est-à-dire en partie son imaginaire se rétrécit. Ce phénomène de *rétrécissement* touche aussi les décisionnels, en particulier Mathias et de Mathieu.

Le niveau de rétrécissement de Mathias et de Mathieu est très différent.

Côté Mathias, que le béton n'ait plus le temps de sécher dans des conditions minimales requises n'intéresse plus personnes..., puisque ce sont les contraintes d'injonctions de rentabilité des nouveaux partenaires d'affaires qui agissent sur lui en stimuli / réponse et empêchent tout autre questionnement. Pourtant, en fin de 2016 la variation du chiffre d'affaires 2015/ 2016 s'élève à 25,4% ; niveau jamais atteint depuis 2013. En fin 2017 la variation 2016/ 2017 ne sera que de 6,4%.¹⁴ .Cela veut dire que les efforts des équipes ont payé, et peut-être au prix fort, et que depuis, il commence à y avoir un déjà-là de désengagement. Les salariés ont éprouvé l'expérience du traumatisme, qui appelle à la mise en place de défenses pour neutraliser et circonscrire la désorganisation, pour marquer et maintenir coûte que coûte au-delà de leur identité métier et leur différenciation.

¹⁴ Seuls chiffres que j'ai pu obtenir

Quant à Mathieu, il s'appuie encore sur l'historicité des relations, avec son sens naturel de l'écoute. Mais il apparaît oublier l'importance d'intégrer la personne en sa totalité ou plutôt dans sa continuité d'être, en particulier dans ses relations, notamment celles ancrées dans l'attention particulière à porter aux clients. Ce qui signifie que si les personnels expérimentés dans ce type d'habilité -composante commerciale- restent motivés en raison de la satisfaction dans le métier, ils vivent un clivage parce que le ressenti terrain implique des faires autrement qui ne rentrent pas dans les cases de la plateforme collaborative. Ils savent ce que c'est d'être dans un « laissé tomber ». Ils ont envie de croire qu'ils bénéficieront à nouveau d'un maintien ...

Peut-on accepter qu'il y a crise ?

Pour Mathias, c'est le déni ... non seulement de la crise (de quoi !) mais des capacités des personnels. D'ailleurs, il a changé tous les relais hiérarchiques en recrutant d'anciens collègues tous issus du grand groupe du BTP, son premier employeur et formateur. Il s'agit en effet d'un déni parce qu'au sens de Picard (2008) la personne n'a plus la place dans l'exercice de son métier, justement puisque la mise en exécution du contrat se traduit par la négation de sa place dans son groupe socio-professionnel, et les collègues de ce même groupe socio-professionnel sont eux-aussi logés à la même enseigne.

Mathieu se situe davantage dans l'acceptation de la crise. Il sait qu'une démarche bienveillante et structurante permet de souder et de rassurer les collectifs de travail, à condition, et de manière *sine qua none*, que tous y trouvent à peu près leur compte. Mais quantifier, coder en indices, classer, corrélérer, transférer ou transposer à des probabilités de conduites qui seront tenues parce qu'elles étaient déjà guidées ainsi ... n'est-ce pas un mode de pilotage qui ne s'adresse qu'à des individus qui ne font qu' « aligner inconsciemment leur comportement afin de pouvoir utiliser efficacement l'Intelligence Informatique » (Marosan, 2019) « et qui ne sont plus surveillés mais sous-veillés par leurs traces numériques, de façon discrète, immatérielle et omniprésente » (Sadin, 2015). Ce n'est déjà plus la totalité de l'être ...

Et après ?

La Crise renvoie à des perturbations, surcharges et charges émotionnelles, détresse, péril de l'impulsion vitale des équipes, son acception peut constituer un passage vers d'autres inspirations.

Comme le souligne Bion (1970/1990), accepter la crise au lieu de la supporter ou de la méconnaître, représenter le début d'une capacité à retourner le négatif.

Accepter la crise, redonner une dignité aux équipages et un sens implique le rétablissement d'un temps dans lequel sont autorisées l'expression et la traduction de ses ressentis, un espace dans lequel le sujet est en mesure de se réapproprier son humaine condition et d'en faire quelque chose, en découvrant éventuellement de nouvelles possibilités d'enracinement.

Il y a donc nécessité à créer et à avoir recours à un espace autre, un dispositif qui tente d'apporter du soin aux équipes.

Le principe de cet espace autre a été accepté par Mathieu. Cette proposition a été jugée inopportune par Mathias.

En effet, chez Proto-Del, ce dispositif est inadéquat, puisque l'ex DRH (André) qui accepte encore quelques missions dite techniques joue à son corps défendant le rôle de « poteau branlant ». Il ne peut que laisser faire l'assignation par les partenaires d'affaires (Grandes Entreprises) puisqu'eux seuls détiennent « l'information sur ce qu'il faut faire et comment le faire » de cette PME dans sa servitude souffrante des équipages. Mais il n'est plus là pour cela.

Les équipes savent ce qu'elles ont à faire et à « bien » faire, mais au fur et à mesure elles sont entravées puisque leurs éléments émotionnels ne sont pas transformés correctement en éléments disponibles pour être assimilés en éléments cognitifs dans la formation de leur pensée et éléments conatifs dans l'orientation de leur agir.

Des espaces « confiance » qui sont en fait des espaces « membrane » et de « dévoilement ».

Acceptés par Mathieu, il s'agit de tables rondes de 6 personnes volontaires issues de socio-professionnel distinct conduites par un animateur extérieur. Elles visent à s'enrichir les uns les autres par les récits de soi et de l'Autre, des autres sur son expérience dans l'usage de la plateforme collaborative. On est bien au-delà de la logique de la preuve, on se situe davantage dans l'Anecdote, le Sens, la Compréhension ; l'Habilité, l'Art.

C'est aussi comme cela que pourraient se passer leurs apprentissages - communicationnel et émancipateur- l'arbitrage de leurs autonomies, dans le dévoilement de la vivacité de leurs actions.

Elles sont aussi « membrane » puisqu'elles visent le maintien dans la différenciation de ce que chacun vit dans sa singularité.

Pour y arriver, il faudra compter sur le désir d'apprendre en étant attentif à tous les détails autant pour l'animateur-observateur que pour les participants, et aussi sur les efforts de tous dans la compréhension, dans la différenciation sur ce qui s'est passé, ainsi que sur la capacité à rester en empathie, en résonance émotionnelle par rapport aux situations évoquées.

Deux séries de tables rondes ont été prévues afin de ménager des temps différenciés.

La première série, en partie décrite ci-dessus, concerne le temps d'évocation, d'attention de ce qui se passe sur le terrain. Il est ici nécessaire d'accueillir, de recevoir, d'être attentif au sujet dans ses liens avec l'intégrité et la continuité de son être et celles des autres.

La seconde série est centrée sur le temps d'élaboration, de mise en interprétation. Là, il est nécessaire de penser et d'interpréter ce qui est accueilli.

Seule une table ronde de la première série a pu se tenir. Ce qui est venu interrompre le processus, c'est le rachat d'une PME savoyarde, dont les salariés avaient choisi JED comme repreneur. Une opération délicate financièrement et surtout humainement, puis la Covid-19... La reprise de cette expérimentation est en suspension. Se fera-t-elle différemment avec d'autres partenaires ! Il semble cependant acquis, que le dirigeant de JED ait introjecté que tout ce qui concerne la coopération entre groupes, les antagonismes entre groupes, les façons de travailler et la qualité des dispositifs de négociation, devient un incontournable.

Le désir de ragaillardir le tracé des « relations » est bien là. Il pourrait circuler autour de quelques balises, dont voici les principales :

Vivre autour de valeurs collectivement édifiées ;

Respecter la force du réel vécu, puisque les résultats du réel vécu sont supérieurs à l'idée, c'est-à-dire :

- *Évaluer les vulnérabilités chacun des membres des équipes,*
- *Trouver ensemble des éléments de solutions ;*

Servir la Maison commune (Aristote)¹⁵, c'est-à-dire :

- *Situer son engagement personnel à l'aune de celui des uns et des autres,*
- *Subordonner les moyens à l'exigence interne de la finalité ;*

Pratiquer des feed-back co-constructifs ;

Incarner, au cœur des processus de décisions, la clarté, l'ajustement et l'intégrité pour laisser vivre les marges de manœuvre afin que chacun puisse accomplir, s'accomplir. Il s'agit d'être dans l'indicatif et non dans l'impératif ;

Partager les savoirs, les faire circuler, c'est-à-dire :

- *Favoriser la création de réseaux afin d'inclure tous les acteurs,*
- *Développer partout des partenariats ;*

Est-ce suffisant, face à des injonctions asymétriques qui renvoient chacun à ses propres angoisses relationnelles, à l'exclusion et au rejet plus ou moins inconscient d'un autre ? Non, bien sûr, mais cette première réponse permet, chez JED, d'habiter, encore et au moins consciemment, cet *esprit des lois de la maisonnée*. Le point commun de ces voies et moyens est l'accueil du singulier et

¹⁵ Selon Joseph Moreau (1969), pour Aristote une vie indépendante et bonne ne s'évalue pas au regard de la quantité illimitée. C'est la détermination des moyens ou la subordination des moyens par / à l'exigence interne de la finalité qui compte.

de l'hybridation entre ancien et nouveau système (Tixier, 2002) vers possiblement des rebonds individuels et collectifs.

CONCLUSION

Ce travail de recherche empirique reste, bien sûr, limité à ces deux cas. Notre démarche inductive a montré que le ratage de prendre soin des équipages génère des difficultés d'ajustements entre compétences internes et éléments organisationnels. Gino Gramaccia (2017 : 13) constate qu' « *en organisant la transition de la société industrielle à une société de l'information et des services, le capitalisme du XXI^e siècle a profondément transformé les relations entre le politique, l'économique et le social* ».

Certes, dans nos deux cas, il n'y a pas de volonté et de pratiques visant au rééquilibrage des rapports des forces en présence entre partenaire d'affaires (sous-traitant ou fournisseur PME et donneurs d'ordres). Pas plus que qu'il n'y a d'approche globaliste, interactionniste et réflexive... Rien qu'une mise sous tension permanente avec la série traditionnelle des pathologies managériales telles que les risques psychosociaux croissants, une démotivation pour ne pas dire un désengagement des salariés et plus généralement le sentiment du « bien faire », qui finit par affecter le travail du dirigeant. Il devient extrêmement difficile de marier logiques économiques, comptables et sauvegarde des cœurs de métiers. Ces deux entreprises, comme tant d'autres, raisonnent (ou résonnent) en mode processus. Ce qui signifie que le déroulement de situations se doit d'être articulé selon des rythmes quasi invariants, des normes, règles et conventions censés être connus de tous.

Dans ce contexte structurel, l'obligation de se dépasser doit-elle signifier « prédater l'autre » ?

La différence entre ces deux entreprises, c'est que la seconde, JED, va bien au-delà d'offres d'expériences, bien au-delà de propositions de quasi sur-mesure ; de prototypes uniques. Pour celle-ci ce qui compte encore c'est « *du savoir-faire qui mûrit* » ; cette « *pratique qui s'enracine et permet de s'approprier un savoir-faire* » (Sennett, 2010). Ce lent murissement qui « *permet aussi le travail de réflexion et d'imagination* »... Comme l'indique Montaigne, la qualité « *d'un gouvernement dépend de l'usage* ». Stimuler l'énergie renouvelée de chacun, destinée à réaliser, mieux, renvoie à cet effort constant des dirigeants et encadrants de « *lier ou réconcilier l'homme et l'entreprise dans une relation « gagnant / gagnant » durable* » (Savall et Zardet, 1992). Pour ce faire, ce que pourrait encore faire le dirigeant de JED serait que d'autre chemin soit autorisé à être exploré... et ainsi cultivait avec ses équipages ce que souligne Montaigne « *Ne pouvant régler les événements, je me règle moi-même* ».

BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU D. (1994/2013), *Le Penser. Du Moi-peau au Moi-pensant*, Paris, Dunod, coll. « IDEM », 192 p.
- ARISTOTE (1994), *Ethique à Nicomaque*, Paris, VRIN, coll. « Biblio Textes Philosophiques », 540 p.
- BHABHA Homi K., (1994/2004), *The location of culture*, London, Routledge, 440 p.
- BACHELARD G. (1943/1992), *L'Air et les Songes : essai sur l'imagination du mouvement*, Paris, Le Livre de Poche, coll. « Biblio Essais », 350 p.
- BECK U. (1986/2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 521 p.
- BION W. R. (1962/2003), *Aux sources de l'expérience*, Paris, PUF, coll. « Bibliothèque de psychanalyse », 137 p.
- BION W. R. (1970/1990), *L'attention et l'interprétation. Une approche scientifique de la compréhension intuitive en psychanalyse et dans les groupes*, Paris, Payot, coll. « Science de l'homme », 214 p.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification ; les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. « NRF Essais », 483 p.
- BOURDIEU P. (1972/2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Seuil, « Points essais », 429 p.
- BOURDIEU P. (1980), *Le Sens pratique*, Paris, Minuit, « Le sens commun », 480 p.
- CICCONE A. (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques », *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2, n° 17, pp. 81-102.
- COLIN M. (sous dir) (2001), *L'émigration – immigration italienne et les métiers du bâtiment en France et en Basse Normandie*, Caen, les Cahiers des Annales de Normandie, n° 31, 306 p. https://www.persee.fr/issue/annor_0570-1600_2001_hos_31_1
- CROZIER M., TILLIETTE B. (2007), *Nouveau regard sur la société française*, Paris, Odile Jacob, 221 p.
- DEBRAIS R. (2007), *Un mythe contemporain: le dialogue des civilisations*, Paris, CNRS Editions, coll. « Débats », 64 p. <https://www.cairn.info/un-mythe-contemporain-le-dialogue-des-civilisation--9782271066299.htm>
- DEJOURS Ch. (2016), *Situations du travail*, Paris, PUF, 304 p.
- DEJOURS Ch., DESSORS D., MOLINIER P. (1994), « Comprendre la résistance au changement », in *Documents pour le Médecin du Travail*, n° 58, pp. 112-117, Paris, INRS & Ministère du Travail - Direction des Relations du Travail.
- DEWEY J. & BENTLEY A. F. (1949/1991), “Knowing and the known”, in J.A. Boydston (Ed.), *The collected works of John Dewey: The latter works, 1925-1953*, vol. 16, pp. 1-294, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press.
- DIET A-L., (2016), « Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être : la procédure », chap. 6, in Drieu D. et Pinel J-P. (Dir.), *Violence et Institutions*, Paris, Dunod, coll. « Inconscient et Culture », pp. 109-134, 248 p.

- ELLUL J. (1954/ 2008), *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Armand Colin, coll. « Sciences politiques », 402 p. (réédition Economica, 2008, coll. « Classiques des sciences sociales », 423 p.
- ELLUL J. (1988), *Le bluff technologique*. Paris, Hachette, coll. « La force des idées », 489 p.
- FOUCAULT M., (1975/1993), *Surveiller et punir : Naissance de la prison*, Gallimard, coll. « Tel », 360 p.
- FREUD S. (1965/1976), *Totem et tabou*, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque », 186 p.
- GEERTZ C. (1973), *The interpretation of cultures*. New York, Basic Books, Inc., 470 p.
https://monoskop.org/images/5/54/Geertz_Clifford_The_Interpretation_of_Cultures_Selected_Essays.pdf
- GHADIRI D. P. (2014), « Quand le changement menace l'identité », *Gestion*, 2014/1, vol. 39, pp. 38-47
- GRAMACCIA G. (2017), « Introduction » dans Gramaccia G. (dir.), *Le temps des précaires. Approche communicationnelle de l'éphémère*, Bordeaux, PUB, coll. « Le Territoire et ses acteurs », pp. 13-19, 180 p.
- GUIGO Denis, 1994, *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'harmattan, 276 p.
- IMS-Entreprendre pour la Cité, 2007, *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Eyrolles, 270 p.
- d'IRIBARNE Philippe, 1989, *La logique de l'honneur, la gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 279 p.
- KAËS R., ANZIEU D., THOMAS L-V. (2004), *Fantasma et formation*. Paris, Dunod. coll. « Inconscient et Culture », 184 p.
- LE BŒUF C. (2000), (sous dir.) *Rencontre de Paul Watzlawick*, Paris, L'Harmattan, coll. « Communication et technologie », 290 p.
- MAROSAN M. I. (2019), « Le devenir robot de l'humain », *Jet d'Encre, la tribune indépendante pour une pensée plurielle*, 16 mars, <https://www.jetdencre.ch/le-devenir-robot-de-lhumain>
- MAUSS M. (1950/2013), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 540 p.
- MEZROW J. (1998), On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, 48(3), 185-198.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (dir.) (2000), *Safari en pays Stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, PEARSON, coll. « Stratégie », 432 p.
- MONTAIGNE, (1588/ 1941), *Essais*, Livre I, Chapitre XXVI, Librairie Garnier, 445 p.
- MONTESQUIEU, (1748/2013), *De l'esprit des lois, Anthologie, choix de textes et présentation par Denis de Casablanca*, Flammarion, coll. « GF », n°1511, 400 p.

- MORGAN G. (2007), *Images de l'organisation*, Laval, Presses Université Laval, coll. « Sciences de l'administration », 2^e éd., 498 p.
- MOREAU J., (1969), Aristote et la monnaie, *Revue des Etudes Grecques*, n° 82, fascicule 391-393, juillet-décembre, pp. 349-364
- MUCCHIELLI A. (1988/2015), *Les motivations*, Paris, P.U.F., coll. « Que sais-je ? », n°1949, 10^{ème} édition, 128 p.
- OSGOOD C. E. & WALKER E. G. (1959). « Motivation and language behavior: A content analysis of suicide notes », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(1), 58-67
- OZBILGIN M. F. & TATLI A. (2008), *Global diversity management: an evidence-based approach*, London, Palgrave Macmillan, 386 p.
- PIAGET J. & al. (1981), *Intelligence and Affectivity. Their Relationship During Child Development*, Palo Alto, Annual Reviews Inc, 77 p.
- PIAGET J. (1991), « Les trois structures fondamentales de la vie psychique chez l'enfant », in Schmid-Kitsikis E. (Dir.) *Le fonctionnement mental*, Delachaux & Niestlé, coll. « Textes de base en psychologie », pp. 67-86, 285 p., 1^{ère} éd., 1942, *Revue Suisse de Psychologie et psychologie appliquée*, 1-2, pp. 9-21.
- PINEAU G. et LEGRAND J-L. (1993/2013), *Les histoires de vie*, Paris, P.U.F., coll. « Que sais-je ? », n°2760, 5^{ème} édition, 128 p.
- PICARD D. (2008), « Quête identitaire et conflits interpersonnels », *ERES Connexions/1-n°89*, pp. 75-90
- PIETERSE J. N. (1994), « Globalisation as hybridization », *International Sociology*, 9 (2), 161-184.
- ROUVROY A. BERNIS T. (2013), « Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation. Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, 2013/1 (n° 177), p. 163-196 (<https://www.cairn.info/revue-reseaux-2013-1-page-163.htm>)
- REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, Paris, Stock, « Essais – Documents », 328 p.
- SADIN E. (2015). *La Vie algorithmique: Critique de la raison numérique*, Paris, L'Échappée, coll. « Pour en finir avec », 288 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés*, Paris, Eyrolles, 314 p.
- SAHLINS M. (1976), *Culture and practical reason*, Chicago, University of Chicago Press, 262 p.
- SENNETT R. (2010), *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel, 403 p.
- SCHOTT A. (2020 [2019]), « Hypo-connexion : droit à la déconnexion et autres responsabilités. Le cheminement d'un délibéré de la PME girondine JED », in « Déconnexion des connexions » (coordination Lise Vieira), revue *Sciences*

de la société, n° 103, pp. 91-110 <http://pum.univ-tlse2.fr/~no-103-Deconnexion-des-connexions~.html>

- SCHOTT A., (2017), « *Tout se doit prendre l'un dans l'autre en cohérence*¹⁶... l'anti-modèle des pratiques grands donneurs d'ordres – PME ... au risque d'étouffement et de vampirisation : le cas d'ABER bâtiment », *Revue Marché & Organisations*, n° 29, mai, pp. 173-194.
- SCHOTT A. et JURQUET M., (2013), *Pilotage des ressources humaines en PME, loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. Un autre Regard, 256 p.
- STIEGLER B. ASSANGE J., CARDON D., JORION P. (2017), *La toile que nous voulons, le web néguentropique*, Paris, FYP éditions, « Nouveau monde industriel », 224 p.
- THEVENET Maurice, 1987, *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 214 p.
- TIXIER P-E. (sous dir.) (2002), *Du monopole au marché, la stratégie de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte, 192 p.
- TROMPENAAR Fons, 1994/2008, *L'entreprise multiculturelle*, Boulogne, Maxima Laurent du Mesnil, 3^{ème} édition, 505 p.
- WATZLAWICK P., HELMICK B. J., JACKSON D. D. (1971), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 280 p.

¹⁶ ASTRALIS de Novalis (1772-1801), in *Heinrich Von Ofterdingen*, traduit de l'allemand par Armel Guerne (moncelon.com).

Les freins d'une fusion hospitalière

Boutheina ZOUABI OUADRANI

CEPN - CNRS - Université de Paris Nord-Sorbonne

Virginie MOISSON

CEMOI - Université de la Réunion

Sami OUADRANI

AGEMAR- Ecole Maritime

INTRODUCTION

La Pandémie de COVID-19 a impacté lourdement au niveau mondial la vie des citoyens, le système sanitaire mais surtout les professionnels de santé. D'ailleurs, le secteur de santé souffre depuis quelques années de la crise des finances publiques et des attentes grandissantes de la population.

Face à ce constat, le gouvernement se trouve dans l'obligation d'apporter des restructurations sous forme de fusions afin de diminuer les coûts tout en continuant à garantir un accès équitable à des services de qualité (Laude et Louazel, 2013).

Toutefois, ces fusions peuvent créer des dysfonctionnements (Acker et al, 2014) chez les différents acteurs qui peuvent être amenés à répondre à des exigences contradictoires (Janand et Brillet, 2015). Les travaux antérieurs ont étudié la fusion hospitalière d'un point de vue économique (Kerleau, 2001 ; Mossé, 2001), gestionnaire (Claveranne et al, 2003 ; Contandriopouloud et al, 2003 ; Minvielle et Contandriopouloud, 2004 ; Laude et Laouzel, 2013) ou encore sociale (Dumond, 2006). Cependant, on connaît très peu sur les freins qui submergent dans un processus de transformation hospitalière qualifié de complexe et irréversible (Denis, 2002 ; Dumond, 2006).

Or, quand le monde hospitalier adopte une stratégie de fusion, les organisations et leurs salariés sont amenés à travailler ensemble dans des structures communes. Ainsi, des freins sont donc susceptibles d'apparaître ds la phase de préparation de la fusion, lors de sa mise en place et quelques années après. À notre connaissance, aucune recherche n'étudie ce dysfonctionnement de façon spécifique à travers les trois phase de la fusion. Cette recherche se propose de combler ce vide. Plus précisément, elle se propose l'identification des freins que rencontrent les salariés et l'hôpital tout au long de ce changement stratégique. Ces freins engendrent des coûts cachés et diminuent la performance de l'organisation sanitaire (Savall et Zardet (2016)

Il s'agit donc de répondre à la question suivante : « quelle est la nature des freins inhérents aux trois étapes de la fusion hospitalière (pré-fusion ; fusion ; et post-fusion au niveau individuel et organisationnel) ? »

À cette fin, une étude de cas approfondie est menée sur un hôpital dans un contexte insulaire. Le cas étudié connu une opération de fusion sur trois étapes. Une phase de préparation de la fusion qui a duré 5 ans, une phase de mise en place et enfin une phase post-fusion. Cette relation est élaborée dans le cadre d'une volonté politique et territoriale.

Les principaux résultats montrent l'existence des freins au niveau individuel et au niveau organisationnel lors des trois phases de la fusion : Pré-fusion- fusion-post-fusion. À chacun de ces niveaux et phases, différents types de freins ont pu être identifiés. La recherche montre l'importance de prendre en considération les freins tout en détaillant ces différentes sources de freins.

Ce travail, présente comme intérêt le diagnostic des freins individuels et organisationnels afin de mieux conduire le changement sous fusion hospitalière. Dans une première partie, nous étudierons les perspectives historiques de l'hôpital public amenant à des fusions hospitalières ainsi que l'ensemble des enjeux à l'origine de ces relations. La seconde partie sera consacrée à la présentation des résultats issus d'une étude longitudinale réalisée en se basant sur des séries d'entretiens semi-directifs effectués, ainsi que l'analyse des données secondaires. Nous terminerons notre recherche par les implications théoriques et managériales, les limites et les perspectives de recherches futures.

1. ÉTAT DES LIEUX : POUR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU MONDE HOSPITALIER

Nous présentons dans cette partie, dans un premier temps, l'évolution du contexte du secteur de la santé en France. Dans un deuxième temps, nous exposons la fusion dans le champ marchand et nous précisons la particularité de la fusion dans le secteur de la santé.

1.1. La perspective historique

Au cours des dernières décennies, nous assistons en France à une vague d'accroissement des pathologies chroniques, et un allongement de longévité de la population. En conséquence, la demande de soins de santé augmentera, en parallèle, au versus de ressources non coécrivées à la demande croissante, notamment dans un contexte de faible croissance économique (Zouabi, 2019). À cela s'ajoute, une pénurie au niveau des ressources médicales, un seuil minimal d'activité et une répartition optimale de l'offre de soins sur un territoire (Quidu, 2015). Ainsi, pour de nombreux systèmes de santé, une haute qualité soins, tout en restant abordable et accessible, ait devenu un défi pertinent.

Les autorités sanitaires ont exprimé donc leur volonté de faire évoluer et de rendre plus performant le système de santé Français à travers les réformes de

modernisation. Depuis quarante ans, le système sanitaire Français connaît de profondes mutations et fait l'objet de réformes majeures. L'incitation au changement organisationnel pour l'hôpital s'est opérée jusqu'à présent essentiellement sur le mode de la prescription par le biais de diverses lois, ordonnances ou décrets.

Ces derniers sont héritier de la réforme de 1958, de la loi du 31 Décembre 1970, de celle du 3 Juillet 1991 portant sur le projet hospitalier, des trois ordonnances du 24 Avril 1996 organisant la mise en place d'un contrôle des dépenses médicales, de la loi de 2007 liée à la tarification à l'activité (T2A) qui cherche, à développer l'efficacité des producteurs de soins en mettant en place une concurrence par comparaison comme facteur incitatif à la performance économique, et qui favorise l'introduction de règles de gestion de l'entreprise privée à l'hôpital public (comptabilité analytique pour le calcul des coûts ; contrôle de gestion ; business plan) ou encore la loi HPST de 2009 qui a pour objectif de réorganiser et de moderniser l'ensemble du système de santé et qui a trouvé suite avec la loi de 2016. Récemment, le projet Ma Santé 2022, qui a pour vocation de renforcer les rapprochements entre les professionnels hospitaliers et de ville autour d'un projet médical favorisant ainsi une meilleure organisation des professionnels de santé.

Soucieux de véritablement progresser et conscients de ces diverses mutations, le système de santé français a subi de nombreuses transformations. Ces dernières cherchent à s'adapter aux modifications de cet environnement tout en maintenant l'objectif de l'amélioration de la santé. L'ensemble des réformes et la pression du marché ont été animées par une volonté de responsabiliser les organisations de santé pour leur propre développement stratégique et le souci de maintenir la qualité des soins à travers la mise en place de nouveaux outils de gestion. Une nouvelle façon de penser les fonctionnements des hôpitaux s'impose donc afin d'atteindre « l'institutionnalisation progressive des idées et des recettes ». Ces nouvelles pratiques de management dans les organisations publiques conduit à concevoir la gouvernance publique comme une variable de performance à l'instar des firmes privées (Châtelain et Kaddouri, 2017).

Les fusions hospitalières constituent une réponse face aux difficultés que rencontrent les établissements de santé. Les chercheurs en économie et gestion présentent les restructurations sous formes de fusion comme un processus qui cherche à s'adapter à un environnement évolutif. Au-delà des objectifs économiques, ce mariage permet aux organisations hospitalières de répondre aux besoins de santé de la population sur un territoire et d'améliorer la qualité de la réponse apportée.

Toutefois, et contrairement aux attentes, les hôpitaux en France rencontrent des difficultés en lien avec la pénurie des professionnels de santé et la complexité des réformes administrative (Brémond et al, 2013). Cette complexité est le résultat de la non association des parties prenantes. Ainsi, des réformes qui s'imposent aux personnels soignants amenant à l'émergence des coûts cachés freinant la performance hospitalière (Savall et Zardet, 2016).

À ce contexte hospitalier déjà compliqué, la crise sanitaire liée au Covid 19 a été un véritable révélateur des difficultés du monde hospitalier. Depuis 2020, la pandémie a montré que l'hôpital public ne parvient plus à être attractif pour ses emplois. Ils sont nombreux à avoir arrêté leur métier. Le personnel soignant est démotivé, fatigué, souffrant, démissionnaire, ou demandeur de mise en disponibilité. D'ailleurs, une récente enquête menée par la Fédération Hospitalière Française (FHF) auprès de 300 établissements recensait plus de 10.000 départs, démissions, retraites, fins de contrat, d'infirmiers et d'aides-soignants¹⁷. Ce qui a amené à la fermeture de 17200 lits complets en France entre 2017 et 2020.

1.2. De la fusion dans le secteur marchand à la fusion hospitalière

Dans cette partie, nous présentons la fusion et nous exposons la particularité de ces restructurations dans le secteur de la santé.

La fusion dans le secteur marchand, a été largement étudiée et les recherches sur le sujet s'avèrent abondantes (Reddy et al, 2015). Elle est définie comme le rapprochement entre deux ou plusieurs organisations qui constituent une seule entité juridique (Horne et John 2004 ; Alao 2010 ; Georgios, 2011 ; Khan, 2011). Les fusions modifient donc la propriété de l'entreprise cible et peut transformer son mandat social, ses objectifs financiers et orientation régionale (Angeli et Maase, 2012).

Ces rapprochements sous forme de fusion ont été considérés comme la stratégie préférée des chefs d'entreprise (Ferreira, 2014). L'objectif principal d'une firme derrière la conclusion de l'opération de fusion est de travailler avec d'autres entreprises qui peuvent être plus bénéfiques que de travailler seul dans un marché. Toutefois, après la première grande vague de fusions dans les années 80, des expériences douloureuses ont été relatées suite à l'échec d'environ la moitié de ces mariages (Amado et Amato, 1997, Napier, 1989, Meier et Schier, 2007, Gleibs et al, 2008 ; Steiler et Rüling, 2010). Une étude menée en 2015 par le cabinet Deloitte révèle que 60% des opérations de fusions-acquisitions sont des échecs.

En conséquence, de nombreux auteurs ont axé leurs recherches sur les problèmes liés à la fusion. Deux principaux courants ont été identifiés. Un premier courant s'est penché sur les difficultés organisationnels liées aux choix stratégiques (choix du partenaire, avantages de coûts, compétences, positionnement...), au cadre légal (propriété intellectuelle), à la gestion de l'intégration des unités (Steiler et Rüling, 2010). Un deuxième courant s'est focalisé sur les problèmes de gestion des ressources humaines associés aux fusions comme le taux élevés de rotation de personnel clé, l'absentéisme,

¹⁷ Enquête FHF (2020):

https://www.fhf-hdf.fr/wpcontent/uploads/2020/11/20201110_Synth%C3%A8se-enquete-RH-FHF_Faire-face-%C3%A0-la-seconde-vague-de-Covid.pdf

l'insatisfaction au travail (Cartwright et Hudson, 2000 ; Steiler et Rüling, 2010). D'ailleurs, le diagnostic mené par le cabinet Deloitte sur les entreprises qui ont échoué dans une fusion précise que 70% de ces échecs s'expliquent par des erreurs d'exécution (leadership inadéquat, mauvaise intégration, différences de cultures d'entreprise, etc.) et 30% par des erreurs d'approche (manque d'information sur le partenaire, absence de compétences, etc.).

Le processus de fusion repose donc sur les plans organisationnels et individuels. Ces derniers constituent les pierres angulaires du succès global d'une fusion (Amado et Amato, 1997; Demeure, 2000; Marks, 1997). La figure ci-dessous résume les éléments fondamentaux de succès d'une fusion entre organisations.

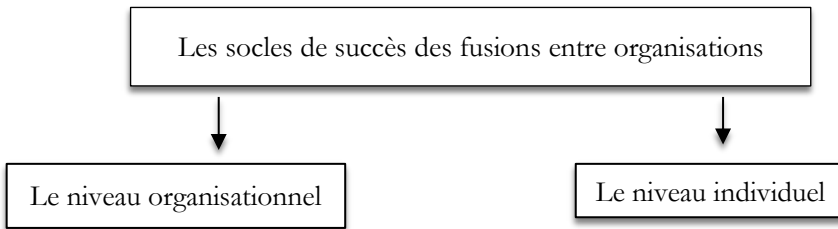


Figure 1. Les éléments fondamentaux de succès des fusion entre organisations – Source : Auteurs

Dans le champ sanitaire, une prolifération des restructurations sous forme de fusion ont été recensées. Une vague généralisée de fusions a dominé particulièrement le milieu hospitalier. En 2017, une étude menée par le cabinet de conseil spécialisé en santé Deloitte en collaboration avec l'association de gestion financière des soins de santé a recensé plus de 750 fusion-acquisition d'hôpitaux entre 2008 et 2014. Parmi ces derniers, 400 opérations de rapprochements ont été opérées aux États-Unis.

Ces mariages n'ont pas épargné la France. Il s'agit d'un mode de restructuration imposé quelque fois aux établissements depuis le début des années 1990. Particulièrement, l'hôpital a été attiré par ce mouvement de restructuration de grande ampleur (Bezes, 2012). D'ailleurs, dans leur article publié dans le journal Health policy, Angeli et Maarse, (2012) ont identifié 156 fusions-acquisitions hospitalières en France entre 1990 et 2009.

Cependant, les hôpitaux sont peu habitués à de tels changements. Jusqu'à présent, ces établissements publics avaient l'habitude de penser seuls leur stratégie en se plaçant plutôt dans une perspective de concurrence que de complémentarité avec les autres services de soins (Contadriopoulos et Souteyrand, 1996, Minvielle et Contandriopoulos, 2004). En outre, certains outils conceptuels qui y ont été développés dans le cadre des fusions commerciales ont été mobilisés dans l'étude des fusions hospitalières (Laude et Louazel, 2013).

En conséquence, l'hôpital public oscille entre entreprise et institution publique. Il est remis en question, car il doit s'adapter aux modèles visant à consolider des formes de concurrence inspirées du monde marchand amenant à un hôpital complètement déstabilisé. Cette institution réinventée est entrée dans des zones de turbulences et souffre d'une crise d'identité (Brémond et al, 2013) engendrant des multiples retentissements des différentes natures.

Dans le champ sanitaire, sur le plan conceptuel, les fusions d'hôpitaux pourraient entraîner des améliorations ou une détérioration de la qualité des soins (Nancy et al, 2020). La fusion permet aux hôpitaux de surmonter les contraintes des ressources et faire des économies d'échelles (Sinay, 1993 ; Lalande, 2012 ; Noether et May, 2017), d'acquérir les connaissances des partenaires (Sargis, 2004), d'améliorer la qualité de soin (Sinay, 2002 ; Noether et May, 2017) et de faire face à des menaces environnementales (Ceuille, 2002). Cette option stratégique se présente comme solution face aux difficultés rencontrées (Laude et Louazel, 2013 ; Brémond et al, 2013). Le principal enjeu des fusions d'établissements est l'optimisation des soins et des services (Kassirer, 1996, Harris et al, 2000).

Sinay et Campbell (2002) ont comparé les hôpitaux fusionnés et non fusionnés fin des années 80 et au début des années 90 et ont constaté que les hôpitaux fusionnés offraient une meilleure performance de services de soin.

Toutefois, ces dernières années les tentatives de fusions hospitalières qui se multiplient n'amènent pas les résultats escomptés (Franchisteguy, 2001) voir à l'échec (Kastor, 2010). Ces relations inter-institutions engendrent le remaniement au niveau organisationnel compte tenu de l'inertie en lien avec le statut public et au niveau des professionnels de la santé.

Sur le plan financier, la Cour des comptes en France dans son rapport public annuel de 2014 avait estimé « décevant » le bilan des restructurations hospitalières sur la période 1999-2007 indiquant ainsi la faiblesse de la performance des résultats obtenus des restructurations des organisations sanitaires et en particulier sous fusion hospitalière. Ces résultats financiers s'accompagnent d'une dégradation de la qualité de soin. À cet égard, Ho et Hamilton, (2000) ont comparé la qualité des soins hospitaliers pré-fusion et post-fusion en Californie entre 1992 et 1995. Les auteurs notent l'inquiétude des organismes et des patients vis-à-vis de ces fusions qui génèrent des répercussions négatives sur la qualité des soins de santé.

Ces conclusions ont été confirmées par une étude récente publiée en 2020 dans la prestigieuse revue « The new england journal of medicine » portant sur les fusions et acquisitions d'hôpitaux de 2009 à 2013 et notant la détérioration de l'expérience des patients associées à des fusions-acquisitions hospitalières.

Hormis, les effets négatifs de la fusion sur le niveau organisationnel, Ho et Hamilton, (2000) mentionnent les conséquences sur les professionnels de la santé. Selon les auteurs, cette option stratégique entraîne une réduction du

personnel infirmier, une réorientation vers le recrutement d'employés moins bien rémunérés et une réduction des dépenses en fournitures hospitalières qui nuisent aux soins des patients.

Kjekshus et al. (2007) ajoutent suite à l'étude de l'effet des fusions hospitalière sur les employés de 57 hôpitaux impliqués dans 23 fusions en Norvège entre 2000 et 2009, que les fusions hospitalières ont un effet négatif significatif sur la santé des employés. Les auteurs soulignent que cela devrait être pris en considération lors de la décision de fusionner des hôpitaux.

En outre, les processus d'évolution des fusions sont en eux-mêmes sources de surcoûts ou de dysfonctionnements (Lalande, 2012). La mise en place de ce dernier reste long et complexe et nécessite l'implication des participants qui doivent suivre de nombreuses étapes rigoureuses (Etude Deloitte, 2017).

En conséquence, ces dernières années des dégradations au niveau organisationnel et individuel ont été signalées lors de la mise en œuvre de la fusion hospitalière voire post-fusion. Toutefois, on connaît très peu sur les séquelles des fusions sur les plans organisationnels et individuels.

2. COMPRENDRE LES FREINS DE LA FUSION HOSPITALIÈRE : PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE L'ÉTUDE DE CAS

Nous illustrons dans cette partie, le positionnement paradigmatique et la méthode déployée afin de gérer les connaissances. S'ensuit, la présentation du cas étudié, le contexte d'évolution de l'opération de fusion dans le cadre de la recherche longitudinale mobilisée.

2.1. Le positionnement paradigmatique et le recueil des données

Dans le champ des recherches en sciences de gestion, la notion de paradigme repose sur des réflexions ontologiques, épistémologiques et méthodologiques (Benelli, 2006). Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté la démarche inductive. Ce choix permet la construction de l'objet de recherche à partir du terrain investigué. Les questions posées à travers le guide d'entretien, les méthodes et les grilles d'analyse sont « inventés » et élaborés selon l'avancement du travail scientifique (Benelli, 2006). Ainsi, les méthodes de collecte des données ont changé au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche.

Nous avons mobilisé donc trois outils différents dans le cadre d'une démarche longitudinale. et pour une triangulation des données (Yin, 1994). Nous avons effectué des entretiens exploratoires, des données secondaires (rapports, article de presse,..) et des entretiens ciblés. Ces outils de recueil d'informations basées sur sept entretiens exploratoires en 2012, vingt-neuf entretiens semi-directives ciblés dont vingt entretiens effectués en 2015 et neuf entretiens en 2018 ainsi que l'analyse de données secondaires collectées. De ce fait, 36 entretiens ont

suiwi les étapes de la fusion mentionnées dans le protocole d'accord relatif au processus de fusion.

Des guides d'entretien ont été établis en se basant sur l'évolution des processus de la fusion. Le guide d'entretien effectué en 2012 a évolué afin d'intégrer les nouveaux facteurs qui émergent du contexte. L'ensemble des entretiens ont été réalisés auprès des cinq acteurs des deux sites hospitaliers (Site N°1: A ; Site N°2: B) à savoir des directeurs, cadres de santé, médecins, infirmiers et patients. En raison des changements de directions et des mutations des postes les entretiens ont été menés avec différentes personnes tout au long du processus de la fusion. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure et dix minutes, avaient pour objet de faire le point sur l'avancement du projet, d'étudier l'évolution de la fusion, de comprendre les réorientations envisagées et de cerner les difficultés et les freins rencontrés. Également, nous avons multiplié l'analyse de données secondaires (rapport d'activité annuel, statistiques, articles de journaux, communiqués de presse, magazine du Centre Hospitalier. D'ailleurs, la fiabilité des résultats est augmentée selon la multiplicité des sources de données (Boyer et McDermott, 1999).

Le choix des sources de données s'est imposé d'une part parce que les données produites doivent s'adapter aux aléas de notre terrain de recherche, et d'autre part pour prendre en considération l'évolution de la fusion et les changements des interviewés en cours de l'enquête. Le tableau ci-dessous illustre la nature des données, le profil des répondants et les principales thématiques abordées.

Tableau 1: Caractéristiques des entretiens réalisés et principales thématiques abordées

Nature des données	Entretiens Semi-directifs en face à face. (N=38) Des données secondaires: -Rapport d'activité de 2008 à 2017 -Protocole de la Fusion -La stratégie de santé pour les Outre-mer, feuille de route régionale(Mai, 2016). -Insee dossier : portrait de la jeunesse -Rapport Hubert-Martineau (Mission groupements hospitaliers de territoire ; Février 2016. -Conférence de presse -Article de journaux locaux
Profil des répondants	Directeur général (N=1) ; Cadres de santé: (N=5); Médecins: (N=10) ; Infirmiers: (N=10) ; Patients= (N=10)
Durée	La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1h10.
Période	De 2012 à 2018

Principales thématiques abordées	Processus de la fusion : phase fusion - phase post-fusion Le changement institutionnel Les difficultés rencontrées Les répercussions en lien avec la fusion: avant et après la fusion : les freins au niveau Individuel ; les freins au niveau organisationnel
----------------------------------	--

Source: Auteurs

2..2. Présentation du cas étudié

Le contexte de l'étude

Le Centre hospitalier étudié se situe dans un contexte d'insularité. Ce territoire présente des caractéristiques démographiques, sociales, économiques et politiques. Ces derniers sont en forte résonance avec les caractéristiques géographiques et physiques du territoire (Klein et Sandron, 2016 ; Zouabi et Smida, 2019) avec un taux de pauvreté, de chômage et d'inégalité parmi les plus élevés de France. La région d'étude est exposée à sept des huit risques majeurs à savoir les cyclones, les éruptions volcaniques, les inondations, les mouvements de terrain, les feux de forêts, les séismes et les houles, marées de tempête et tsunamis et la dichotomie entre les espaces côtiers et montagneux.

Au niveau sanitaire, la population se caractérise par un rapide vieillissement impliquant une prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie. Notre région d'étude est également l'une des régions les plus touchées par la mortalité à cause des maladies de l'appareil circulatoire, notamment les maladies vasculaires cérébrales, l'appareil digestif, les cardiopathies ischémiques et les maladies hypertensions mais aussi les maladies infectieuses (dengue, chikungunya,..). A cela s'ajoute le problème de diabète qui touche la population et qui laisse figurer ce territoire parmi les plus élevés des régions Françaises (Trottet et al., 2016).

A cet effet, ce territoire constitue un laboratoire idéal à l'étude des fusions hospitalières afin de promouvoir des approches originales fortement ancrées dans la dynamique territoriale.

Cas étudié

La création du Centre Hospitalier Universitaire en 2012 et la particularité de son emplacement géographique permettent de développer le rayonnement de la région dans le domaine sanitaire. Cette naissance est le fruit de la fusion de l'hôpital A situé au nord de la région et de l'hôpital B composé de six sites situé au sud de la région. Intégré depuis 2012 au peloton des 30 CHU de France, ce dernier est le premier employeur et le plus gros acheteur de biens et de services du secteur sanitaire. En effet, la structure compte près de 6140 professionnels et 150 métiers au service de la santé dont 640 médecins et 5500 personnels non médicaux. Cette structure reçoit par an 145 800 entrées (hospitalisations complète et de jour), 129 000 passages aux urgences, 295 500 consultations. Également, l'établissement offre 1372 lits de médecine, chirurgie et obstétrique, 154 lits et places de santé mentale, 114 lits de suite et de réadaptation et 130 lits d'hébergement pour les personnes âgées.

La structure a pour principale mission d'assurer à la population le soin sur place même les soins de haute technicité afin d'éviter le transfert sanitaire vers la métropole. Le CHU contribue également à partager le savoir-faire dans le domaine sanitaire dans son espace géographique en intensifiant les coopérations avec les îles voisines.

Les étapes de la fusion

Phase de Fusion (a)18

Le projet de CHU a commencé par une démarche engagée en 2006 par l'Agence Régionale de Santé (ARS) mais aussi grâce à une volonté politique. Cette volonté se traduit par le Décret du 21 avril 2007 relatif à la création du Centre hospitalier régional et par le décret du Premier Ministre le 21 novembre 2011 donnant naissance au Centre Hospitalier Universitaire. Cette année s'est caractérisée par la fusion juridique des deux alliés. Il s'agit d'une volonté pour disposer, au cœur de la zone géographique, d'un équipement performant au service de la santé de tous ses habitants. Cette volonté traduit le rapprochement des communautés médicales et hospitalières et l'accord des professionnels de santé, des élus, et de l'Université. La création d'un CHU par convention entre le CHU et l'UFR de Santé de l'Université vise à étendre les études médicales qui ont débuté dès 2010 et qui se limite à la troisième année, ensuite, les futurs médecins devront s'envoler à l'université de Bordeaux afin de poursuivre le cursus. Ce choix constitue un enjeu majeur pour susciter les vocations médicales dans une des régions françaises connaissant les plus faibles densités médicales surtout au niveau des médecins spécialistes. A titre d'exemple l'ARS a recensé 4 psychiatres pour 100 000 habitants contre 10 psychiatres en France métropolitaine.

Toutefois, avant la création juridique du CHU en 2011, les deux centres hospitaliers (Nord et Sud) exercent d'une façon indépendante. Chaque établissement a conservé son autonomie juridique et financière et ses propres instances.

En l'attente du rapprochement des deux sites, un Conseil Exécutif inter-établissements a été mis en place en 2010 pour faciliter la fusion des deux établissements et afin de définir les orientations stratégiques, la recherche, l'enseignement et la mise en œuvre du système d'information. D'ailleurs, un retour à l'équilibre financier a été constaté fin 2010 dans les budgets de chacun des deux établissements, garantissant ainsi le développement du processus de la fusion.

Phase post-Fusion (b)19

Le 29 février 2012, la signature d'une convention entre le Centre Hospitalier Régional et l'Université marque officiellement à la création du CHU. Cette

218 Protocole d'accord relatif au processus de fusion du centre hospitalier

319 Rapport d'activité de CHU 2016

relation s'appuie essentiellement sur la confiance, la transparence, le respect des engagements et la vision partagée sur les modalités d'évolution de l'hôpital public.

Lors du protocole d'accord relatif au processus de fusion du Centre Hospitalier (A) et du Centre Hospitalier (B), il a été prévu que le processus de fusion administrative et comptable se fait sur deux étapes. Certaines spécificités dans la gestion des sites seront maintenues pendant les quatre années transitoires du 1er Janvier 2012 au 31 décembre 2015. Lors de cette période, le CHU s'est engagé dans un projet social pour le personnel et pour maintenir les instances consultatives, des directions, et des comptes de résultats. Malgré la fusion, il a été prévu également, une absence de mobilité des personnels entre les deux sites partenaires, même pour une période de courte durée, sauf sur la base du volontariat.

A l'issue de la période transitoire de la fusion arrive une seconde phase de consolidation. Cette période de 2015 à 2018 concerne certaines décisions portant sur les élections professionnelles au niveau du CHU.

La première année de la fusion officielle le CHU affiche un résultat bénéficiaire de 3 802 399 €. Toutefois, à partir de 2013, le CHU cumule le déficit. En effet, en 2017, le déficit du CHU s'est creusé passant de 42 millions d'euros (M€) contre 20,2 M€ en 2015 soit une augmentation de 45,09 %. Face à cette situation critique, en septembre 2017, le CHU a présenté un plan stratégique de redressement avec un plan de retour à l'équilibre 2018-2022 au Comité interministériel de performance et de modernisation hospitalière (COPERMO). Ce dernier a été validé par le COPERMO. Ainsi, un soutien de l'Etat afin de résoudre ces difficultés financières majeures afin de remettre l'établissement sur une trajectoire assainie et assumer pleinement sa mission.

En vue du processus de la fusion, nous avons opté pour une étude longitudinale. Cette dernière a été établie par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999) découlant de la volonté de comprendre les déterminants de la dynamique d'évolution de la fusion au cours du temps, selon des intervalles temporels sélectionnés et en fonction du rythme présumé auquel les changements interviennent (Yin, 2003).

A cet égard, nous cherchons une meilleure compréhension de l'évolution de la fusion et les conditions d'émergence des freins en analysant l'ensemble du processus et les événements qui se produisent dans leur environnement naturel, de suivre les événements dans le temps et de cerner l'ensemble des freins (économiques, sociales, psychologiques, politique, etc.), mais aussi dans l'objectif d'obtenir les perceptions des différents acteurs (directeur, médecins, cadre de santé et infirmier) (Yin, 2003).

Cette méthode permet donc d'approfondir des analyses réalisées en comparant des variations organisationnelles et individuelles à un instant donné et au cours du temps (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003). En effet, le choix de notre étude de cas a été observé depuis le début du projet de fusion jusqu'à la crise de celui-ci. Il s'agit donc d'une fusion suivie dès le départ, jusqu'à la crise, où les acteurs ont vécu les différents événements liés à ce projet.

La fusion hospitalière constitue donc un laboratoire idéal face à un contexte mouvementé de contraintes, à l'étude du processus de la fusion du centre hospitalier universitaire afin d'identifier les freins en lien avec la fusion et fortement ancrés dans la dynamique territoriale.

3. RESULTATS

Dès l'étape du lancement de la fusion des freins apparaissent pendant des années. Ils sont en lien avec l'individu mais aussi l'organisation. Ces derniers viennent des sources multiples. En nous appuyant sur une démarche longitudinale, nous détaillerons les résultats du cas étudié en distinguant les freins inhérents aux niveaux individuels et organisationnels pendant les deux phases de (a) pré-fusion et de (b) post-fusion ainsi que leurs impacts.

3.1. Phase de Pré-fusion et fusion (a)

Le projet d'établissement du CHU a duré 5 ans. En effet, la démarche pour préparer la fusion a été engagée en 2006. S'inscrivant dans la dynamique de l'évolution institutionnelle et universitaire du CHU, les cinq ans ont été consacrés à la préparation de la transition. Un projet d'établissement a été élaboré à l'issue de cette étape. Durant cette phase qui précède la fusion officielle mais aussi lors des premières années de fusion du CHU des freins ont submergé l'atmosphère du mariage. Cette période couvre la période de pré-fusion et également les trois années de fusion progressive de 2012 à 2015. Dans ce qui suit, nous analysons les différents freins individuels et organisationnels.

Les freins organisationnels lors de la phase de pré-fusion et fusion :

- Contexte sanitaire épidémiologique et entomologique: La situation tropicale de la région d'étude expose les populations à des risques sanitaires spécifiques : Maladies infectieuses et maladies vectorielles (paludisme, dengue, chikungunya, etc.) impliquant des enjeux renforcés de surveillance épidémiologique et entomologique. En effet, dans les années 2005 et 2006, l'épidémie de chikungunya a touché près de 40 % de la population et a fait 203 morts. A l'issue de cette période, la fusion s'est présentée comme la seule possibilité envisageable afin de renforcer la surveillance épidémiologique et entomologique. Un infirmier du Site N°1 stipule que « l'idée de la fusion est venue après l'épidémie de Chikungunya. C'est à cette époque que l'île est devenu sous les projecteurs des médias, toutefois concentré les patients sur un seul établissement n'est pas une solution ». Toutefois, les perturbations climatiques, avec des épisodes de cyclones et de fortes pluies, mettant à mal les équipements publics, les installations de santé, les habitations, et isolant les personnes fragiles. Ce contexte sanitaire épidémiologique et entomologique constitue une source de freins aux deux organisations partenaires.
- Contexte climatique et routier: La région étudiée est exposée à des perturbations climatiques, avec des épisodes de cyclones et de fortes pluies, mettant à mal les routes et isolant les futurs alliés. En effet, le centre hospitalier A se situe sans le nord et le centre hospitalier B est au sud. Dans notre région d'étude, mise à part la route de montagne qui est fortement encombrée et dangereuse, une seule route desservait le déplacement entre les deux communes nord et sud. Cette route express est exposée à une

importante érosion des roches basaltiques, du fait des pluies torrentielles, cyclones et autres vents violents. Ces phénomènes contribuent significativement à la fermeture de la route et le retour à la route nationale impliquant un renforcement des difficultés routières. Ce contexte provoque les interrogations sur la faisabilité de la fusion, un cadre de santé explique : « l'hôpital de l'autre côté (..), ça ne tient pas la route, par rapport aux risques routiers dans la période cyclonique et aux soins qu'il faut apporter ». La spécificité du contexte climatique et routiers constituent un frein à l'union des deux établissements.

- Le contexte géographique de l'éloignement entre les deux établissements: Mises à part les perturbations climatiques et les difficultés de circulations routières, la distance de 80 KM entre les futurs alliés est un frein. Ces circonstances de l'éloignement entre les futures alliés inquiètent le personnel des deux établissements au niveau de la prise en charge des soins. Un cadre de Santé du Site N°2 Stipule: « Géographiquement je ne vois pas comment on peut gérer un établissement, ça ne tient pas la route (..), on se base sur un périmètre pas forcément à côté mais ce n'est pas raisonnable ».

Les freins individuels lors de la phase de pré-fusion et fusion :

- Résistance du personnel au changement: Une résistance manifeste dès l'étape de pré-fusion. Ce mariage a été accompagné par des avis mitigés entre acceptation et refus. En effet, dès que le comité technique d'établissement et le Conseil de Surveillance du centre hospitalier B ont validé à la majorité l'opération de la fusion, un recours devant le tribunal administratif a été déposé contre la décision de la fusion par une partie du personnel du centre hospitalier B à travers le syndicat et les représentants des médecins au centre hospitalier B. Ces plaignants doutent de l'irrégularité des votes pour la fusion. Un médecin du site N° 2 explique: « La procédure est marquée par de très nombreuses irrégularités réglementaires (...) fondant ce recours en annulation de délibérations ». Ce recours a été déposé dans l'espoir de stopper la fusion. Ces actions constituent un outil pour résister face à ce changement par une partie du personnel qui n'adhère pas à la fusion des deux établissements.
- Inquiétude sur l'avenir des établissements: Le personnel du centre hospitalier B manifeste une inquiétude voir un mal être vis-à-vis de l'avenir de l'hôpital B. Ils estiment que l'établissement sera pénalisé suite à la fusion. Le personnel du centre hospitalier B considère que la situation financière du centre hospitalier B est critique et que cette dernière n'a pas été déclarée avec sincérité. Il estime que l'établissement B a un taux d'endettement élevé, ce qui l'empêchera d'emprunter dans le futur. Un médecin du Site N° 2 stipule : « La structure n'a pas été éclairée avec sincérité ni complétée sur l'état financier réel (..). Le processus de fusion se fait manifestement au détriment de l'un des deux établissements (...) un transfert de 95 millions d'euros du Sud vers le Nord ». Un sentiment d'un manque d'information sur la situation financière des établissements génèrent des inquiétudes sur l'avenir des établissements.
- Des situations de stress en lien avec la sécurité des emplois: Le changement sous forme d'une fusion provoque une vision floue de l'avenir sur les

emplois. Ce mariage inquiète particulièrement le personnel contractuels et les stagiaires. Un sentiment d'insécurité de leurs emplois manifeste. Un directeur du Site N°1 précise: « Un agent est venu me voir pour me parler de sa situation après la fusion. Il venait de commencer son CDD à l'hôpital, (...) il ne peut pas se projeter, acheter une maison ou faire des projets ». En conséquence des situations de stress se présentent en vertu de l'incertitude sur le renouvellement des contrats. Un infirmier du Site N°1 explique : « Les contractuels sont angoissés, les contrats ayant atteint de 2 ans d'ancienneté au 1er juillet 2015, les contrats aidés, la situation des agents en formation de plus de 52 jours ».

- Sentiment de perte d'identité et d'appartenance: Le cadre législatif hospitalier et la volonté politique sont à l'origine de la création d'une fusion entre le centre hospitalier A et le centre hospitalier B donnant naissance au CHU. Il s'agit donc d'une imposition aux deux établissements pour la mise en place d'un projet médical commun amenant à un sentiment de perte d'appartenance à l'établissement qui envahie les professionnels de la santé. Un infirmier du Site N°1 indique : « la volonté politique nous pousse en urgence vers la communauté des biens. (...) on est alarmé de façon quotidienne et forte par les courriers que l'on reçoit de l'ARS, qu'un seul centre public CHU qui regrouperait et absorberait tout le monde est en route ». Un cadre de santé du Site N° 2 précise: « Je pense que ce nouveau établissement absorbera tout le monde, enfin, tous les centres hospitaliers, on aura à long terme qu'un seul centre hospitalier et nous personnels on n'appartient plus à nos structure, on dépendra tous du CHU ».

Lors de la phase de pré-fusion mais aussi sur les trois ans de la fusion, des freins organisationnels ont été émergés et ont été accompagnés par des retentissements individuels. De par la spécificité du secteur et la région d'étude, la présence du contexte sanitaire, législatif, politique, géographique, routier et climatique, une pression a été exercée sur la structure et les individus. Ainsi, la décision de la fusion apparaît comme une option stratégique porteuse de bouleversements, de stress, d'inquiétude et d'insécurité au niveau individuel.

3. 2. Phase de post-fusion

Après avoir présenté les freins organisationnels et individuels suite à l'analyse de la phase de planification et de la naissance de CHU, nous retraçons les freins durant la période suivant la fusion. Cette phase recouvre trois ans de 2015 à 2018. Elle sera consacrée principalement à la conduite de la dynamique organisationnelle et l'atteinte des objectifs fixés. Toutefois, des freins ont été observées. Ces derniers découlent principalement des difficultés financières cumulées par le CHU après la fusion. Ces difficultés ont submergé fait émerger des freins à l'échelle de l'organisation mais aussi des individus.

Les freins organisationnels post-fusion

- Déficit financier: Les statistiques pointent un déficit des deux sites de centre hospitalier fusionné de 41,7 millions d'euros en 2017. Ainsi, et en dépit de la fusion, le CHU figure parmi les centres hospitaliers les plus endettés de l'ensemble du territoire Français. Un cadre de santé du Site 2 nous indique : « Le CHU est malade. (...). Le CHU est à l'arrêt. La vie de l'établissement

est au ralenti avec des menaces permanentes sur le budget ». Pour combler cet endettement record, un plan de retour à l'équilibre a été déposé auprès du Comité interministériel de performance et de modernisation de l'offre de soins (COPERMO). Un communiqué de presse du directeur générale suite à cette demande stipule: « Je suis vigilant (...) la partie n'est pas gagnée ».

- **Manifestation et grève pour une fermeture potentielle d'une unité de soin:** Le plan de retour à l'équilibre déposé à la COPERMO constitue une solution face au déficit financier. Toutefois, ce plan de retour à l'équilibre suscite lui-même une tension au niveau organisationnel qui se traduit à travers les manifestations et les appels à la grève. Ce dernier évoque la fermeture des unités de soins. Le personnel de l'hôpital menacé par la fermeture ainsi que les habitants se manifestent face à cette proposition. D'ailleurs le maire de la commune précise dans un communiqué: « L'évocation de fermeture de l'hôpital (..) a provoqué, légitimement, la mobilisation de tous les acteurs concernés, le personnel s'est mobilisé (..) 20 ». Suite à cette proposition et en protestation, 34 médecins ont proposé leur démission de leurs fonctions de chefs de service et chefs de pôle.
- **Grève liée à la suppression des postes:** Le déficit financier n'est pas sans conséquence sur l'organisation. Le plan de retour à l'équilibre prévoit la suppression de 155 postes, parmi lesquels 6 médicaux, mais aussi des soignants, comme des infirmiers, des aides-soignants et des agents des services hospitaliers. Le plan indique que ce sont principalement les départs en retraite qui ne seraient pas remplacés et que certains contrats ne seront pas renouvelés. Face à ces décisions les tensions se manifestent par des mouvements de grève syndical. Ainsi, un Comité Technique d'Etablissement exceptionnel s'est tenu et des engagements de la part de direction ont été promis. A cela s'ajoute la protestation contre les propositions validées par la démission de 34 médecins de leurs fonctions de chefs de service et chefs de pôle. Un infirmier du Site N°1 explique: « La grève est le seul moyen pour améliorer les conditions de travail et maintenir nos emplois ».
- **Manque des moyens :** À l'encontre des attentes, le CHU souffre d'un cumul des déficits depuis 2013. Ce dernier a atteint 20 millions d'euros en 2016. Le cumul de déficit engendre la pénurie des moyens et par conséquent le manque du personnel. Sur le Site N°1 seuls 12 médecins sont actuellement en poste sur 21 médecins suite à une mise en disposition de certains médecins ou le départ à la retraite anticipée. Un médecin du Site N°1 précise: « Quand un médecin manque, un autre est rappelé sur son temps de congé ». Lors d'un communiqué de presse, le syndicat se demande en effet si ce déficit, ne serait pas dû à des investissements "mal maîtrisés" ou à des dépenses "supérieures aux provisions et aux capacités financières" de la structure hospitalière.
- **Absentéisme:** Un manque d'effectif a été signalé lors des entretiens. Un infirmier du Site N°2 explique: « On a un manque d'effectif, (...),

20 D'après le Communiqué d'André THIEN AH KOON relatif au maintien du l'hôpital de Cilaos le 22 Janvier 2018

l'administration oblige le personnel à revenir sur ses jours de repos, congés et arrêts maladie (..). Un médecin du Site N°1 ajoute: « La situation est très critique, (..). Les médecins, qui sont puissants, opèrent. Les autres sont pénalisés ».

- Des doutes sur le dysfonctionnement de l'établissement: Un rapport confidentiel a mis l'accent sur des dysfonctionnements confirmant une mauvaise gestion du CHU. En dépit d'une demande effectuée par les syndicats auprès du ministère afin que ce rapport soit rendu public, la réponse reste négative. Or, le fait de ne pas avoir accès à ce rapport est considéré comme grave par l'ensemble du personnel. Les représentants du personnel précise dans un communiqué de presse: « Au vu des quelques éléments qui ont fuité, (...), qui ont mis en avant des dysfonctionnements confirmant une mauvaise gestion du CHU. Si ces premiers éléments sont confirmés, les représentants du personnel se réservent le droit de demander une enquête. Ils indiquent également : « Il s'agit d'un manque de transparence dangereux. (...) L'enjeu est en effet de taille (..) la vérité sur le déficit "critique" du CHU ».

Les freins individuels post-fusion:

- Augmentation de charge du travail: Le manque des moyens engendre une charge de travail élevée pour le personnel soignant et en particulier sur les services d'urgence. Un médecin du Site N°1 indique : « Actuellement il faut compter 3 mois d'attente en ORL, en ophtalmologie (...)». Face à ces situations, les professionnels réclament les moyens matériels et humains nécessaire en réponse à cette situation. Il est à noter que le manque de personnel et l'augmentation de la charge du travail ont engendré des agressions et des violences de la part des patients. Dans ce cadre, le bloc opératoire du Site N°1 a été fermé 340 heures soit 14 jours en décembre 2017 suite à une agression d'un personnel soignant.
- Stress, fatigue et burn-out: Mise à part le manque des moyens humains, le manque de personnel est dû également aux arrêts maladies liés au burn out, à la fatigue et au sentiment de frustration en lien avec la situation. Un infirmier du Site N°2 explique: « les arrêts maladies, burn out et fatigue s'accumulent (...) s'en suit un épuisement physique et moral de l'équipe »
- Inquiétude sur les conditions des soins et manque d'efficacité: Les professionnels s'inquiètent sur la capacité à assurer la continuité des soins et la prise en charge des patients. Un simple exemple de la dégradation de la situation est : les salles du bloc. Ces dernières ferment à 15h au lieu de 19h en octobre 2017, par conséquent le délai pour se faire opérer a largement augmenté provoquant un manque d'efficacité. Un infirmier du Site N°1 explique: « Quand le bloc central ne fonctionne pas, on a moins d'activité, on fait moins de radios, moins d'analyse en laboratoire et l'hôpital gagne moins ». Un courrier a été adressé le 25 janvier 2018 à la ministre de la Santé pour l'alerter sur la gravité de ces conditions. Un infirmier du Site N°2 stipule: « Je suis inquiet par rapport à la capacité à assurer la continuité des soins,(...). Depuis 2 ans nous clamons les difficultés rencontrées (..). Les urgences accueillent souvent plus-que le double que l'établissement peut recevoir (...) ». Ces éléments, ajoutés au manque des médecins et de

personnel soignant, engendrent des inquiétudes concernant la qualité des soins qui subit une dégradation énorme.

La fusion d'établissements de santé est sans doute la restructuration la plus profonde et la plus " impactante engendrant ainsi des freins au niveau de l'organisation et des individus. Ces freins ont submergé lors de la fusion et continuent après la fusion. Nous résumons ces derniers dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Les freins individuels et organisationnels lors du processus de la fusion et post-fusion

Phase de Pré-fusion et Fusion		Phase post fusion	
Freins individuels	Freins Organisationnels	Freins individuels	Freins Organisationnels
Résistance du personnel au changement lié à la fusion	Contexte Épidémiologique et entomologique.	Augmentation de charge du travail	Absentéisme
Inquiétude sur l'avenir des établissements face à la situation financière	Contexte climatique et routier	Stress, fatigue et Burn-out	Déficit financier Manque des moyens
Stress en lien avec la sécurité des emplois	Contexte géographique de l'éloignement entre les deux établissements	Inquiétude sur les conditions des soins et manque d'efficacité	Des doutes sur le dysfonctionnement au niveau de la gestion de l'établissement:
Sentiment de perte d'identité et d'appartenance			Grève et suppression des postes
			Manifestation et grève pour une fermeture potentielle d'une unité de soin

Source: auteurs

4. DISCUSSION

Depuis une vingtaine d'années, on constate combien le champ sanitaire se recompose par des mouvements variés de regroupements induisant une augmentation frappante des opérations de rapprochements sanitaires sous différentes formes (Grenier et Guittou-Phillipe ; 2011). La fusion est l'une des stratégies les plus populaires de ces formes de restructuration. Ainsi, un cadre législatif et une volonté politique encouragent ces mouvements (Askenazy et al., 2013). Cette dernière est parfois imposée par l'Etat afin de garantir un système de santé qui répond aux demandes des usagers tout en étant efficient en termes de coûts (Laude et Louazel, 2013). Toutefois, les changements majeurs

entrepris au cours des dernières années n'ont pas forcément réussi à améliorer significativement la performance des organisations (Kotter, 1995 ; Daft et Noe, 2000 ; By, 2005 ; Soparnot, 2013; Nancy et al, 2020). De ce fait, la fusion a été souvent menée en dépit des freins rencontrés (Dumond, 2006).

Les différentes perceptions récoltées ont affirmé que la fusion constitue une transformation organisationnelle majeure qui affecte en profondeur les individus et l'institution hospitalière. Dans ce sens, nos résultats montrent que la naissance du CHU a été accompagné par plusieurs freins. Cette option stratégique figure parmi les événements les plus déstabilisants des individus et des organisations (Shaw et al, 1993). L'analyse des résultats n'est pas sans conséquence dans le management des hôpitaux.

À travers la sociologie des organisations, Savall et Zardet (2016), ont proposé une approche socio-économique pour étudier les dysfonctionnements à l'hôpital. Les dysfonctionnements entraînent des coûts de « réparation » appelés coûts de la non qualité ou coûts cachés (Cappelletti, et Voyant, 2018). Les coûts, qui affectent la performance économique de l'organisation, échappent souvent aux procédures de comptabilisation.

Les freins engendrent des coûts cachés à l'hôpital (Savall 1974, 1975, 1981 ; Savall et Zardet 2016). Selon, Savall et Zardet (2012) un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que les budgets, la comptabilité générale, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. La fusion hospitalière a rencontré des freins individuels et organisationnels qui n'ont pas été pris en considération dans le système d'information de l'entreprise. Ces coûts cachés, comme son nom l'indique, sont des coûts invisibles qui touchent la performance de l'hôpital. La présence de ces coûts révèle l'existence des dysfonctionnements et anomalies dans l'organisation contrairement aux attentes. Ainsi, les coûts cachés varient selon la phase de la fusion. Ces derniers proviennent d'un dysfonctionnement contextuel et humain qui impact les professionnels de santé et l'hôpital, à savoir l'absentéisme, le turn-over, perte d'identité, des grèves.. etc. Ils entravent à la réalisation des objectifs de la fusion. Ainsi la prise en considération des coûts cachés est essentiel en amont du processus de la fusion. Or, les freins sont difficilement chiffrables vu que leur origine est difficile à déterminer.

À cet égard, la conception du contrôle de gestion socio-économique (Savall et Zardet, 2016) propose des outils afin de prendre en compte les coûts cachés des dysfonctionnements. Ces outils reposent sur trois axes : un axe d'outils de contrôle de gestion, un axe de processus de changement et un axe politique et stratégique (Cappelletti, et Voyant, 2018). Il est donc nécessaire de mobiliser ces outils lors du processus du changement sous fusion hospitalière afin de réussir ce mariage.

Freins organisationnels

Du point de vue des freins organisationnels, nos résultats concordent avec les travaux antérieurs. Ces derniers ont relevé la présence des conséquences

négligentes de la fusion vis à vis de la prestation et l'accessibilité aux soins. Pour Crawford et al, (2002) la fusion hospitalière perturbe les services et ne permette pas d'améliorer les pratiques de soins. Elle entraîne une détérioration des conditions de ces derniers. A cela s'ajoute des freins relatifs au manque de confiance ressentit par le personnel envers la direction. Ces derniers évoquent une mauvaise gestion et une détérioration de la situation administrative et budgétaire. Également, l'énorme déficit atteint après la fusion engendre des multiples conflits surtout entre le syndicat et la direction. Ces conflits sont liés à la fermeture des unités de soins et aux nombres de licenciements. Des grèves surgissent et aggravent la qualité des services fournis par les centres hospitaliers. Notre analyse montre que ces freins se multiplient après fusion.

Nos observations nous conduisent donc à mettre en évidence que, si l'imposition de la fusion par les pouvoirs publics apparaît comme solution permettant la minimisation des coûts tout en conservant un accès équitable à des services de qualité, et en procédant au développement des services médicaux dans la zone de notre étude de cas, paradoxalement, cette option stratégique se présente en premier lieu, comme un révélateur, voire un amplificateur des freins. Ainsi, les objectifs de la fusion ne sont pas atteints notamment la volonté de l'amélioration de la qualité des soins et l'élargissement de l'offre dans la zone océan Indien.

La durabilité de la fusion hospitalière pose de nombreuses questions quant aux freins générés. Ces situations dégagées nécessitent des adaptations. Ainsi, des mesures d'ajustement s'imposent lors d'une situation ponctuelle d'inadéquation entre les changements organisationnels inhérents à la fusion et les freins dans le contexte hospitalier.

En se basant sur les freins identifiées, nous attirons l'attention sur l'urgence des actions afin de faire face au manque d'effectifs et d'améliorer les conditions de travail ainsi que les actions auprès du personnel afin de limiter l'inquiétude et l'anxiété. Notre diagnostic de la situation, met en avant un « hôpital sous tension » et permet à l'établissement de faire face aux situations critiques et tout particulièrement les soins hospitaliers et les conditions de travail, sans pour autant accentué le déficit budgétaire de l'hôpital.

Freins individuels

Sous l'angle de la dynamique du processus de la fusion hospitalière, plusieurs travaux ont tenté de comprendre les freins des restructurations. Ces derniers se sont focalisés en particulier sur le niveau individuel (Dumond, 2006) et les répercussions des freins sur les conditions de travail (Ravayre et Ughetto, 2003). Une prolifération des travaux élaboré notamment par des gestionnaires et psychologues soulignent les inquiétudes que constituent les restructurations et l'anxiété qui en découle. Sous cet angle, nos résultats rejoignent les travaux de Dumond, (2006). Ces freins ont un impact très négatif sur l'atmosphère du travail et sur le bien-être des individus. Le stress dans un milieu inter-organisationnel, a été largement abordé dans le contexte des fusions. Cette dimension négative est largement partagée par les chercheurs (Buono et Nurick, 1992; Cartwright et Hudson, 2000 ; Panchal et Cartwright, 2001 ; Steiler et Ruling, 2010 ; Messaoudi, 2011). Nos résultats confirment les apports de ces recherches. Il en ressort, des facteurs de stress en lien avec la résistance au

changement, l'anxiété qui en découle par rapport à la durabilité de l'emploi et sa sécurité ainsi que la réduction des effectifs. Aussi, nos résultats nous conviennent à avancer que les freins individuels éclosent dès la phase de la pré-fusion et s'accroissent à la phase post-fusion. En outre, les freins ne sont pas stables mais varient tout au long des différentes phases de la fusion (Ivancevitch et al., 1987). Il est à noter que durant la phase de préparation ou de planification à la fusion, nos résultats montrent la résistance du personnel à la fusion ainsi que l'inquiétude par rapport à l'avenir de leurs postes. Ces freins perdurent voire s'aggravent après la fusion et s'ajoutent à cela des inquiétudes en lien avec les conditions de travail, la qualité des soins ainsi que le manque d'efficacité.

Conclusion

Depuis une vingtaine d'années, le visage du monde hospitalier s'est transformé de manière radicale. Soumise aux mêmes règles que l'entreprise, l'institution hospitalière opte pour plusieurs formes de restructurations conduisant ainsi à une nouvelle orientation. Cette transformation est une option stratégique répondant à une logique de moyens, favorisant le développement et bien davantage à une logique de résultats, visant l'utilisation optimale des ressources pour contrôler les coûts (Haberey-Knuessi et al, 2013). Si la mission principale de l'hôpital est l'offre des prestations de soins, elle ne doit plus être pensée sous le seul angle de minimisation du coût.

Dans ce cadre, notre étude porte sur la fusion de deux centres hospitaliers donnant naissance au CHU. Bien que ce changement organisationnel avait comme objectif d'améliorer l'offre de soins, des freins émergent au niveau individuels et organisationnels. Ces derniers se sont accentués après la fusion.

Ainsi, en s'appuyant sur l'analyse de 38 entretiens semi-directifs et des données secondaires, nous avons dégagé des freins au niveau individuel présumant la fusion (inquiétude, résistance au changement) et après la fusion (inquiétude, manque d'effectifs et charge de travail, agression du personnel médical, inquiétude sur les conditions des soins et manque d'efficacité, inégalité de salaire, résistance face aux décisions). Également, des freins organisationnels émergent dans la phase préalable à la fusion (contexte sanitaire législatif, politique, climatique et géographique) et après la fusion (crise financière, attente de décisions, privatisation des services, fermeture des unités de soins, suppression des postes, grève, gestion remise en question et dégradation des conditions de soins).

Nos résultats, portant sur l'évolution du processus de la fusion, montrent que les freins dans les fusions hospitalières s'accroissent après la fusion contrairement aux attentes. Des freins agissent d'une part sur les conditions de travail et d'autre part sur l'offre de soins. Ainsi, une dégradation peut être due aux difficultés financières, à un manque de personnel et aux difficultés liées au contexte. Face à cette situation des adaptations et des ajustements au niveau individuel et organisationnels se présentent.

Ce travail, présente comme intérêt, un apport conceptuel, celui des freins individuels et organisationnels d'une fusion hospitalière ainsi que de ses

différents facteurs de ces freins. L'intérêt managérial réside dans le diagnostic de la situation des sources de freins dans la fusions.

L'étude proposée souffre cependant de certaines limites. En effet, le choix de ce terrain de recherche peut se révéler « problématique » sur le plan méthodologique en termes de validité externe des résultats de la recherche et en matière de généralisation des principales conclusions. La région étudiée est une île montagneuse caractérisée par de nombreuses spécificités régionales (Catteau et al., 2005), notamment en termes de contexte sanitaire, économique, social, démographique, climatique et géographique. Cela peut masquer ou modifier des options stratégiques spécifiques de la part de ces organisations.

Bibliographie

- Acker, D., Bensadon, A. C., Legrand, P., & Mounier, C. (2012). Management et efficience hospitalière: une évaluation des déterminants. Inspection générale des affaires sociales <http://www.igas.gouv.fr/spip.php>.
- Askenazy, P., Dormont, B., Geoffard, P. Y., & Paris, V. (2013). Pour un système de santé plus efficace. Notes du conseil d'analyse économique, (8), 1-12.
- Becker, H. S. (2006). Le travail sociologique. Méthode et substance. Fribourg : Academic Press Fribourg.
- Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: les défis d'une construction a posteriori. *Recherches qualitatives*, 11, 40-50.
- Bezes, P. (2012). État, experts et savoirs néo-managériaux. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (3), 16-37.
- Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
- Brémond, M., Mick, S. S., Robert, D., Pascal, C., & Claveranne, J. P. (2013). Crises et tensions au sein de l'hôpital public: changer la donne ou donner le change?. *Les tribunes de la santé*, (1), 77-94.
- Buono, A. F., & Nurick, A. J. (1992). Intervening in the Middle: Coping Strategies in Merger and. *People and Strategy*, 15(2), 19.
- Cappelletti, L. & Voyant, O. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. *ACCRA*, 2, 71-91.
- Cartwright, S., & Hudson, S. L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization. Oxford: Blackwell Publishing.
- Crawford, M. J., Rutter, D., Manley, C., Weaver, T., Bhui, K., Fulop, N., & Tyrer, P. (2002). Systematic review of involving patients in the planning and development of health care. *Bmj*, 325(7375), 1263.
- Cueille, S. (2002). L'engagement des hôpitaux publics français dans des stratégies d'alliance: construction et test
- Dumond, J. P. (2006). L'appréciation des personnels. *Revue française de gestion*, (3), 21-34.

- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550-2558.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre-and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review*, 55(1), 13-35.
- Grenier, C., & Guitton-Philippe, S. (2011). La question des regroupements/mutualisations dans le champ sanitaire et social: l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique?. *Management & Avenir*, (7), 98-113.
- Haberey-Knuessi, V., Heeb, J. L., & De Paula, E. M. (2013). L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, (4), 8-18.
- Ho, V., & Hamilton, B. H. (2000). Hospital mergers and acquisitions: does market consolidation harm patients?. *Journal of Health Economics*, 19(5), 767-791.
- Kassirer, J. P. (1996). Mergers and acquisitions—who benefits? Who loses?.
- Klein, A., & Sandron, F. (2016). (..) un territoire spécifique en matière de prise en charge des personnes âgées dépendantes. In 3^{ème} Colloque International du CIST, March.
- Laude, L., & Louazel, M. (2013). Analyse des fusions hospitalières sur longue période: un changement institutionnel. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2), 93-106.
- Magazine du Centre Hospitalier Universitaire (2012), Un Centre Hospitalier Universitaire
- Marks, M. L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 267-279.
- Messaoudi, D. (2011). La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse des facteurs de risques psychosociaux. *Travail et emploi*, (126), 17-33.
- Reddy, K. S. (2015). The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 1(1-2), 13-34.
- Savall, H. (1974, 1975, 1981). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2012). *Nouvel énoncé de la théorie socio-économique des organisations et des territoires*, Cahier de recherche ISEOR, Lyon.
- Savall, H., Zardet, V. (2016). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 6^e éd.. Translated in English: *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performances*. Charlotte, NC: IAP, 2008.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*, 7(3), 229-246.
- Steiler, D., & Rülting, C. C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management & Avenir*, (4), 40-62.

- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Zouabi, B (2019). Vers une approche typologique des alliances stratégiques en s'appuyant sur le modèle « SMOCS »: le cas du secteur sanitaire à l'île de la Réunion ». (Doctoral dissertation, Université de Paris Nord Sorbonne)

Burnout Impact on Organizational Commitment Among Public Sector Nurses in Moroccan Context: A Structural Equation Model Assessment

Samir EL-HADY

PhD Student in Human Resource Management
Research laboratory « LASMO »
Hassan First University, ENCG Settat

Farid CHAOUKI

Research professor in Management Science
Director of NPG research laboratory
Cady Ayyad University, Marrakesh

Brahim TIGUIN

Research professor in Management Science
Research laboratory « NPG »
Cady Ayyad University, Marrakesh

Résumé : Cette étude vise à étudier l'impact de l'épuisement professionnel sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain, et plus particulièrement dans le secteur public auprès de 373 infirmiers et infirmières. Elle a été réalisée à l'aide d'un modèle d'équations structurelles (SEM) pour évaluer l'impact des sous-dimensions de l'épuisement professionnel "épuisement émotionnel, dépersonnalisation et réduction de l'accomplissement personnel" sur les sous-dimensions de l'implication organisationnelle qui sont "implication normative, affective et continuée".

Résultats : Les résultats de notre étude ont mis en évidence un impact négatif des sous-dimensions de l'épuisement sur l'implication affective et normative, mais la première dimension de l'épuisement professionnel - l'épuisement émotionnel - a un impact positif sur l'implication continuée tandis que la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnelle n'ont aucun impact sur cette dernière. De plus, les résultats ont montré un impact direct des variables sociodémographiques sur l'implication organisationnelle et l'épuisement professionnel. Par conséquent, la mise en œuvre d'une stratégie préventive de l'épuisement est fortement recommandée pour éviter son effet néfaste sur l'implication organisationnelles chez les infirmiers.

Mots-clés : Burnout, Implication organisationnelle, Infirmier(e), Contexte Marocain, Modèle d'équations structurelles

Abstract: This study aims to investigate the burnout impact on organizational commitment in Moroccan context, and more specifically among nurses in the public sector. It was carried out using structural equations modeling (SEM) to assess the impact of burnout sub-dimensions: “Emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment” on organizational commitment’s sub-dimensions, namely: “Normative, Affective and Continuance Commitment”. Data were collected from 373 nurses in the public sector, using the following scales: Maslach Burnout Inventory human service survey (MBI-HSS) “Maslach et al.,1986” to measure burnout, and Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) “Allen et al.,1993” to measure organizational commitment.

Results: The findings of our study highlight a negative impact of burnout sub-dimensions on affective and normative commitment, however burnout’s first dimension -emotional exhaustion- impacts positively continuance commitment while depersonalization and reduced personal accomplishment have no impact on the latter. In addition, the results showed a direct impact of socio-demographic variables on organizational commitment and burnout. Therefore, the implementation of preventive strategies of burnout is highly recommended to avoid the development of burnout which reduces affective and normative commitment but develops the continuance commitment among public sector nurses in Morocco.

Keywords: Burnout, Organizational commitment, nurse, Moroccan context, Structural equation model.

1. Introduction

The causes of psychosocial risks most frequently refer to the types of work organization, the conditions under which the activity is carried out and the dynamics of interpersonal relations. These risks are at the origin of various occupational pathologies: depressive states and burnout syndromes, chronic stress, psychosomatic diseases, sleep disorders, musculoskeletal disorders... etc. Recent epidemiological studies show a constant increase in this type of risk as well as the physical and psychological consequences linked to new trends in working life (Combalbert and Feltrin 2008).

Burnout has been recently recognized as an occupational phenomenon (World Health Organization May, 2019). Furthermore, stress, excessive-long working hours and disease, all contribute to the death of nearly 2.8 million workers every year, while an additional 374 million people get injured or fall ill because of their jobs, reports UN labor agency²⁷.

²⁷ <https://news.un.org/en/story/2019/04/1036851>

The consequences of acute work stress can be serious and sometimes long-lasting for concerned people. Direct emotional reactions, such as consternation, shock and disbelief, can be detected. These are followed by reactions such as fear, anger, depression, and fatigue. Employees concerned will be angry for some time while considering the likelihood that they may experience such things, or fear that those things will happen again. Sometimes they blame themselves for not doing enough. All these reactions influence work performance and private/work life balance. Employees face concentration issues, suffer from forgetfulness and experience communication difficulties. After a certain period, tensions at work may appear, and lead to significant work performance decrease, irritation, fatigue, burnout, and absenteeism.

For those reasons, we will investigate the impact of this harmful syndrome on organizational commitment among Moroccan public sector nurses.

Our research aims to study burnout' effect on organizational commitment among public sector nurses in Moroccan context, to answer the following question: To what extent does burnout influence organizational commitment of public sector nurses in Moroccan context?

1.1 Burnout

Different dimensions of the concept of burnout have been studied at length in the scientific literature: sociological, psychological, behavioral, and neurological... etc. Recently, organizations and their environment have undergone profound transformations. These changes naturally affect employees' working conditions that become precarious and unbearable in many cases. All these circumstances lead to the deterioration of the worker's psychological health, which goes through several phases of stress until professional exhaustion is reached.

According to Selye (1956), chronic stress corresponds to the exhaustion stage. The body can no longer react adaptively to a stressor if it persists. Not only does this result in various psychological pathologies, but also physical ones. Moreover, in extreme cases, it causes death, more generally by suicide.

Burnout indicates the difference between roles that people play and those they must play. Among people who suffer from burnout, there is a deterioration in personal worth, respect, and enthusiasm. This situation over time and gradually spreads, and eventually becomes a difficult problem to manage (Leiter and Maslach 1997). In this regard, chronic emotional exhaustion resulting from continuous work pressure is described as professional exhaustion and is much more common among people who often communicate or who do jobs that require help from others. Based on extant research, medicine, fire management and firefighting are considered to be the most stressful professions in the world and jobs with strong social relationships are the most sensitive to burnout (Can et al. 2006)

However, Maslach has given the most recognized definition of burnout. According to her design, and as already indicated, "it is an emotional exhaustion, dehumanization and low success syndrome that we observe among people who work in a job "linked to people".

Burnout is a developed reaction to the chronic emotional tension that professionals experience in dealing with people. It can be considered a form of work stress, however, although it shares common aspects with stress reactions, burnout is distinguished by the fact that it results from social interaction between the caregiver and the person being cared for (Maslach and Jackson 1982). Apart from depression, burnout is a "work-related" and more cyclical problem. However, research shows that people who are prone to depression are also prone to burnout.

1.2 Organisational Commitment

Strengthening organizational commitment is undoubtedly very important for all organizations since employees are the main source of ongoing success and performance. In the literature on organizational, professional and industrial relations, the concept of employee organizational commitment has recently received increased attention. There are several reasons for this increased interest:

- Highly engaged employees can perform better than less engaged employees.
- Organizational commitment can be used as an indicator of organizational effectiveness.

According to Salancik (1977), "Organizational commitment can be defined as the relative strength of an individual's identification and commitment in a particular organization". Moreover, an individual will tend to adhere to the norms and conform to the company's values and expectations (Porter et al. 1974).

Different dimensions of organizational commitment can be distinguished: Strong belief, acceptance of the objectives and values of the organization, willingness to make significant efforts on behalf of the organization and determined desire to remain a member of the organization.

The most widely accepted definition of organizational commitment was proposed by Mowday et al. (1982) as "the relative strength of an individual's identification and commitment in a particular organization and can be characterized by strong conviction and acceptance of the organization's objectives and values, willingness to put considerable effort into the organization's name and strong desire to maintain membership in the organization". The authors added that commitment is revealed by an employee's willingness to work effectively in an organization without the intention of moving on to others (Mowday, Porter and Steers 1982).

The foundation of Allen and Meyer's work was to bring together three schools of thought. In fact, they assimilated different conceptions of each school and formed a three-dimensional aspect of the organizational commitment concept. Thus, they distinguished between three types of commitment: Emotional, normative and continuance commitment, supporting the idea that these concepts are not distinct and independent, but can coexist all three in the mind of the same individual, and that they are interdependent (Meyer et al. 2002).

Affective commitment (AC)

This dimension of organizational commitment is perceived as an emotional attachment, thus echoing Kanter (1968) definition of organizational commitment as an individual's attachment to affectivity and emotion to the group.

As a result, the company must study organizational commitment on the emotional and sentimental sides.

Continuance commitment (CC)

Concerning CC, which deals with the reasoned side of commitment, we can quote the definition of Becker (1960) that commitment is considered as a tendency to engage in the organization based on the recognition of individuals of the “side-bet” associated with the cessation of activity, therefore, the realization that it is impossible to choose another social identity for several reasons.

Normative commitment (NC)

This is the type of commitment that employees develop out of a sense of moral obligation and through the employee's internal values and principles.

Allen and Meyer (1997) concluded that there are three types of commitment, when the individual stays because he wants to stay (AC) or stays in the company because he needs to (CC), and finally that he stays because he feels he must do so (NC).

It should be noted that the novelty of Allen and Meyer's model is not only the three-dimensional nature of organizational commitment and the actual existence of three types of commitment, but also the correlation between these dimensions (affective, Normative and continuance), and examples of factors that can trigger two types of commitment at the same time, such as recognition at work, can lead to both a AC and NC with a sense of obligation of loyalty to the organization.

2. Methodology

Burnout is a feeling of stress caused by overwork at work. It is even a widespread phenomenon in contemporary societies, which has prompted several studies to better understand it. However, there are a few theoretical

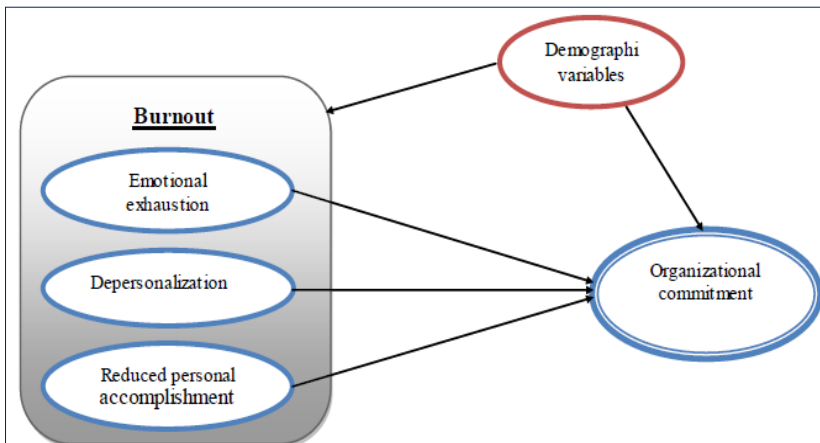
models that have addressed this feeling, particularly when it is studied in light of its effect on the individual's work performance. This is indeed the case with Ozyer's model²⁸ (Ozyer et al. 2013), which studied the effect of burnout on organizational commitment. This model was examined in points 1 and 2 of this research, which also highlights the characteristics of burnout and organizational commitment. These points, which also summarize the results of the main empirical studies that tested the effect of burnout on organizational commitment, revealed that there are no studies that have addressed this issue among public sector nurses in Morocco. Moreover, this socio-professional category is very much confronted with burnout, especially since the consequences of this situation will be more harmful, because it is on these professionals that the effectiveness of public **health depends in part on**.

2.1 Research Model

In this section, we will present our research methodology. This involves the development of a research design based on three main axes: hypotheses development, operationalization of concepts and constructs, data collection, and method used for analysis.

Ozyer, Eryigit and Erbaharil (2013) model (Figure 1) focuses on the relationship between burnout and organizational commitment. It has been tested by several researchers around the world, and it is in the light of this model predictions and research results that we built on to derive our research hypotheses and a conceptual model that provides answers to our research questions.

Figure 1 : Research conceptual model of Ozyer, Eryigit and Erbaharil (2013)



²⁸ See appendix for a schematization of ozyer's model.

The main hypothesis of this research derives from Ozyer's model. This hypothesis assumes that burnout experienced by nurses negatively influences their organizational commitment. Burnout is a concept composed of three dimensions: feeling of Emotional exhaustion (EE), Depersonalization (DP) and Reduced personal accomplishment (PA). In addition, organizational commitment is a concept that contains three dimensions, (AC), (NC) and (CC). We therefore develop nine hypotheses on the influence of each dimension of burnout on each of the dimensions of organizational commitment.

H1: Burnout impacts negatively affective commitment.

- H1.1: Emotional exhaustion impacts negatively affective commitment.
- H1.2: Depersonalization impacts negatively affective commitment.
- H1.3: Personal accomplishment impacts positively affective commitment.

H2: Burnout impacts negatively normative commitment.

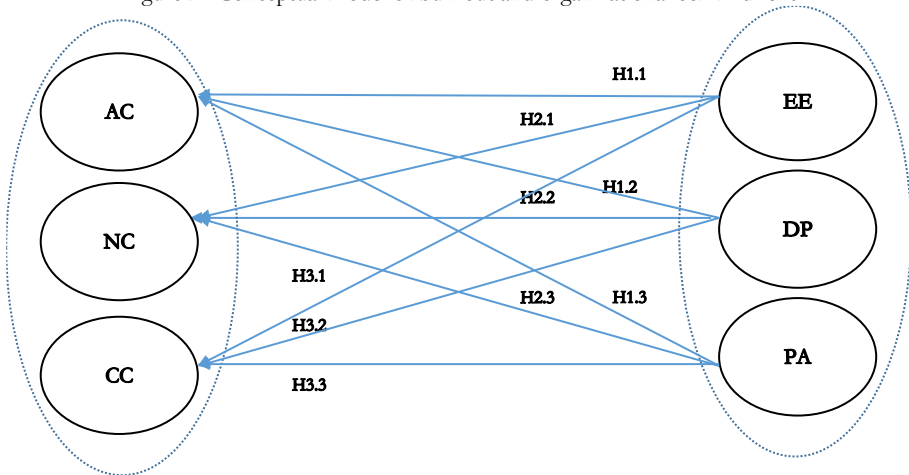
- H2.1: Emotional exhaustion impacts negatively normative commitment.
- H2.2: Depersonalization impacts negatively normative commitment.
- H3.3: Personal accomplishment impacts positively normative commitment.

H3: Burnout impacts negatively continuance commitment.

- H3.1: Emotional exhaustion impacts negatively continuance commitment.
- H3.2: Depersonalization impacts negatively continuance commitment.
- H3.3: Personal accomplishment impacts positively continuance commitment

The nine hypotheses constructed will be tested together, allowing them to be synchronized in a conceptual model (Figure No. 2).

Figure 2 : Conceptual model of burnout and organizational commitment



2.2 Measurement instrument

For quantitative studies, there is a wide range of data collection tools (survey, experimentation, simulation, etc.). The questionnaire survey that we have adopted in our research is the most appropriate primary data collection tool for developing surveys and polls based on quantitative information. In the following, we are going to present how the questionnaire was constructed and the methods of administration used.

The questionnaire as a measurement tool

Writing a questionnaire is a crucial phase in research. This phase must be carried out rigorously to avoid a certain number of errors. It also gives the results an indisputable scientific character (Fowler 1995). Poor question writing has a direct impact on the answers obtained. Weak questions bias the results and do not meet the objectives expected from our survey, as well as the researcher incurs uncollectible costs (either in terms of time or money) and the loss of sample leads to an incompatibility of the results with the objectives defined by the researcher (cited in : Bryman 1984).

Questionnaire structure

It is important to consider structure and form when developing questionnaires. These two elements determine the nature and meaning of the information received from respondents as well as the possibilities for processing and analyzing responses. A well organized and well administered questionnaire will provide more relevant data.

To structure our questionnaire, we divided it into three parts.

Axis N°1: Socio-demographic variables

Region, level of education, service, gender, seniority, age, family status, number of dependent children.

Axis N°2: Burnout

Burnout required 22 items to measure it. We used a tested and validated measurement scale (Maslach MBI-HSS), with a 7-point Likert scale, coded from "0" to "6".

0 refers to "never", 6 refers to "every day".

Axe N° 3 : Organizational Commitment questionnaire (OCQ)

This axis is composed of 18 items, we used a tested and validated measurement scale (Allen and Meyer 1996), with a 7-point Likert scale, coded from 0 to 6, (0) refers to "Strongly disagree", (6) refers to "Strongly agree".

2.3 Sampling method

The sample of individuals to be interviewed is chosen from the population of nurses in the northern and southern regions of Morocco. The total number of nurses is 29738 according to the latest statistics reported by the Ministry of Health in January 2018²⁹. According to scientific studies, in the case of a descriptive or correlative quantitative study, the sample size must be greater than 100; generally speaking, the interval of a sample in a quantitative study must be 100 to 1000 units, because the addition of another unit only slightly increases the accuracy.

We used a non-probability random sampling method based on the snowball³⁰ technique developed by (Goodman 2011).

After questionnaire elaboration, the next step is to pre-test the questionnaire before sending and administering it. Its principal role is to ensure that our questionnaire is understandable, clear and oriented towards the purpose of our research.

The pre-test was conducted with three face-to-face nurses to identify the various gaps that could hinder future responses to our questionnaire.

The quantitative steps carried out by questionnaire, can use several modes of administration: (paper format) face to face or (electronic format) via email, WhatsApp, Facebook, online...In our case, we distributed questionnaires in paper format, and in electronic format via WhatsApp and Facebook using "Google Forms" to more than ten groups of nurses, with a daily frequency of recall. All questionnaires were distributed in Arabic³¹ and French³². After purification, final sample is composed of 373 units.

2.4 Estimating burnout effect on organizational commitment

The burnout impact on organizational commitment was tested by an econometric model with a sample of 373 Moroccan nurses.

The econometric model consists of a system of equations. The model testing and the estimation of the causal relationships it specifies are performed using full information maximum likelihood method. This method takes into account both structural and measurement relationships as well as non-linear relationships. The performance of this estimator in measuring causal

²⁹ http://cartesanitaire.sante.gov.ma/dashboard/pages2/rh_paramed.html

³⁰ Individuals are selected based on their links to a "core" of individuals. For example, social networks, friendships, business relationships, etc. are used to identify other people with similar profiles.

³¹ <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdrlxTyQKXSfj5eOmp3wBF8xFpYuc5jx37ZiFIwYDFpZ3RLg/viewform>

³² <https://docs.google.com/forms/d/1ATvnhkyPjwGYcUUERnHGngUJgUs3p36cgph8z-Hw7UU/prefill>

relationships in a system of equations is justified in terms of validity and reliability of the results obtained.

Econometric model test of burnout effect on organizational commitment

Econometric modelling was chosen to test the influence of burnout on organizational commitment. This allows to design a system of equations. Based on the conceptual model, this econometric model measures the effect of burnout sub-dimensions (EE), (DP) and reduced (PA) on each sub-dimension of organizational commitment (AC), (NC) and (CC), This system first consists of three equations; each equation explains a dimension of organizational commitment by the three dimensions of burnout, namely the (EE), (DP) and (PA). Also, three other equations were added where the dimensions of burnout are explained by certain variables related to socio-demographic characteristics of nurses with whom the study was conducted. Commonly known as control variables, these deterministic components of the model are supposed to influence both the dimensions of organizational commitment and those of burnout. Failure to take into account their effect on the dimensions of the latter may cause endogeneity bias in the explanatory equations of organizational commitment, which would reduce the validity of the entire econometric model.

Variables added to the equations of the econometric model control the differences in organizational commitment and burnout that are caused by socio-demographic specificities due to the region where the respondent nurse works (REGION). They also control for differences in organizational commitment explained by gender (GENDER) of this health professional and by his age (AGE). Variables also control the effect of the nurse's level of education (STUDY), family situation (FAMILY), number of dependent children (CHILDREN) and the nature of the service in which he operates in the hospital (HS) on his degree of organizational commitment and burnout.

Table 1 : Summary of variables and its items of measurement

Dependent variables		
Organizational commitment	Affective commitment: (1 - 7)	AC
	Normative Commitment: (1 - 7)	NC
	Continuance Commitment: (1 - 7)	CC
Independent variables		
Burnout	Emotional exhaustion: (0 - 6)	EE
	Depersonalization: (0 - 6)	DP
	Personal Accomplishment: (0 - 6)	PA
Control Variables		
Morocco Region	North or South: (0 - 1)	REGION
Gender	Woman or Man: (0 - 1)	GENDER
Age	< 25 years, 25-35 years, 36-45 years, > 45 years: (0 - 3)	AGE
Level of education	<2nd year of Bacallaureate, Bacallaureate degree, Bachelor's degree, Master's degree, Doctorate: (0 - 4)	STUDY

Family situation	Other, Married: (0 - 1)	FAMILY
Dependent children	Number of children: (0 - n)	CHILDREN
Hot services	Other services, "Emergency & Resuscitation" (0 - 1)	HS

Source : Author

The literature about human resource management, the age of the individual and his or her gender are considered as explanatory factors for organizational commitment. They are also considered in this research as burnout control variables, as it is possible that older people and women are more likely to suffer from excessive stress due to work overload. This is also the case for the variables: number of dependent children and family situation, which are added to the equations that model the dimensions of burnout by assuming that married nurses with dependent children are more likely to develop stress symptoms due to the multiplicity of their commitments. The coded control variable (HS) is integrated into the equations that model the dimensions of organizational commitment and burnout in order to neutralize the additional stress that a nurse working in a "hot service" such as an emergency room would experience.

The functional form of the econometric model used in this research to study the effect of burnout on organizational commitment is presented in equation system No 1.

Equation 1 : Econometric model of burnout impact on organizational commitment among PSNM

$$\left[\begin{array}{l}
 1. \quad AC_i = \alpha_1.EE_i + \alpha_2.DP_i + \alpha_3.PA_i + \alpha_4.HS_i + \alpha_5.Region_i + \alpha_6.STUDY_i + \alpha_7.GENDRE_i + \alpha_8.AGE_i + \alpha_9.FAMILY_i + \alpha_{10}.CHILDREN_i + \varepsilon_{AC_i} \\
 2. \quad NC_i = \beta_1.EE_i + \beta_2.DP_i + \beta_3.PA_i + \beta_4.HS_i + \beta_5.Region_i + \beta_6.STUDY_i + \beta_7.GENDRE_i + \beta_8.AGE_i + \beta_9.FAMILY_i + \beta_{10}.CHILDREN_i + \varepsilon_{NC_i} \\
 3. \quad CC_i = \gamma_1.EE_i + \gamma_2.DP_i + \gamma_3.PA_i + \gamma_4.HS_i + \gamma_5.Region_i + \gamma_6.STUDY_i + \gamma_7.GENDRE_i + \gamma_8.AGE_i + \gamma_9.FAMILY_i + \gamma_{10}.CHILDREN_i + \varepsilon_{CC_i} \\
 4. \quad EE_i = \delta_1.HS_i + \delta_2.Region_i + \delta_3.STUDY_i + \delta_4.GENDRE_i + \delta_5.AGE_i + \delta_6.FAMILY_i + \delta_7.CHILDREN_i + \varepsilon_{EE_i} \\
 5. \quad DP_i = \vartheta_1.HS_i + \vartheta_2.Region_i + \vartheta_3.STUDY_i + \vartheta_4.GENDRE_i + \vartheta_5.AGE_i + \vartheta_6.FAMILY_i + \vartheta_7.CHILDREN_i + \varepsilon_{DP_i} \\
 6. \quad PA_i = \omega_1.HS_i + \omega_2.Region_i + \omega_3.STUDY_i + \omega_4.GENDRE_i + \omega_5.AGE_i + \omega_6.FAMILY_i + \omega_7.CHILDREN_i + \varepsilon_{PA_i}
 \end{array} \right.$$

Source: Author

To measure causal relationships, the maximum likelihood to full information method is used. When the econometric model is a system of equations, this estimation method allows the causal relationships to be calculated simultaneously. The effect of an exogenous variable on an endogenous variable will be calculated taking into account all causal relationships in the equation system, thus improving the validity of the estimates obtained by avoiding the endogeneity bias of the exogenous variables. The full information maximum likelihood estimator also reduces the risk of specification bias induced by the

choice of an inappropriate functional form of the relationship between the endogenous variable and the explanatory variables (Greene 2011)

2.5 Testing validity and reliability of measuring instrument

The measuring instrument quality was assessed by validity and reliability tests as part of the exploratory factor analysis. This analysis shows that it is necessary to purify the scales used to measure burnout and organizational commitment among nurses.

Assessing the measuring instrument quality means testing the validity and reliability of the scales it contains. The validity of a scale is assessed by its ability to measure the construct to which it refers. On the other hand, its reliability is assessed by its ability to provide measurements independent of the intrinsic characteristics of the research subjects.

Table 2 : Critical thresholds of validity and reliability' measurement scale

Validity or reliability indicator	Critical value
Pearson correlation coefficient	50%
KMO Index	50%
Quality of representation	50%
Variance explained	50%
Eigenvalue	1
Factor contribution	70%
Cronbach's Alpha	70%

Source : Akrouf, 2010

3. RESULTS

In this section we will start with a descriptive analysis of results before proposing the results of the econometric modeling

3.1 Descriptive results

Given Maslach and al's classification (Table 3), it is sufficient for the nurse to have a high level of one of the dimensions: (EE), (DP) or a low level of PA for him/her to be reported as burnout. This feeling is more intense when (EE) and (DP) are both at a high level or when one of these dimensions is at a high level and PA is at a low level. Nurse suffers from an extreme level of burnout when the levels of (EE) and (DP) are high and when the level of PA is low.

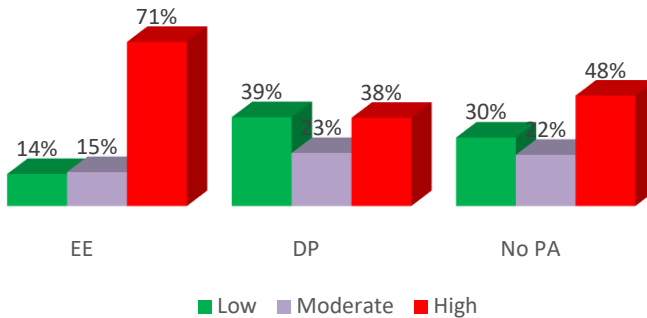
Table 3 : Burnout level according to Maslach et al's classification

Burnout level	Emotional exhaustion (EE)	Depersonalization (DP)	Personal accomplishment (PA)
High	≥ 27	≥ 10	0-33
Moderate	19-26	6-9	34-39
Low	0-18	0-5	≥ 40

Source: (Maslach et al. 1986)

Applied to data collected from public sector nurses in the northern and southern regions of Morocco, Maslash et al's score shows that at least 71% of these employees show signs of burnout. Indeed, 71% of public health nurses in this region experience a high level of (EE). However, given the (DP), it is possible to say that only 38% of these health professionals suffer from burnout, while this fraction rises to 48% in terms of PA (Figure No. 3). Nevertheless, to know the fraction of nurses who actually suffer from burnout, it is necessary to determine the proportion of nurses who have at least a high level of one of the dimensions of burnout.

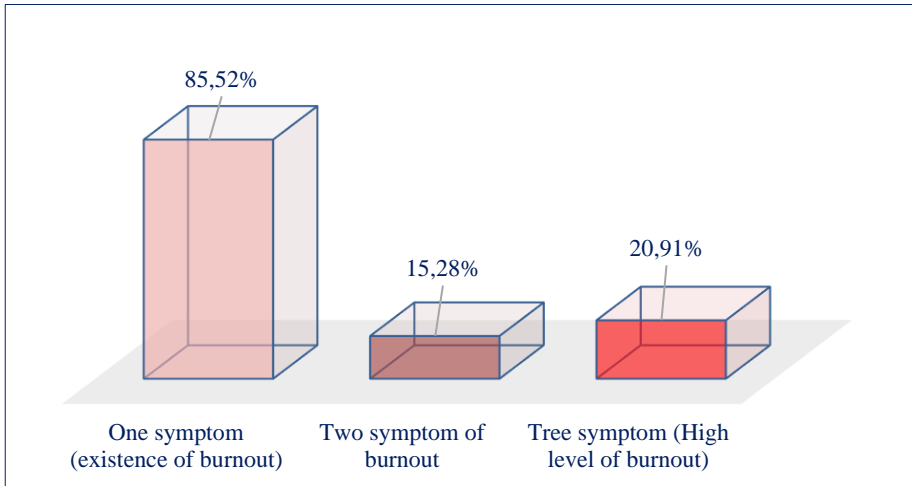
Figure 3 : Burnout Symptoms of PSNM



Source : Author

The fraction of nurses who have at least one dimension of burnout is very high, reaching 86%. In other words, there are approximately 321 of the 373 nurses in the study who suffer from either high (EE), significant (DP) or very low levels of PA. Nurses who have exactly two symptoms of burnout are 15.28%. They experience either high (EE) and (DP), high (EE) and low professional achievement or a low level of this dimension associated with a high level of (DP). The percentage of nurses who suffer from extreme burnout, those for whom (DP) and (EE) are high and PA is low, is 20.91%, or about 78 nurses.

Figure 4 : Burnout intensity among PSNM (Source : Author)



Results of modelization

The results of the causality calculation and hypothesis testing are summarized in Table 3.

Table 4 : Results of the test of burnout impact on organizational commitment model

Influence of burnout on organizational commitment	Emotional exhaustion → Affective commitment	(-0,2465079)***
	Emotional exhaustion → Normative Commitment	(-0,2013258)***
	Emotional exhaustion → Continuance Commitment	(0,4444397)***
	Depersonalization → Affective commitment	(-0,1816043)***
	Depersonalization → Normative Commitment	(-0,2323967)***
	Depersonalization → Continuance Commitment	(-0,0945234)
	Personal Accomplishment → Affective commitment	(0,2882738)***
	Personal Accomplishment → Normative Commitment	(0,3277454)***
	Personal Accomplishment → Continuance Commitment	(-0,0624838)
Socio-demographic determinants of organizational commitment	HS → Affective commitment	(-0,0235374)
	HS → Normative Commitment	(-0,0138336)
	HS → Continuance Commitment	(-0,0629696)
	REGION → Affective commitment	(-0,0082711)
	REGION → Normative Commitment	(0,1310449)*
	REGION → Continuance Commitment	(-0,0160532)
	STUDY → Affective commitment	(-0,022459)
	STUDY → Normative Commitment	(-0,0094171)
	STUDY → Continuance Commitment	(-0,0851493)
	GENDER → Affective commitment	(-0,0707902)
	GENDER → Normative Commitment	(-0,0891957)
	GENDER → Continuance Commitment	(-0,1428048)**
	AGE → Affective commitment	(0,1208399)*
	AGE → Normative Commitment	(-0,0866185)
	AGE → Continuance Commitment	(-0,0580652)
	FAMILY → Affective commitment	(-0,0391064)
	FAMILY → Normative Commitment	(-0,0569852)
	FAMILY → Continuance Commitment	(-0,0920306)
	CHILDREN → Affective commitment	(-0,0157036)
	CHILDREN → Normative Commitment	(-0,040837)
CHILDREN → Continuance Commitment	(-0,0755887)	
$R^2 = 26,54\%$ $TLI = 82\%$ $IFC = 87\%$		

* : Significant at the 10% threshold ** : significant at the 5% threshold *** : Significant at the 1% threshold - Source: author

These results show that burnout calls into question the organizational commitment of nurses in the hospital where they work. Indeed, the increase in (EE) caused, for example, by the assignment of a nurse to a hot service such as an emergency room, leads to a decrease in the latter's degree of emotional and (NC) with the institution where he or she works. The negative effect of (EE) on the degree of organizational commitment is more important for the emotional dimension of this feeling than it is for its normative dimension. It can be said that feeling overworked, exhausted after a day at work undermines a nurse's sense of belonging to a family in relation to her colleagues and collaborators. Overwork, exhaustion and nervousness also affect the nurse's commitment with patients, while reinforcing his or her continuous

commitment. (EE) also fuels his fears that he will not be able to support himself when he leaves work due to lack of opportunities.

(EE) makes Moroccan nurses less committed to their colleagues and to the individuals who seek their services (patients), while undermining their willingness to leave the institution where they work to seek other professional contexts where they will flourish. This dimension of burnout not only forges a staff with little commitment to the health care facility where it operates, but also persists in confining itself to it, because of a pessimistic view of career prospects in other institutions. (DP) is a dimension of burnout that reflects indifference to people around him and emotional coldness and acts negatively as (EE) on the emotional and (NC)s of the Moroccan nurse. The more insensitive he feels toward people close to him, the weaker the emotion he feels towards them, the less he will be committed to his colleagues and to the patients who receive care in the facility where he works. It is enough to change the place of existence of this establishment, going from a health center located in a southern city to a health center in a northern city lead to increase (DP). It also increases when the nurse is male and when he or she is unmarried. (DP) or emotional coldness and indifference towards close people repress the feeling of belonging to a group and being part of a family that a nurse in Morocco can express in the presence of his/her colleagues at work. (DP) also stifles a sense of responsibility and empathy towards patients. This dimension of burnout, which manifests itself in emotional coldness and indifference, decreases as soon as the nurse gets married and especially if she/ he has children. The feeling of paternity therefore reduces (DP) and reinforces the organizational commitment of nurses in Morocco.

PA is the dimension of burnout that goes in the opposite direction to (EE) and (DP). Burnout increases when PA decreases, which explains the positive effect of the variable measuring this dimension on those of commitment. Indeed, PA, which is assessed by the ability to detect the needs of one's interlocutors, to understand their problems, make them more confident and reinforces the sense of belonging to a family that nurse will feel when he/she is working. The latter's (PA) also makes him or her more involved with patients. The results also show that working in a health facility in a southern Moroccan city reduces (EE) and (DP); it also hinders PA. The latter is also hindered by marriage and having children as well as decreases as the nurse ages.

In literature, there are just fewest studies that shed light on the relationship between BO & OC, particularly when it aims investigation the impact of burnout sub-dimensions “Emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment” on organizational commitment’s sub-dimensions which are “Normative, Affective and Continuance Commitment”; however, there are some researches which studied the impact of OC on BO. Table 5 summarizes the results of the research hypothesis test.

In a previous study that was conducted in Turkish context, it was found that BO was negatively related to organizational commitment (affective commitment, normative commitment), and positively related to continuance commitment (Haghani et al. 2016). Our findings are generally similar to this previous study. Indeed, it is necessary to insist on optimizing the work organization, reinforcing the motivation of medical staff, making available to nurses' necessary equipment for the performance of their tasks, trying to improve communication within the healthcare team.

Results similar to those of this research are obtained by Santoso et al. (2018) from a sample of employee in Indonesian financial sector. Indeed, burnout of these employees negatively influences their commitment and pushes them to leave their job. Nevertheless, with a sample of 312 professionals operating in the field of information systems, King and Sethi (1997) find that commitment is not a consequence of burnout but rather a factor that reduces the effect of stress on burnout. Authors like Koo et al. (2020) go further in the analysis and integrate other truths to explain the effect of burnout on commitment. In this model the effect of burnout on commitment and satisfaction at work takes into account the material and immaterial rewards granted to employees. In their model, Koo, Yu, Chua, Lee and Han (2020) demonstrate that if burnout reduces commitment and satisfaction, material and immaterial rewards reduce this negative effect.

Table 5 : Synthesis of the research hypothesis test

Hypothesis No	Statement of the hypothesis	Result of the hypothesis test
H1.1	Emotional exhaustion impacts negatively affective commitment	validated
H1.2	Depersonalization impacts negatively the affective commitment	validated
H1.3	Personal accomplishment impacts <u>positively</u> the affective commitment	validated
H2.1	Emotional exhaustion impacts negatively normative commitment	validated
H2.2	Depersonalization impacts negatively normative commitment	validated
H2.3	Personal accomplishment impacts <u>positively</u> normative commitment	validated
H3.1	Emotional exhaustion impacts negatively continuance commitment	invalidated
H3.2	Depersonalization impacts negatively continuance commitment	invalidated
H3.3	Personal accomplishment impact <u>positively</u> continuance commitment	invalidated

4. Conclusion

While it was a non-morbid aspect or a simple symptom, burnout has been considered recently as a disease in the workplace. Study of the causes and consequences of this psychological disease has benefited from the assistance of several authors. In this research, the interest is focused on the consequences of burnout on the individual's behavior. It is particularly interested in the influence of burnout on individual commitment. To carry out this study, we adopted a neopositivist stance and mobilized the contributions of Maslach et al. (1997), and Allen and Meyer (1996). According to these authors, burnout is measured by three sub-dimensions, namely emotional exhaustion, depersonalization and reduced in personal accomplishment. Furthermore, the individual's commitment is measured by three sub-dimensions of organizational commitment, namely, affective, normative and continuous commitment. Thus, through a conceptual model composed of nine research hypotheses, the effect of burnout on commitment is studied using a sample of 373 nurses in Morocco.

The results of this research revealed that burnout abounds among nurses in Morocco, as it affects about half of these health professionals. They also showed that burnout has a negative impact on nurses' organizational commitment. Women are more confronted with the decrease in commitment which becomes less acute with age.

This research has some limitations. In fact, we carried out a cross-sectional study, Survey was conducted between February and April 2019, a period characterized by an overload of work which means that degree of burnout could be higher compared to other periods, therefore our results cannot be generalized for the whole year. Only a longitudinal study takes into consideration all periods of the year would have made it possible, as well as each "cluster" separately, which has (Low, Moderate and high level of burnout) in order to follow the evolution of burnout by cluster over time. This will be very valuable compared to previous theoretical findings based on variable-centered approach. The main limitation of MBI-HSS model is that it does not consider the context of the workplace. In addition, R^2 of our model doesn't achieve a high average and that's due to the nature of our research model, which measures the relationship between two psychological variables such as burnout and organizational commitment. Finally, doing a comparative study between private and public sector nurses in Morocco, in addition of a trans-comparative study between Morocco and other countries would be very fruitful.

The predictive model of the effect of burnout can also be improved by incorporating other determinants of organizational commitment. Indeed, the effect of burnout on organizational commitment can be moderated by the individual's socio-demographic characteristics such as gender and age as well as

by characteristics of the employing organization in order to improve the predictive quality of this model.

Bibliographical references

- AKROUT, F. *Les Méthodes Des Équations Structurelles*. Edition ed.: Faculté-Des-Sciences-Juridiques-Économiques-Et-Sociales De Sfax, 2010.
- ALLEN, N. J. AND J. P. MEYER Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 1996, 49(3), 252-276.
- BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, 66(1), 32-40.
- BRYMAN, A. The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *British journal of Sociology*, 1984, 75-92.
- CAN, H., Ö. AŞAN AND E. M. AYDIN *Örgütsel davranış*. Edition ed.: Ankan, 2006. ISBN 9944322350.
- COMBALBERT, N. AND M. FELTRIN Le suicide en milieu professionnel: réflexions sur l'intervention du psychologue. *Pratiques psychologiques*, 2008, 14(3), 443-455.
- FOWLER, F. J. *Improving survey questions: Design and evaluation*. Edition ed.: Sage, 1995. ISBN 0803945833.
- GOODMAN, L. A. Comment: On respondent-driven sampling and snowball sampling in hard-to-reach populations and snowball sampling not in hard-to-reach populations. *Sociological Methodology*, 2011, 41(1), 347-353.
- GREENE, W. *Econométrie* Edition ed. Paris: Pearson, 2011.
- HAGHANI, S. R., M. HAZRATY, M. MOOSIVAND AND I. GILAN The relationship between burnout and organizational commitment with role of moderator of demographic variables (case study: social security organization of west department of mazandaran province). *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 2016, 6, 1834-1840.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 1968, 499-517.
- KING, R. C. AND V. SETHI The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, 1997, 6(2), 86-96.
- KOO, B., J. YU, B.-L. CHUA, S. LEE, et al. Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2020, 21(4), 371-401.
- LEITER, M. P. AND C. MASLACH *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Edition ed.: Wiley, 1997. ISBN 1281744298.

- MASLACH, C. AND S. E. JACKSON Burnout in health professions: A social psychological analysis. *Social psychology of health and illness*, 1982, 227, 251.
- MASLACH, C., S. E. JACKSON AND M. P. LEITER *Maslach burnout inventory*. Edition ed.: Scarecrow Education, 1997. ISBN 0810832313.
- MASLACH, C., S. E. JACKSON, M. P. LEITER, W. B. SCHAUFELI, et al. *Maslach burnout inventory*. Edition ed.: Consulting psychologists press Palo Alto, CA, 1986.
- MEYER, J. P., D. J. STANLEY, L. HERSCOVITCH AND L. TOPOLNYTSKY Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 2002, 61(1), 20-52.
- MOWDAY, R. T., L. W. PORTER AND R. STEERS. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In.: San Diego, CA: Academic Press, 1982.
- OZYER, K., ERYIGIT AND M. ERBAHARIL. Aytunc. The relationship between burnout and organizational commitment: A survey in Turkish business context, The 2013 IBEA. In *INTERNATIONAL Conference on on business, economics, and accounting*. 2013, p. 20-23.
- PORTER, L. W., R. M. STEERS, R. T. MOWDAY AND P. V. BOULIAN Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 1974, 59(5), 603.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1977, 1, 54.
- SANTOSO, A. L., S. A. SITOMPUL AND A. BUDIATMANTO Burnout, organizational commitment and turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2018, 13(1).
- SELYE, H. *The stress of life*. Edition ed., 1956.

Dossier Thématique
2^{ème} Partie

Abstractio cogitationis

L'impact du stress professionnel sur la performance au travail des cadres intermédiaires des multinationales françaises au Maroc

Une étude exploratoire

Malika ASBAYOU

Doctorante en Sciences de Gestion

Amina SAOUSSANY

Enseignante Chercheur

Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations (ERGICO). Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Maroc.

Résumé : De nos jours, les risques psychosociaux sont très répandus dans les milieux professionnels surtout avec l'ouverture des entreprises à l'international et ce qui en résulte en termes de compétitivité, d'exigences, et de complexité de l'environnement de travail. Le stress professionnel constitue l'un de ces risques les plus coûteux pour l'entreprise vu son impact direct sur la performance des individus. La relation stress-performance a été extensivement étudiée dans les pays occidentaux. Or, les implications de ces conclusions pour les pays en développement restent à évaluer. En plus, les résultats de ces études sont encore controversés d'où l'importance de ce travail de recherche.

A partir de la littérature, un modèle conceptuel de la relation susceptible d'exister entre le stress et la performance au travail a été établi. Pour mieux comprendre les manifestations de ces construits chez les cadres et ainsi contextualiser notre modèle, une étude exploratoire a été conduite au sein de 16 multinationales françaises implantées au Maroc. 20 entretiens ont été conduits auprès des cadres intermédiaires de ces organisations et suite à une analyse thématique de contenu les principaux résultats de cette étude feront l'objet de cette communication.

Mots-clés : stress, performance, étude exploratoire, multinationales, cadres intermédiaires

Abstract: Nowadays, psychosocial risks are widespread in professional environments, especially with the opening of companies to the international market and the resulting competitiveness, demands and complexity of the work environment. Occupational stress is one of the costliest risks for the company, given its direct impact on the performance of individuals. The stress-performance relationship has been extensively studied in Western countries.

However, the implications of these findings for developing countries remain to be assessed. Moreover, the results of these studies are still controversial, hence the importance of this research work.

Based on the literature, a conceptual model of the relationship between stress and work performance was established. In order to better understand the manifestations of these constructs among managers and thus contextualize our model, an exploratory study was conducted within 16 French multinationals established in Morocco. 20 interviews were conducted with middle managers of these organizations and following a thematic content analysis, the main results of this study will be the subject of this paper.

Keywords: stress, performance, exploratory study, multinationals, middle managers.

1. INTRODUCTION

De nos jours, les risques psychosociaux sont de plus en plus présents dans les milieux organisationnels, surtout avec les évolutions que connaît l'environnement du travail et les incertitudes qui en résultent. En effet, avec la mondialisation des échanges, l'intensification de la concurrence, les révolutions technologiques et la transformation digitale, les entreprises comptent de plus en plus sur leur capital humain pour développer un avantage compétitif puisqu'il constitue une ressource difficilement imitable. Or, cette quête de compétitivité peut engendrer chez les collaborateurs des pressions et résulter en des risques psychosociaux nuisant à leur santé et bien-être. Le stress professionnel constitue l'un de ces risques coûteux à la fois pour les employés et les entreprises. En effet, ce risque impacte le rendement et la satisfaction au travail des collaborateurs et peut conduire à l'absentéisme, à la baisse de rendement et à terme à l'épuisement professionnel.

Les questions de performance et de compétitivité étant capitales pour toute entreprise, l'étude de l'impact des risques psychosociaux sur la performance individuelle au travail s'avère importante dans ce contexte où la contribution des employés à la performance globale des entreprises est reconnue.

La relation stress-performance au travail est largement étudiée. Cependant, les manifestations de ces construits chez les cadres intermédiaires est un phénomène encore peu étudié surtout dans les pays en développement tels que le Maroc. En effet, les chercheurs occidentaux invitent à des développements ultérieurs de leurs modèles validés dans les pays individualistes pour mieux cerner l'impact éventuel de la culture sur les relations potentielles entre ces deux variables et ainsi contribuer à la littérature internationale sur ce phénomène. Ceci est d'autant plus important puisque les théoriciens n'arrivent toujours pas à un consensus quant à la nature de la relation entre ces variables.

Dans cette optique, un modèle conceptuel de la relation stress-performance au travail a été élaboré et l'étude qualitative exploratoire, objet de cette communication, a été conduite auprès de 20 cadres intermédiaires de 16 multinationales françaises au Maroc, pour étudier les incidences du stress professionnel sur leur performance individuelle et servir de base à la contextualisation du modèle préétabli. Des entretiens semi-directifs ont été menés et cette communication sera l'occasion de présenter les principaux résultats de cette étude.

1. CADRE CONCEPTUEL

D'après Seyle, « Le stress est défini comme la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite, dans une finalité d'adaptation. » (Légeron, 2008 : 811).

Le stress professionnel peut être défini comme un « stress psychosocial lié au travail » (Shirom, 1982 :21). Il est conçu comme une interaction entre l'employé et l'environnement de travail auquel il est exposé. Conformément à la conceptualisation du stress de Lazarus (1966), le stress professionnel ne réside ni dans l'environnement de travail ni dans l'individu. C'est au contraire l'évaluation cognitive de la situation au sein de l'environnement de travail qui est au cœur de ce processus de stress organisationnel.

Le stress professionnel peut également être défini en termes d'inadéquation entre les compétences et capacités d'une personne et les exigences du travail mais aussi en termes d'inadéquation entre les besoins de la personne et les ressources fournies par l'environnement de travail (French, Rogers, & Cobb, 1974).

Pour Beehr (1995) le stress au travail est défini comme une situation dans laquelle certaines caractéristiques de la situation de travail sont supposées causer une mauvaise santé psychologique ou physique, ou causer des facteurs de risque rendant une mauvaise santé plus probable.

De nos jours, le stress au travail peut être perçu comme « la réaction d'un individu aux caractéristiques de l'environnement de travail qui sont perçues comme étant émotionnellement et physiquement menaçantes pour l'individu » (Jamal, 2016 : 416).

La performance, quant à elle, est un terme polysémique et multidimensionnel. Sur le plan basique, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à « ce que les gens font au travail, à l'action elle-même » (Volmer et al, 2008 : 427). Alors que l'aspect résultat désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée)- (Volmer et al, 2008). Ainsi, « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue pour l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée » (Motowilo, 2003: 39).

Rubina et al. (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail; et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé.

S'agissant des dimensions de la performance au travail, la littérature distingue entre la performance dans la tâche, la performance contextuelle et la performance adaptative (Borman et Motowidlo, 1993).

2. LE MODELE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

La littérature sur le stress professionnel et sa relation avec la performance au travail est très développée et reste cependant controversée. En effet, quatre types de relations sont considérés exister entre ces deux construits (Jamal, 2016) : une absence de relation, une relation linéaire positive, une relation linéaire négative et une relation en U inversée. Malgré cette absence de consensus, la théorie linéaire négative dispose d'assises théoriques et empiriques solides (Jamal, 2016). En effet, une méta-analyse par Muse et al (2003) a démontré que 46% des études empiriques analysées ont démontré une relation linéaire négative entre le stress et la performance.

Cette relation négative entre le stress au travail et la performance a été conçue par ceux qui considèrent le stress professionnel comme essentiellement dysfonctionnel pour l'organisation et ses employés (Jamal, 2007). Ces chercheurs ont soutenu que le stress chronique au travail est, de par sa nature même, extrêmement aversif pour la plupart des employés, ce qui crée une situation délétère dans le milieu de travail. Dans de tels contextes, les individus sont plus susceptibles de consacrer une part importante de leur temps et de leur énergie à faire face au stress, ce qui nuit à leur performance. Par conséquent, l'hypothèse d'une relation négative entre le stress au travail et la performance tend à être logique à ses partisans. D'où l'émission de cette première hypothèse :

H_I : Le stress professionnel a un impact négatif sur la performance individuelle au travail.

Tenant compte des trois dimensions de la performance, trois sous hypothèses ont été formulées:

H_{II} : Le stress professionnel a un impact négatif sur la performance dans la tâche

H₁₂ : Le stress professionnel a un impact négatif sur la performance contextuelle

H₁₃ : Le stress professionnel a un impact négatif sur la performance adaptative.

La controverse des résultats des études sur la relation stress-performance a été justifiée, entre autre, par l'existence potentielle de variables modératrices non prises en compte dans les modélisations de l'impact du stress sur la performance individuelle (Jex, 1998). Partant de cette limite, nous avons opté pour l'intégration, dans notre modèle, de variables modératrices.

Une revue de littérature des principaux facteurs agissant en qualité de modérateurs nous a permis d'en dégager plusieurs (voir le tableau en annexe 1). En raison de leur multitude, une étude qualitative exploratoire s'avère importante afin de définir les variables adaptées, d'une part au contexte marocain et d'autre part à la catégorie socioprofessionnelle des cadres intermédiaires.

D'après la littérature, le soutien social reste le principal modérateur de l'effet négatif du stress sur la performance au travail (Demirtas, et al., 2015; Halbesleben, 2006). La définition du soutien social, varie considérablement selon les personnes qui l'ont étudié. Il est généralement désigné comme un soutien "fourni par d'autres personnes et survenant dans le cadre de relations interpersonnelles" (Hirsh, 1981 :151) et comme un "soutien accessible à un individu par le biais de liens sociaux avec d'autres individus, groupes et la communauté dans son ensemble" (Lin, Simeone, Ensel et Kuo, 1979 : 109).

On peut donc dire que le soutien social est la perception ou l'expérience qu'une personne est aimée, estimée et valorisée par d'autres, et qu'elle fait partie d'un réseau social d'assistance et d'obligations mutuelles (Wills, 1991).

D'après ces définitions, nous pouvons estimer que ces variables peuvent avoir un effet modérateur potentiel sur la relation stress professionnel- performance individuelle. En effet, plusieurs études ont démontré cette influence. D'où la formulation d'une deuxième hypothèse principale selon laquelle :

H₂ : Le soutien social a un effet modérateur sur la relation stress-performance.

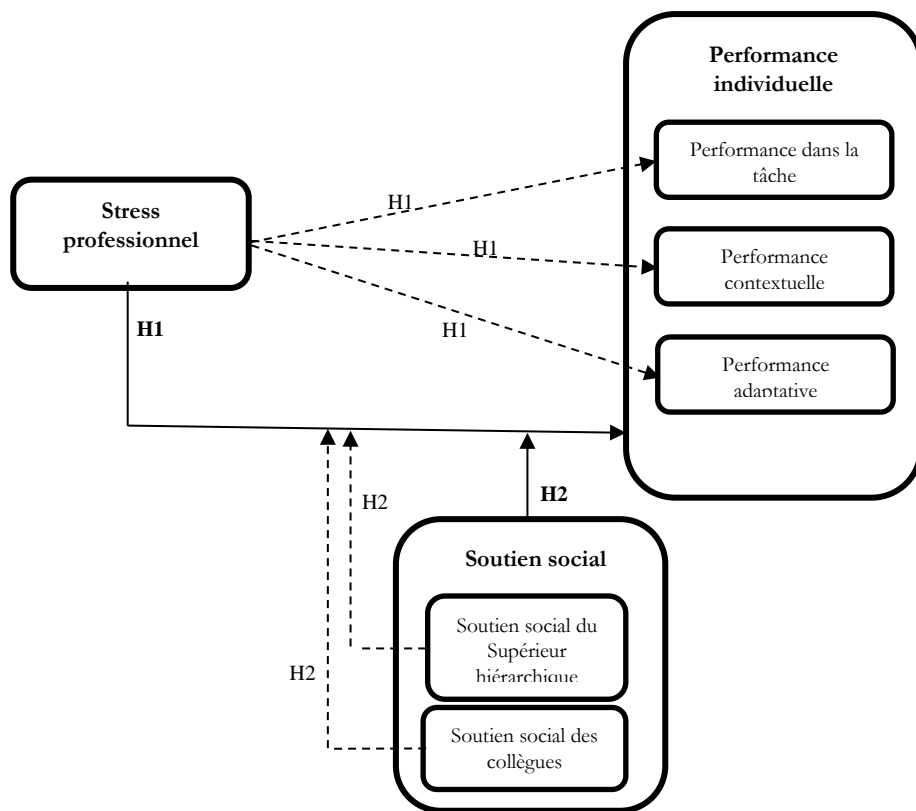
Il est aussi important de distinguer, sur le plan professionnel, entre deux dimensions du soutien social : celui reçu de la part du supérieur hiérarchique et celui reçu des collègues. D'où la formulation de deux sous-hypothèses :

H₂₁: Le soutien social de la part du supérieur hiérarchique a un effet modérateur sur la relation stress-performance

H₂₂: Le soutien social de la part des collègues a un effet modérateur sur la relation stress-performance

Ainsi, le modèle initial de la recherche se présente comme suit :

Figure 3: le modèle conceptuel de la recherche



En vue de l'adapter au terrain d'étude et mieux identifier les modérateurs de cette relation, une étude qualitative exploratoire a été conduite dont la méthodologie et les principaux résultats seront présentés ci-après.

3. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Afin de parfaire notre connaissance sur le sujet et d'affiner les hypothèses de la recherche, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire auprès des cadres marocains travaillant pour le compte des multinationales françaises implantées au Maroc.

L'approche exploratoire poursuit deux objectifs. D'une part, elle permet de confirmer et de vérifier la pertinence des éléments mis en avant par la littérature à travers l'analyse des réponses des interviewés. Et d'autre part, elle s'intéresse à enrichir la connaissance du sujet auprès des intervenants sur le terrain. Notre mode de raisonnement étant abductif, ces aller-retours entre la théorie et le terrain sont essentiels pour une meilleure maîtrise de l'objet de recherche. Par ailleurs, Thiétart et al (1999) stipulent que cette phase qualitative est primordiale

puisqu'elle constitue un véritable préambule incontournable à l'étude quantitative et peut donner lieu à des propositions d'hypothèses plus affinées. Ainsi, afin de mieux caractériser les relations entre les variables de notre modèle et surtout identifier les modérateurs potentiels de cette relation, nous allons opter pour des entretiens semi-directifs. Cette technique est considérée comme étant la plus performante quand il s'agit d'appréhender les comportements humains (Evrard et al, 2000).

3.1. Matériel et méthodes

Pour conduire notre étude exploratoire nous préconisons le recours aux entretiens semi-directifs. Cette méthode a pour objectif d'explorer en profondeur un champ de recherche. La richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité sont attendues par le chercheur (Evrard et al, 2009). Quant à l'échantillonnage, cette technique se limite à un nombre réduit vu qu'aucune représentativité statistique n'est requise. Toutefois, nous avons tenu compte du principe de la saturation théorique/sémantique préconisé par Glaser et Strauss (1967). Selon ce principe, on estime que le nombre d'entretiens conduits est suffisant si tout nouvel entretien n'apporte plus de nouvelles idées par rapports aux précédents.

3.2. Présentation du guide d'entretien

Le guide d'entretien développé pour les fins de cette étude est structuré autour de cinq thèmes qui vont nous permettre de cerner au mieux l'objet de l'étude en collectant les différentes variables susceptibles d'influencer notre modèle. Les différents axes abordés sont donc :

- Les Connaissances sur le sujet : pour initier l'interrogé au sujet qui sera traité : le stress professionnel
- La mise en situation : pour rapprocher l'interrogé du contexte de l'étude (les multinationales).
- Les facteurs de stress : afin de laisser l'interrogé s'exprimer sur les différentes variables pouvant constituer des antécédents au stress professionnel dans son travail.
- L'impact du stress sur la performance au travail : afin de dégager les incidences de ce risque psychosocial sur le rendement des cadres au travail.
- Les facteurs modérateurs de la relation stress-performance : pour avoir une idée sur les variables pouvant atténuer le stress professionnel chez les cadres.

Ces différents thèmes sont abordés en quatorze questions permettant à l'interviewé de s'exprimer sur les différents volets de l'étude (voir l'annexe 1).

3.3. L'échantillon de l'étude

Pour cette étude nous avons retenu comme échantillon de l'étude les cadres marocains travaillant pour le compte de 16 multinationales françaises implantées à Casablanca, Kénitra, Tanger, Rabat et Agadir. La saturation théorique a été atteinte au bout du 20^{ème} entretien.

Les figures suivantes synthétisent les caractéristiques de l'échantillon retenu :

Figure 4: Répartition de l'échantillon par genre

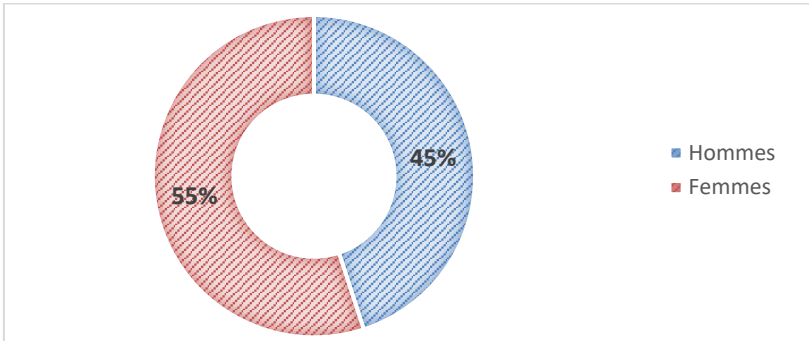


Figure 5: Répartition de l'échantillon par âge

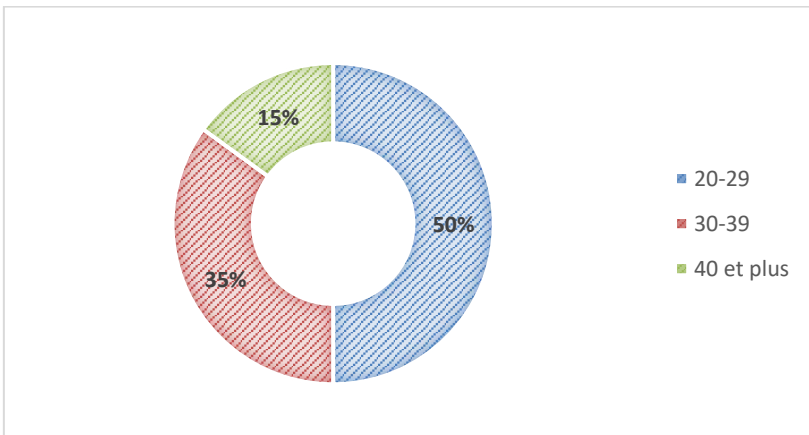
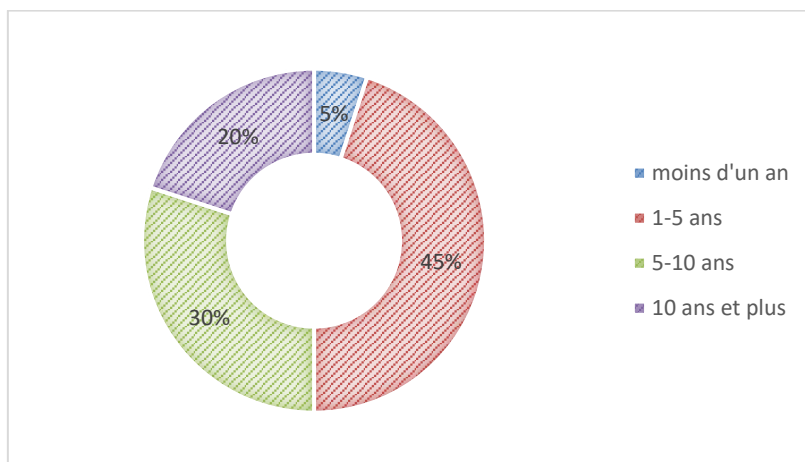


Figure 6: répartition des interviewés par ancienneté



A partir de ces figures, nous constatons que l'échantillon est plus au moins équilibré quand il s'agit des principales caractéristiques liées au genre, à l'âge et à l'ancienneté. Quant aux fonctions exercées, cet échantillon recense en son sein une variété de postes occupés en l'occurrence : contrôleur de gestion, chef d'agence, responsable financier, responsable ressources humaines, ingénieur informaticien, responsable commercial, etc.

4. ANALYSE DES RESULTATS

4.1. Déroulement des entretiens

Les personnes interviewées se sont exprimées pendant 30 minutes en moyenne. Les entretiens ont été conduits de manière individuelle et semi-directive. Ce type d'étude permet d'aborder librement les thèmes définis, tout en donnant aux répondants la possibilité de revenir sur certaines parties ou de compléter leurs réponses. Nous avons gardé une certaine flexibilité et liberté de l'interview (Giodanno, 2003), permettant de découvrir les motivations du répondant, ses opinions, ses attitudes, ses sentiments sous-jacents par rapport aux thématiques étudiées (Brech, 2002).

A la fin de l'étude, tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits tout en procédant par une épuration des éventuels biais et interférences puisqu'ils n'ont aucun intérêt à cette recherche à savoir les bégaiements et les hésitations (Georges, 2002). Excepté cette manipulation, l'ensemble des données a été parfaitement respecté et nous sommes restés fidèles à l'authenticité des réponses présentées par les interviewés (Spradley, 1980; Georges, 2002).

Suite à cette étape de préparation des données, nous avons procédé à une analyse thématique afin d'étudier le contenu des discours recueillis. Selon

Thiétart et al. (2003), « l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours ». Il s'agit ainsi de relever la présence de mots clés et de quantifier leur fréquence d'apparition (Bardin, 2001). L'analyse thématique de contenu est utilisée lorsque « la théorie est préexistante à l'expérimentation et résulte soit d'une théorie locale ajustée à un champ de recherche particulier soit à une théorie générale ». Elle est donc « bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé » (Jolibert et Jourdan, 2011 : 59). Le choix de cette méthode est de ce fait justifié puisque nous cherchons à ajuster la littérature sur le stress professionnel et la performance individuelle à un contexte particulier et à une catégorie particulière qui est les cadres.

Dès lors, nous avons fait émerger des concepts les plus représentatifs des idées émises par les répondants et nous avons développé une grille d'analyse destinée à regrouper les différentes thématiques relatives à chaque entretien et à adopter une lecture aussi verticale qu'horizontale, c'est-à-dire par entretien et par comparaison des discours entre eux. Aucun logiciel du type Nvivo Sphinx Lexica n'a été utilisé à cette étape de l'étude. L'objet de notre recherche étant de pouvoir explorer et appréhender les facteurs de stress et la relation de ce dernier avec la performance au travail.

4.2 Analyse thématique de contenu

A travers l'analyse de contenu, nous avons classé les entretiens retranscrits selon les thèmes définis dans le guide d'entretien, ce qui nous a permis de relever les items significatifs pour chaque catégorie.

Dans le cadre de notre étude, il est intéressant de faire ressortir les points essentiels de notre analyse. En guise de préambule à cette présentation des résultats, nous avons tenu à souligner la préoccupation et l'importance que les cadres pouvaient accorder au bien-être et à la santé au travail et principalement au stress. Puis nous présentons les principales caractéristiques qui sont apparues durant ces entretiens, en proposant les extraits les plus significatifs de verbatim. Les résultats bruts ont fait l'objet d'analyses statistiques descriptives simples pour en dégager la fréquence d'apparition.

Attitude vis-à-vis du bien-être et de la santé au travail

D'après l'analyse des discours des interviewés, la majorité ont déjà entendu parlé du bien-être et de la santé au travail (19/20) et les définissent en termes de :

« C'est l'équilibre, c'est aller au travail le matin et se sentir épanoui grâce à la reconnaissance à la bonne ambiance avec les collègues et aussi la relation avec le manager »

« C'est exécuter son travail dans des conditions optimales et dans un bon environnement »

« C'est pouvoir s'épanouir dans son travail et trouver dans son quotidien au bureau des éléments qui vous poussent à revenir encore le lendemain »

« C'est de se sentir à l'aise dans son travail. C'est la bonne humeur et des conditions de travail optimales pour rendre l'employé satisfait et répondre à ses besoins »

« C'est d'être bien et satisfait dans son travail et ne pas être sujet à des situations au travail qui menacent la santé de la personne et sa satisfaction »

« C'est d'avoir dans son travail certaines exigences d'ergonomie qui font que les employés travaillent dans un environnement sain et sont épanouis »

D'après ces extraits on remarque que ces construits renvoient, pour nos interviewés, à l'épanouissement, à la satisfaction, aux bonnes conditions de travail, et à se sentir à l'aise et motivé dans son travail.

Analyse de la représentation et connaissance de l'objet de l'étude

D'après les réponses des interviewés, ces derniers ont une connaissance assez solide de l'objet de l'étude et ce qui est étonnant c'est qu'ils lui attribuent tous une connotation négative (20/20) comme on peut le constater à travers ces extraits :

« C'est un état où je ne me sens pas à l'aise car j'ai un problème à résoudre ou une chose qui m'inquiète. »

« C'est un sentiment de souffrance et d'incapacité face aux événements quotidiens »

« C'est la frustration et la sensation de fatigue et de démotivation »

« Le stress pour moi c'est le fait d'être sous pression dans un climat défavorable sans estime et sans motivation. »

« C'est d'être confronté à des situations de pressions et de malaise qui vous empêche de donner le meilleur de vous-même au quotidien »

« C'est quelque chose qui nous pousse à être dérangés et incapables de gérer des situations. »

« Un message émotionnel qui nous est envoyé par notre corps pour nous dire qu'il y a une situation dangereuse et qu'on doit s'y préparer pour pouvoir la surpasser. »

Ainsi, le stress est défini en tant que pression ; souffrance, fatigue, malaise, incapacité de gérer les situations et situation dangereuse.

Le stress professionnel a également une connotation négative pour les interviewés quoique 2/20 interviewés n'en ont pas encore entendu parler :

« C'est un état d'esprit qui freine la personne et la fait sentir vulnérable face aux demandes de son travail »

« C'est quand nos tâches nous dépassent et ne nous pouvons plus gérer la situation »

« C'est la pression et la gêne imposée par le déroulement de son travail: pressions relationnelles, temporelles ou matérielles »

« C'est d'être mal à l'aise face aux événements de travail qui exigent de nous des compétences et habiletés qu'on a pas forcément ou au moins assez »

« C'est l'incapacité de gérer les cas, les incidences et les personnes qui interviennent dans le travail »

« C'est d'être dans une situation qui nous est imposée et qui est une situation de pression devant laquelle on reste incapable. »

« Un état d'esprit dans lequel un employé est soumis à beaucoup de pressions dans son environnement du travail »

« C'est des frustrations et pressions au travail qui rendent l'employé incapable d'atteindre ses objectifs et se répercutent négativement sur son moral voire même sa santé »

Nous constatons que ces définitions ne s'éloignent pas de celles développée dans la revue de littérature de cette recherche.

Les facteurs déclencheurs du stress professionnel

Bien que l'objet de cette recherche soit d'étudier l'impact du stress professionnel sur la performance, se pencher sur les antécédents de ce phénomène tels qu'ils sont perçus par les cadres s'avère indispensable. Les entretiens effectués nous ont permis de mieux comprendre les causes du stress spécifiques à cette catégorie socioprofessionnelle :

« L'ambiguïté des tâches et du travail à faire, la peur des pré-jugements et de l'échec, les deadlines, peur de commettre des erreurs, la grande responsabilité, l'aspect relationnel (le style de management). »

« Le manque de temps, la multitude des tâches, l'absence de communication avec les équipes »

« Pour moi c'est surtout la charge de travail, j'ai une grande équipe à gérer et à superviser au quotidien tout en assurant mes fonctions de responsabilité avec les autres parties prenantes. Je peux également citer les relations avec mon supérieur et mes équipes »

« L'ambiguïté et la complexité des tâches confiées, la responsabilité, le manque de communication et les contraintes du temps »

« Des objectifs qui dépassent les capacités, des rapports hiérarchiques très tendus, des fois il n'y a pas d'équilibre vie personnelle vie professionnelle; manque de moyens en général, le climat social »

« La charge du travail : beaucoup de tâches dans un temps record, le niveau élevé d'exigences, la responsabilité et aussi la perte d'équilibre entre la famille et le travail »

Si on essaie de synthétiser, les facteurs de stress professionnel chez les cadres, ils peuvent être individuels, organisationnels ou relationnels. Or, les principaux facteurs de stress restent :

- La charge de travail corrélée aux délais courts.
- Les relations au travail

- L'équilibre vie personnelle-vie professionnelle
- Des objectifs mal définis
- La responsabilité.

La relation stress professionnel-performance individuelle

Tout d'abord, une question par rapport aux niveaux du stress et de la performance au travail a été posée aux interviewés. Les réponses ont été comme suit :

Tableau 1 & 2 : Comparaison des niveaux de stress et de performance

1. Niveaux de Stress professionnel			2. Niveaux de performance au travail		
Niveaux du stress	Fréquence		Niveaux de performance		Fréquence
Faible	6	30%	Faible	2	10 %
Moyen	6	30%	Moyen	8	40 %
Elevé	8	40%	Elevé	10	50 %

Ainsi, 40% des interviewés estiment avoir un niveau élevé de stress professionnel alors que ce taux est de 30% pour ceux exprimant un niveau de stress moyen et faible respectivement. Quant au niveau de la performance au travail, 50% estiment avoir un niveau élevé de performance d'après l'évaluation de leur supérieur hiérarchique et le degré d'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés contre 40% ayant un niveau moyen de performance et 10% ayant un niveau faible de performance au travail.

S'agissant de la nature de la relation, si elle existe, entre le stress professionnel et la performance au travail, trois types de relation ont pu être repérés

Tableau 3: la nature de la relation stress-performance

Relation stress/ performance	Fréquence	
Négative	16	80%
Positive	0	0%
curvilinéaire	3	15%
absence de relation	1	5%

D'abord une relation négative pour 80% des répondants, ce qui est en adéquation avec les éléments dégagés de la littérature :

« Une relation négative car quand je stresse je commets des erreurs et je passe beaucoup plus de temps à les corriger que d'avancer dans mon travail »

« Négative et j'insiste sur ça, quand je stresse je deviens nulle. »

« Elle existe, plus on stresse moins on devient performant dans son travail »

« Ils sont en forte corrélation c'est à dire qu'à chaque fois que le stress augmente, le rendement individuel se réduit. »

« Le niveau de performance est très lié au stress ressenti car on a tendance à avoir des blocages qui augmentent le temps consacré aux tâches voire même commettre des erreurs et ne pas atteindre ses objectifs »

« Il y a absolument une relation entre ces deux concepts car quand le stress est fréquent il impacte la concentration et par conséquent le rendement au travail ».

« Je trouve qu'il y a un lien négatif entre le stress et la performance qui fait qu'un niveau de stress élevé puisse se répercuter négativement sur le rendement de la personne et son degré de motivation et satisfaction au travail »

Ensuite, 3/20 interviewés sont beaucoup plus pour la relation curvilinéaire entre le stress et la performance quoiqu'ils insistent sur son impact négatif s'il devient chronique :

« Le stress peut constituer un défi et donc augmenter la performance mais quand on le vit au quotidien il ne peut être que négatif pour la performance »

« Ça peut impacter positivement comme ça peut impacter négativement tout dépend de la personne »

« Le stress quand il est passager peut constituer un challenge mais une fois qu'il devient récurrent il commence à impacter négativement la performance »

Enfin, un seul répondant estime qu'il n'y a pas de relation significative entre le stress et la performance.

« Elle peut exister mais je ne vois pas que le stress soit la principale raison de diminution de performance ».

Les facteurs modérateurs de la relation stress-performance

La question relative aux facteurs qui peuvent atténuer l'impact du stress sur la performance nous a permis de collecter les réponses suivantes :

« Sur le plan personnel il faut apprendre à gérer ses émotions et à relativiser les choses mais sinon l'entreprise doit aussi encadrer les personnes en début de carrière et leur faciliter la tâche »

« Il faut surtout apprendre à s'organiser et à gérer les priorités, je pense qu'être proche de son manager peut aussi atténuer le degré de stress »

« Tout dépend de la personnalité de chacun et de ses facultés d'adaptation mais le relationnel est juste important. »

« Une meilleure communication et une hiérarchie souple, sur le plan individuel je peux citer la personnalité »

« je pense qu'il s'agit d'un état d'esprit il faut toujours se dire que n'importe quelle problématique à une solution et puis l'entreprise doit aussi améliorer les conditions de travail au profit de son personnel »

« L'intelligence émotionnelle, de bonnes relations au travail, une forte personnalité, un bon climat social, des team-building... »

« Pour l'employé, il doit développer sa résistance aux éléments frustrants et s'adapter en permanence aux situations nouvelles et l'entreprise peut développer l'assistance sociale pour son personnel et favoriser des actions qui vont garantir son épanouissement. »

« Le salarié doit développer sa confiance en soi et croire dans ses habilités d'une part. D'autre part, le top management doit revoir ses styles de management ».

« La confiance en soi, de bonnes conditions de travail, une bonne relation avec le manager et les équipes. »

Les interviewés insistent surtout sur deux variables : l'intelligence émotionnelle et le relationnel (bonnes relations avec les manager et les équipes). Par ailleurs, une question spéciale par rapport à l'effet modérateur du soutien social a été posée aux interviewés et pour 19/20 répondants, cette variable modère considérablement la relation stress-performance au travail.

5. DISCUSSION DES RESULTATS

D'après les résultats de cette étude, nous constatons que les cadres marocains ont une connotation négative du stress professionnel ce qui est en adéquation avec les définitions développées dans le cadre conceptuel. Par ailleurs, les cadres marocains souffrent, pour la majorité, d'un niveau de stress élevé, dû principalement à leur rôle : *« Les cadres intermédiaires occupent une position centrale dans les hiérarchies organisationnelles, sont responsables de la mise en œuvre des stratégies de la haute direction et exercent un contrôle sur le personnel subalterne »* (Harding et al., 2014 : 2).

Ainsi, ils sont des médiateurs critiques entre les échelons supérieurs et les niveaux opérationnels dans les organisations. Ils contribuent également à l'élaboration de stratégies organisationnelles. De plus, leurs actions peuvent avoir des conséquences et des résultats inattendus, car ils doivent continuellement interpréter et adapter les règles et stratégies formelles à la réalité quotidienne du travail (Thomas et Linstead, 2002).

Plusieurs recherches ont souligné que les cadres intermédiaires sont actuellement confrontés à des pressions accrues liées au travail et à la concurrence (Berg, 2014). Leurs activités de gestion spécifiques exigent d'eux qu'ils s'engagent dans un travail à fortes émotions (Rayner et Espinoza, 2015). Ainsi, ils doivent faire face à leurs propres émotions au travail, mais doivent également réguler les émotions de leurs subordonnés (Hsieh et al., 2011).

Quant à l'impact du stress professionnel sur la performance de cette catégorie socio-professionnelle, il est surtout négatif. Les résultats de la présente étude, ainsi que de plusieurs études récentes sur le sujet (Jamal, 2010 ; Jamal 2011 ; Wallace et al., 2009 ; Tourigny et al. 2016 ; Jamal 2016), confirment les effets négatifs du stress sur la performance des employés et des organisations et tendent en général à correspondre à la majeure partie de la littérature existante sur le stress au travail (Muse *et al*, 2003). En plus, aucun interviewé de notre étude n'a fait allusion à une relation positive entre le stress et la performance au travail ce qui est en adéquation avec la littérature dans le domaine. En effet, l'idée de qualifier un certain stress chronique de défi et de bon pour l'individu n'est pas bien étayée par les études empiriques sur la relation entre le stress au travail et la performance (Jamal, 2016 ; Muse *et al*, 2003).

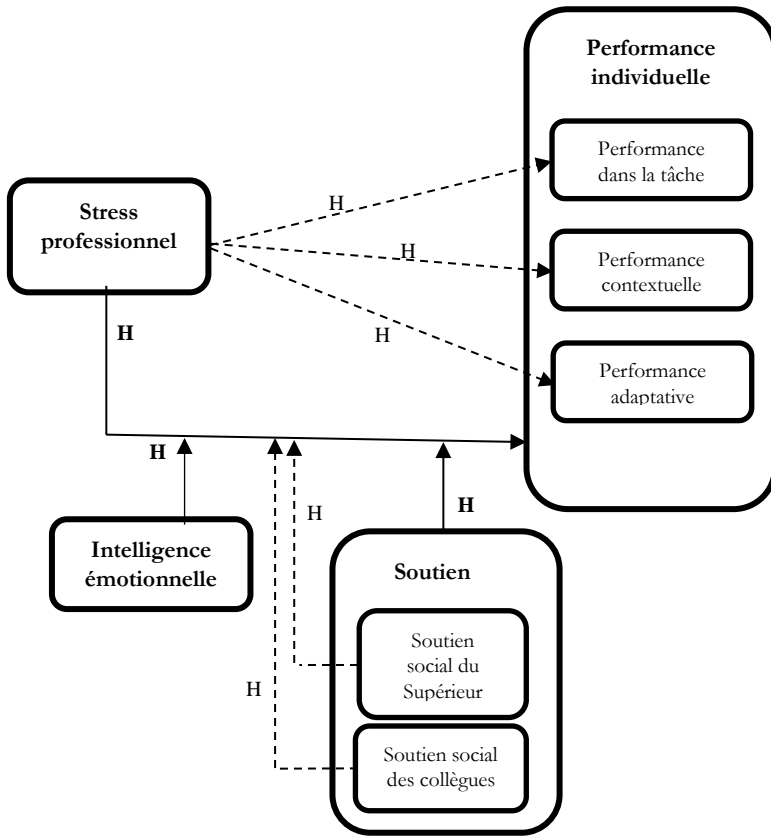
La controverse dans les résultats des études antérieures sur le stress professionnel en lien avec la performance a été expliquée par l'existence de facteurs externes non pris en compte dans l'étude de ce phénomène d'où la proposition par Jex (1998) de tenir compte de l'effet modérateur de certaines variables lors de l'étude de la relation entre ces deux construits.

Tenant compte de cette proposition, nous pouvons estimer, d'après les résultats de cette étude, que deux variables sont principalement considérées comme modératrices dans le contexte marocain en l'occurrence l'intelligence émotionnelle et le soutien social. En effet, l'analyse thématique de contenu a fait ressortir que ces deux construits sont les plus cités. Si l'effet modérateur du soutien social a déjà été discuté plus haut, celui de l'intelligence émotionnelle a également des assises théoriques importantes. En effet, plusieurs chercheurs supposent que le stress, la performance au travail et l'intelligence émotionnelle sont des concepts dissemblables mais fortement interconnectés. Ainsi, un employé ayant une bonne capacité à gérer ses émotions et celles de ses collègues peut facilement faire face aux facteurs de stress physiopsychologiques, ce qui se traduira par une meilleure performance au travail (Adler et al., 2006 ; Hourani et al., 2006 ; Wetzel et al., 2006 ; Zhong et al., 2006 ; Spector et Goh, 2001).

Le modèle de la recherche initialement présenté sera alors enrichi par l'ajout d'une autre variable qui est l'intelligence émotionnelle par rapport à laquelle nous émettons l'hypothèse suivante :

H3 : l'intelligence émotionnelle a un effet modérateur sur la relation stress-performance

Figure 7: le modèle final de la recherche



CONCLUSION

La présente recherche vise à contribuer à l'évaluation de l'impact du stress professionnel sur la performance au travail. L'intérêt porté à la modélisation négative de la relation stress-performance se justifie par son importance pour les entreprises surtout dans le contexte actuel où leur compétitivité dépend plus que jamais de la performance de leur capital humain. En plus, le stress professionnel est devenu un fléau dont souffrent les professionnels au quotidien d'où l'importance de le cerner et de limiter son impact sur le rendement au travail des collaborateurs. Le Maroc comme tout autre pays en voie de développement, pourra ainsi limiter l'impact des risques psychosociaux sur la performance de ses ressources humaines en agissant sur des facteurs non coûteux notamment les relations au travail (le soutien social).

La présente étude est de nature exploratoire, elle trace les contours de la relation susceptible d'exister entre le stress professionnel et la performance individuelle des cadres vu l'absence d'une littérature assez développée sur le

sujet dans le contexte marocain. Cette étape, étant essentielle dans la contextualisation du modèle théorique, sera enrichie par une étude quantitative qui servira au test des hypothèses et constituera une vraie contribution à l'évaluation de l'impact potentiel des variables modératrices sur la relation stress-performance.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, David A., Mclaughlin, Thomas J., Rogers, William H., *et al.* "Job performance deficits due to depression". *American Journal of Psychiatry*, 2006, vol. CLXIII, n° 9, pp. 1569-1576.
- Bardin L. (2001), « *L'analyse de contenu* », Presses Universitaires de France, Paris. 296 p.
- Beehr, T. A. (1995),«*Psychological stress in the workplace*», London: Routledge.272 p.
- Borman, W.C. et Motowidlo, S.J. (1993), « *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance* », dans Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp. 71-98
- Brech P. (2002), « ResearchProves the Obvious », *Marketing*, pp.91-123.
- Demirtas, O., Ozdevechioglu, M & Capar, N. (2015), « The relationship between cognitive emotion regulation and job stress: Moderating role of social support », *Asian Social Science*, Vol XI n° 12, pp. 1199-2015
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Desmet P., Dussaix A-M et Lilien G. (2009),«*Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*», Dunod, 4ème édition, Paris, 703 p
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2000),« *Market : études et recherches en marketing*», Dunod, 2ème édition, Paris.704 p.
- French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. L. and Cobb, S. (1974), «*Adjustment as person- environment fit*». In: Coelho, G., Hamburg, D. and Adams, J. (Eds) *Coping and Adaptation*, Basic Books, New York, pp. 316–333.
- Georges L. (2002), « *La performance des managers de comptes clés dans un contexte industriel: conceptualisation et modélisation* », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université d'Angers.
- Giordano Y. (2003),«*Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*», Editions Management et Société, Paris, 318 p.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), «*The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*», Aldine de Gruyter, New York.271 p.
- Halbesleben, J. R. B. (2006), «Sources of social support and burnout », *Journal of Applied Psychology*, Vol XCI, n° 5, pp. 1134-1145
- Hourani, L. L., Williams, T. V., & Kress, A. M. (2006). "Stress, mental health, and job performance among active duty military personnel: findings from the 2002

- Department of Defense Health-Related Behaviors Survey”. *Military medicine*, Vol CLXXI, n° 9, pp. 849-856.
- Hsieh C. T., Miguel E., Ortega D. et Rogriguez F.,(2011), «The Price of Political Opposition: Evidence from Venezuela's Maisanta», *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. III, n° 2, pp. 196-214
- Jamal M., (2016), «Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East », *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. X, n° 3, pp. 404-418.
- Jamal M., (2011), «Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company », *International Journal of Business and Social Science*, Vol. II, n° 20, pp. 20- 29.
- Jamal M., (2010),« Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani employees: An empirical examination» ,*International Management Review*, Vol VI, n° 1, pp. 31-41.
- Jamal M., (2007), «Job Stress and Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination in two Countries », *International Journal of Stress Management*, vol XIV, n° 2, pp. 175- 187.
- Jex, S., (1998), «*Stress and job performance: Theory, research and implications for managerial practices*», Thousand Oaks, CA: Sage, 129 p.
- Jolibert A. et Jourdan P. (2011), « *Marketing research, méthodes de recherche en marketing*», Dunod, Paris, 603 p.
- Julie Rayner J., et Espinoza D. E., (2015): «Emotional labour under public management reform: an exploratory study of school teachers in England», *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-21.
- Lazarus, R. S. (1966),«*Psychological stress and coping process*»,New York: McGraw-Hill.466 p.
- Légeron, P., (2008), «Le stress professionnel», *Information Psychiatrique*, Vol LXXXIV, n° 9, pp. 809–820.
- Lessard, S. and Baldwin, B. (1999), «*Net Slaves: True Tales of Working the Web*», McGraw-Hill, New York, NY.246 p.
- Motowidlo S.J., (2003), « Job performance», dans *Handbook of Psychology*, Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, NJ: Wiley, vol. XII, pp. 39-52.
- Muse L. A., Harris S. G., & Field H. S., (2003), « Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? », *Human Performance*, Vol XVI, n° 4, pp. 349–364.
- Rubina K., Shehla A., & Khan D., (2008), « Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad », *Journal of Ayub. Medical College Abbottabad*, Vol. XX, n° 3, pp. 135-139.
- Shirom, A. (1982). «What is organizational stress? A facetanalytic conceptualization». *Journal of Occupational Behaviour*, Vol III, pp. 21–37

- Spector, P. E., & Goh, A. (2001). "The role of emotions in the occupational stress process". In *Exploring theoretical mechanisms and perspectives*. Emerald Group Publishing Limited.
- Spradley J.P. (1980), « *Participant Observation* », 1ère édition, Holt, Rinehart et Winston, New York, 218 p.
- Thietart R.A. et coll. (2003),«*Méthodes de recherche en managements*», 2ème édition, Dunod, Collection Gestion sup, Paris, 550 p.
- Thietart R.A. & coll. (1999),«*Méthodes de Recherche en Managements*», Dunod, 648 p.
- Thomas R and Linstead A (2002) «Losing the plot? Middle managers and identity», *Organization*, Vol IX n°1, pp. 71–93.
- Tourigny, L., Baba, V. V. & Lituchy, T. (2016). «On the retention of younger nurses», *Journal of Nursing and Care*, Vol V, n° 3, pp. 1-6
- Volmer J., Sonnentag S. & Spychala A., (2008), « Job Performance », *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Vol I, pp. 427–447.
- Wallace J. C., Edwards B. D., Arnold J., Frazier M. L. & Finch D. M., (2009), « Work stressors, role based performance and the moderating influence of organizational support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. XCIV, n°1, pp. 254-262.
- Wetzel, C. M., Kneebone, R. L., Woloshynowych, M., Nestel, D., Moorthy, K., Kidd, J., & Darzi, A. (2006). "The effects of stress on surgical performance". *The American Journal of Surgery*, Vol. CXCI, n° 1, pp. 5-10.
- Williams, E.S., Konrad, T.R., Schecklert, W.E., Pathman, D.E., Linzer, M., McMurray, J.E., Gerrity, M. and Schwartz, M. (2001), «Understanding physicians' intentions to withdraw from practice: the role of job satisfaction, job stress, mental, and physical health», *Health Care Management Review*, VolXXXVI , pp. 7-19.
- Zhong, F., Yano, E., Lan, Y., Wang, M., Wang, Z., & Wang, X. (2006). "Mental ability and psychological work performance in Chinese workers". *Industrial Health*, Vol. XLIV, n° 4, pp. 598-603.

ANNEXE N° 1

LES VARIABLES MODERATRICES DE LA RELATION STRESS-PERFORMANCE

Catégories		Modérateurs
Facteurs liés à la personne		Intelligence, intelligence émotionnelle (2), habiletés (2), connaissances, énergie émotionnelle, estime de soi fondé sur l'organisation engagement professionnel (2), engagement organisationnel (3), genre, stratégie de coping positive (2),
Facteurs organisationnels	Facteurs liés à l'entreprise	personnalité du supérieur, valeur au travail, reconnaissance, Rétributions financières
	Facteurs liés au rôle	Ambiguïté de rôle, autonomie, locus de contrôle, influence sur l'environnement du travail.
	Facteurs contextuels/ liés à la tâche	Demande intellectuelle de la tâche, expérience (2), variété des tâches
Facteurs relationnels		Soutien social (5)**

Source : Élaboration personnelle sur la base d'une méta-analyse publiée précédemment dans la Revue Psychanalyse et Management (2018).

ANNEXE N° 2

CANEVAS DU GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre d'un travail de thèse traitant de *l'impact du stress professionnel sur la performance individuelle des cadres intermédiaires travaillant pour le compte des multinationales françaises au Maroc* nous menons cette étude exploratoire. L'objectif étant d'étudier l'état des lieux de ce phénomène au Maroc. Nous vous remercions pour votre collaboration.

THEME 1 : REPRESENTATIONS DE LA SANTE AU TRAVAIL ET DU STRESS PROFESSIONNEL

1. Lorsqu'on vous parle de la santé et du bien-être au travail, qu'est-ce que cela évoque pour vous?
2. Qu'est-ce que pour vous le stress ?
3. Avez-vous déjà entendu parler du stress professionnel? Comment l'appréhendez-vous ?

THEME 2 : MISE EN SITUATION

4. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette multinationale?
5. D'après vous, qu'est-ce qui caractérise le travail dans une multinationale par rapport aux autres sociétés?
6. Quelles sont les contraintes que vous rencontrez dans l'accomplissement de votre mission ?

THEME 3 : LE STRESS PROFESSIONNEL ET SES FACTEURS DECLENCHEURS

7. Pourriez-vous me décrire des situations où vous avez ressenti que les exigences de poste dépassent vos capacités?
8. Comment qualifiez-vous votre niveau de stress au travail ?
9. Quels sont, selon vous, les facteurs déclencheurs du stress professionnel ?

THEME 4 : L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

10. Comment estimez-vous votre performance individuelle au travail ?
11. Eprenez-vous des difficultés dans l'atteinte des objectifs qui vous sont assignés? Quelles sont selon vous les raisons ?
12. Votre performance au travail est-elle impactée par votre niveau de stress? comment?
13. Que pensez-vous de la relation entre le stress professionnel et la performance individuelle au travail ?

THEME 5 : LES FACTEURS MODERATEURS DU NIVEAU DU STRESS AU TRAVAIL

14. D'après vous quels sont les prérequis (individuels ou organisationnels) qu'il faut avoir pour surmonter son stress?
15. Pensez-vous que le soutien social (du supérieur et des collègues) peut atténuer votre niveau de stress ? Pourriez-vous m'expliquer comment?

Les potentiels de la bienveillance au travail

Lise VIEIRA

Professeure émérite des Universités
Laboratoire MICA-Axe ICIN
Université Bordeaux- Montaigne

Résumé : La bienveillance au travail est un concept qui, bien qu'il commence à faire des adeptes dans le milieu des entreprises et des organisations n'est pas pour autant monnaie courante. Pourtant de nombreuses études ont démontré qu'une attitude ouverte vers l'autre favorise la réussite et l'efficacité des actions mises en œuvre.

Les notions de bien-être au travail, d'empathie, de bienveillance apparaissent désormais comme de nouveaux principes de gouvernance. C'est dans cette perspective d'innovation managériale que nous proposons quelques pistes en réponse à la question : Quels sont les potentiels de la bienveillance au travail dans le **contexte des mutations de nos sociétés ?**

Mots-clés : Bienveillance, altruisme, empathie, efficacité, performance, management, gouvernance

Abstract: Benevolence at work is a concept that although it is starting to gain followers in the corporate and organizational environment is not, however, commonplace. However, numerous studies have shown that an open attitude towards others promotes the success and effectiveness of the actions implemented.

The concepts of well-being at work, empathy, benevolence are now emerging as new principles of governance. It is in this perspective of managerial innovation that we offer some lines of thought in response to the question: What are the potentials of benevolence at work in the context of changes in our societies?

Keywords: Kindness, altruism, empathy, efficiency, performance, management, governance

INTRODUCTION

Pendant des décennies, le monde du travail a largement été dominé par l'autorité, la rationalité, le rendement, la rigueur voire souvent le rigorisme, ces principes étant considérés comme garants de la rentabilité. Les relations humaines y étaient strictement réduites à l'indispensable et fortement soumises

au principe de hiérarchie. Ces assertions relèvent-elles du passé ? Il a longtemps en effet été peu adéquat de faire paraître ses sentiments, émotions et encore moins ses états d'âme dans le contexte du travail (Gendron 2007). Aujourd'hui, si beaucoup d'entreprises et d'organisations sont encore dans cette logique, on voit cependant de plus en plus fréquemment poindre et s'établir des modalités de fonctionnement plus ouvertes à l'aspect humain des interactions et à la qualité des relations interpersonnelles au sein de leurs structures.

Les notions de bien-être au travail, d'empathie, de bienveillance apparaissent désormais comme de nouveaux principes de gouvernance. C'est dans cette perspective d'innovation managériale que nous suggérerons dans cette contribution quelques pistes en réponse à la question : quels sont les potentiels de la bienveillance au travail dans le contexte des mutations de nos sociétés ?

MANAGEMENT, EFFICACITE, EFFICIENCE ET RENTABILITÉ

Une **entreprise** ou une **organisation** est performante si elle est efficace en atteignant tous ses objectifs, et efficiente en fonctionnant à moindre coût en vue d'atteindre ces mêmes objectifs. Alors que performance et efficacité prennent en compte le ratio entre les ressources et les résultats obtenus, la notion de rentabilité inclut une dimension économique : celle du bénéfice. Selon la définition du Cnrtl appliquée à l'entreprise, la rentabilité désigne ce « qui procure un bénéfice, un revenu satisfaisant par rapport au capital investi. »¹

Après cette brève investigation étymologique, nous émettons deux remarques :

- L'efficacité a un caractère subjectif puisque son estimation relève d'une appréciation qui dépend de l'atteinte ou non l'objectif fixé. Sauf si on s'en tient au strict examen comptable ou statistique de la rentabilité, il est évident de constater que cette notion s'appuie en grande partie sur le qualitatif.
- La seconde remarque porte sur la nature des ressources : elles ne sont pas uniquement matérielles ou financières, mais aussi humaines.

La réussite d'une action, d'un programme, d'un projet quel qu'il soit, fait en effet largement appel au facteur humain : la qualification, la capacité de travail et de rendement des personnels dédiés aux tâches fixées par le manager ont évidemment une grande importance. A ce titre, Roland Gori (2012) souligne que beaucoup considèrent que les personnes sont à placer au rang de ressource : « L'humain se transforme en "capital" (Becker, 1964/1994) que l'on doit exploiter comme "ressources", et auquel on apprend à "gérer" ses émotions, son deuil, ses "habiletés sociales", ses "compétences cognitives", sous prétexte d'accroître ses "performances" et sa "compétitivité ". » (Gori,

¹ <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/rentable>

2012 : 31). Mais c'est pour mieux réfuter l'argument, car dans son article, il met l'accent sur « la dignité de penser dans une société d'automatismes »

ALTRUISME EMPATHIE ET BIENVEILLANCE

Dans la sphère des émotions, plusieurs termes comme « empathie », « compassion », « altruisme » définissent l'idée d'intentionnalité positive à l'égard de l'Autre. Définie par les neuroscientifiques et les psychologues, l'empathie est une résonance affective. La composante cognitive de l'empathie consiste à se mettre à la place de l'autre et à imaginer ce qu'il ressent. L'altruisme est le souhait profond que tous les êtres puissent être heureux et la compassion est l'amour bienveillant confronté à la souffrance. (Ricard M., 2013).

La bienveillance englobe ces différentes facettes et dispose d'une portée plus large, celle de l'altérité. Etymologiquement la bienveillance c'est vouloir du bien à l'autre, c'est une forme d'humanisme, cette vertu qui place au-dessus de toutes les autres valeurs la dignité et l'épanouissement de la personne humaine. Pendant de longues périodes, elle a été comprise comme attitude charitable envers une personne considérée comme inférieure. C'est ainsi qu'à la Révolution, ce sentiment assimilé à de la condescendance liée aux principes de l'Ancien Régime fut battu en brèche et remplacé par la notion d'égalité qui constitue l'un des droits fondamentaux des Droits de l'Homme et du Citoyen.

Aujourd'hui, on revient à la notion fondamentale de la bienveillance qui est celle de l'entraide sans laquelle la perpétuation de la vie sur terre n'aurait pu s'opérer. Les bactéries des origines se sont harmonisées entre elles, c'est ce qui a permis la symbiose entre les éléments et l'évolution des espèces végétales et animales. Sans ignorer les actes de prédation entre les êtres vivants, il est indéniable que l'instinct de survie des animaux et des végétaux repose en grande partie sur l'entraide. Dans son livre très médiatisé *La vie secrète des arbres* sous-titré *Ce qu'ils ressentent. Comment ils communiquent*, Peter Wohlleben (2017) montre que les arbres sont des êtres sociaux. Ils communiquent, peuvent apprendre, mémoriser, et avertir leurs congénères d'un danger en envoyant des signaux à travers les pollens et les réseaux de champignons. On ne compte plus d'autre part les travaux d'éthologie traitant et du comportement et des sociétés animales fondées sur l'organisation, la coopération et l'interrelationnel.

L'espèce humaine a en grande partie occulté cette faculté fondamentale, cette forme qui s'est trouvée désactivée par l'intellect et la cérébralité considérés comme l'apanage de son humanité, par la technicisation à outrance des sociétés, par la perte des repères et des contacts avec la nature et les éléments. Les peuples dits premiers ou peuples racines, natifs d'un territoire depuis la nuit des

temps entretiennent avec ce lieu et avec son écosystème un rapport privilégié, authentique et équilibré.²

Les différents avatars des crises majeures que connaissent aujourd'hui nos sociétés servent de révélateur et montrent l'importance vitale de revenir aux valeurs fondamentales pour retrouver l'équilibre entre l'Homme et la Nature et retrouver pleinement notre humanité.

Dans *Soi-même comme un autre*, Paul Ricoeur (1990) a mis en évidence cette importance de se mettre à la place d'autrui : « je ne puis m'estimer moi-même sans estimer autrui *comme* moi-même » (Ricoeur P., 1990 : 226). Si nous nous pensons en tant qu'autre, cela signifie que l'autre constitue notre propre identité. Cette redéfinition du sujet est une des sources de la nouvelle norme sociale. Aujourd'hui, la bienveillance n'a en fait pas seulement des effets aux plans philosophique et éthique, elle est une nécessité, une réponse aux défis de notre temps (Ricard M., 2013). Pour Didier Van Cauwelaert, c'est une arme absolue face aux défis de notre temps : « À une époque où tout se radicalise - la ruse, la haine, l'ego, le politiquement correct et même les discours humanitaires, (...) la bienveillance est la seule réponse à la crise morale que traversent nos sociétés » ... « La bienveillance n'a rien d'une mièvrerie : c'est une arme de guerre ». (Cauwelaert D., 2019 : 10, 12-13).

Le choc considérable généré par la crise sanitaire mondiale que nous n'avons pas encore fini de traverser a amplement démontré que les valeurs fondamentales d'entraide, de secours et d'assistance sont passées au premier plan, alors que la vie de milliers de personnes en dépendait. Loin d'être un vœu pieux purement utopique, la bienveillance est non seulement une nécessité, mais sûrement aussi une urgence dans notre monde en mutation soumis à l'interdépendance, à la mondialisation et à la numérisation massive. C'est une forme de passage vers de nouvelles formes de management.

NOUVEAU PARADIGME, NOUVEAU MANAGEMENT

Avec les évolutions sociétales et technologiques à l'origine d'un nouveau paradigme fondé sur la circulation transversale et ascendante de l'information (Vieira L., 2015), de nouvelles formes de gouvernance (Mocquet B., Vieira L., 2016-b) ont émergé. Une des caractéristiques les plus notables de ces modalités innovantes est fondamentale ; il s'agit de l'implication et de la participation de tous les acteurs faisant partie des organismes, qu'il s'agisse d'entreprises, d'administrations ou d'organisations à but non lucratif. Depuis les travaux de

² Tristan Lecomte (2010) Ce que les peuples premiers ont à nous apprendre. *L'Express* <https://www.lexpress.fr/actualite/societe/environnement/ce-que-les-peuples-premiers-ont-a-nous-apprendre937486.html>

Crozier et Friedberg, en particulier l'ouvrage *L'acteur et le système* (1977), on sait l'importance du rôle des acteurs, (de tous ceux qui sont partie prenante au sein d'une organisation), dans le bon fonctionnement de la structure. Les auteurs soulignent aussi les contraintes de l'action collective, les logiques sous-jacentes et les stratégies individuelles qui prennent parfois une place importante, parfois au détriment de la rationalité du système et de l'intérêt général. C'est ce qui montre l'ambivalence de la nature humaine et de ses émotions.

Cet ouvrage qui fait référence en sociologie comme auprès des professionnels du management a toutefois été publié en 1977, avant ce changement de paradigme qui est apparu à partir des années 1980 et qui a été en grande partie suscité par les mutations dans les usages et dans les pratiques professionnelles suite au déploiement des réseaux numériques.

Les modalités de management diffèrent fortement selon les époques, les cultures, les idées philosophiques et religieuses. La subjectivité, les émotions, ont longtemps été considérées comme étant incompatibles avec le monde du travail voué à la rigueur et à la rationalité. Pendant des siècles, elles n'ont eu aucune place dans l'exercice des activités professionnelles ou de la vie publique qui s'appuyaient essentiellement sur des principes de centralisation, de verticalité et d'autorité. Les conditions d'un management efficace dépendent aujourd'hui d'autres critères que nous allons tour à tour explorer.

Intelligence émotionnelle

Ce n'est que depuis un peu plus d'une vingtaine d'années que la donne a commencé à changer, au fil des évolutions sociales et technologiques qui ont entraîné des évolutions dans les pratiques et usages professionnels. Les travaux de Mayer et Salovey (1997), suivis de ceux largement diffusés de Daniel Goleman (2000) ont mis en lumière non seulement l'existence mais aussi l'importance de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit d'une habileté cognitive et affective distincte qui permet de développer la confiance en soi et l'empathie et qui entraîne de meilleures performances au travail : efficacité, réactivité, créativité font partie intégrante du « management intuitif ».

Antonio Damasio, professeur de psychologie, de neurosciences et de neurologie a montré dans son livre *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions* (2006), que l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel. L'émotion ne se substitue pas au raisonnement, mais y participe, ainsi qu'il le formule dans sa Préface à la nouvelle édition : « le système de raisonnement a évolué, car il est une extension du système émotionnel automatique, l'émotion jouant des rôles divers dans les processus de raisonnement. » (Damasio A., 2006 , III)

Les émotions qu'elles soient intra ou interpersonnelles ne sont opposées ni à la raison ni au raisonnable, il est nécessaire d'en garder la maîtrise. C'est en effet de cette capacité qu'émerge la plus-value d'une méthode « douce » de management intelligent. (Vieira L., 2020).

Potentialités positives de la bienveillance

Plusieurs champs d'activité, dont le monde de l'entreprise, s'intéressent à ce concept qui met en équilibre les principes de bienveillance et de rentabilité (Poirot M., 2019). Dans ce contexte, il s'agit de considérer l'importance de la bienveillance qui est l'intention de respecter la personne, de lui permettre de ressentir du bien-être en situation de travail, mais également de veiller à l'efficacité et à la productivité. C'est ce qui distingue bienveillance et bienveillance.

Bienveillance et motivation

Depuis les travaux de Herzberg (1957, 1959, 1966) et postérieurement aux publications de Maslow (1943), on a une vue plus précise sur les rouages de la motivation au travail qui est un des moteurs essentiels de la réussite. Frederick Herzberg a montré que la motivation extrinsèque (la méthode simpliste mais longuement éprouvée de la carotte et du bâton), est beaucoup moins performante que la motivation intrinsèque. Certes, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail et les avantages sociaux sont fondamentaux pour établir et surtout maintenir la satisfaction au travail. Cependant, les facteurs essentiels de motivation sont intrinsèques : ce sont le travail lui-même, les défis, la responsabilité, l'accomplissement et la reconnaissance. La qualité de la relation avec les tiers, de la connexion avec les autres, le fait de ressentir une atmosphère chaleureuse et bienveillante sont des facteurs déterminants.

Dans le domaine de l'enseignement, il est avéré que l'attention à autrui, le sollicitude, l'établissement d'un dialogue entre enseignant et apprenant aident l'accomplissement des processus cognitifs. Apparue dans la loi de refondation de l'École en 2013³, la notion de bienveillance ou care a été controversée, car pouvait être comprise comme une surprotection de l'élève considéré comme potentiellement vulnérable. Pour Fabienne Brugère, « Le care n'est pas un maternage » (2011 :10). Cette mise au point est explicite et laisse la place à une autre conception du care, à un nouveau paradigme de la bienveillance (Roux-Lafay C. 2016) qui « consiste à éduquer à et par l'altruisme en vue de faciliter l'émergence de l'élève comme personne » (Terraz T., 2016) et à favoriser l'engagement et de responsabilisation des apprenants.

Cela n'est pas sans rappeler ce que souligne Albert Ciccone dans ce qu'il nomme la « biparentalité psychique », c'est-à-dire l'articulation harmonieuse entre le pôle dit « maternel » auquel il associe les termes « accueil, réceptivité, contenance » et le pôle dit « paternel » associé aux notions de « fermeté, rigueur, consistance » (Ciccone, 2016 : 18)

Engagement et implication

³ Loi n°2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République.

Outre la qualité des relations, Ryan et Deci (2013) ont fondé leur théorie de l'autodétermination, c'est à dire le fait d'être à l'origine de son propre comportement, sur deux facteurs centraux : l'autonomie, laissant la liberté de faire des choix et d'expérimenter et la compétence qui est le fait d'utiliser ses acquis et d'être performant pour mener à bien la tâche commune. C'est ce qui permet d'atteindre une forme de maîtrise qui passe par l'implication et l'engagement.

Les enjeux de l'engagement dans l'entreprise sont décisifs à plusieurs niveaux. Outre les effets positifs sur la rentabilité financière, l'engagement se répercute sur la créativité sur les potentiels d'innovation, sur la qualité des produits et en définitive sur l'image et la réputation de l'organisation. (Goldschmid M., 2016). Ces notions reposent sur le sens de la responsabilité de chacun, sur son éthique personnelle et sur la confiance qu'il éprouve pour son entourage professionnel. Nous n'oublions pas ici le caractère ambivalent de la nature humaine, évoqué plus haut et qui nous rappelle que l'esprit du bien commun a encore bien souvent tendance à s'estomper devant l'ambition personnelle ou l'envie de se démarquer du lot.

Les qualités du manager

Dans un récent ouvrage, Yann LeCun (2019), un de nos plus prestigieux chercheurs sur l'intelligence artificielle taxait de « culture Bisounours » les pratiques jugées par lui trop confiantes, développées par la direction de Facebook.⁴

Les idées de partage, d'implication, d'engagement des acteurs de l'organisation n'excluent pas pour autant l'importance du management. Cela met en évidence la nécessité de recourir à des compétences accrues de la part des managers. Outre l'adéquation entre leurs aptitudes et les exigences de leur fonction, il est indispensable qu'ils aient des qualités d'écoute et de communication. C'est en s'appuyant sur leur intelligence émotionnelle qu'ils peuvent déceler les talents, entretenir l'esprit d'équipe, faire confiance et déléguer. C'est également ainsi qu'ils peuvent parvenir à gérer les situations de crise et les conflits quand ils surviennent.

Culture d'entreprise et Intelligence collective

Sans nier les risques sous-jacents, il est certain que de plus en plus la dynamique d'évolution et d'innovation des organisations repose sur la responsabilité et la confiance et sur un sentiment d'appartenance à la structure de chacun de ses membres.

⁴ Yann LeCun chercheur en intelligence artificielle, vision artificielle et robotique est un des inventeurs du Deep Learning (capacité d'un ordinateur à reconnaître des images, des textes et des sons). Il a reçu le prix Turing 2018 pour ses travaux. Depuis 2013, il a rejoint FaceBook où il est directeur du laboratoire de recherche en intelligence artificielle.

Ce sentiment d'appartenance à la fois à la communauté de personnes et à l'organisation fait partie de la notion de culture d'entreprise qui a une forte incidence sur l'engagement.

C'est un ensemble de valeurs, de connaissances, de pratiques et de comportements communs aux membres d'une entreprise, permettant de la différencier de ses concurrentes. S'agissant de comportements et d'actions communes, cela n'est pas sans rappeler les principes de l'intelligence collective qui émergent grâce aux interactions entre les individus. Identifiée par Aristote (éd. 1993) comme une forme de sagesse, l'intelligence collective est considérée comme une propriété émergente et systémique, répartie entre les membres d'un groupe et leur environnement institutionnel et culturel, leur patrimoine historique, ainsi que leurs technologies de communication et leurs systèmes d'information (Landemore H., 2012). Pierre Lévy a l'un des premiers, (1994) largement développé les aspects positifs d'une information ouverte et partagée dont les réseaux numériques seraient le support, tel un hyper-cerveau humain, lieu de la pensée collective de l'humanité. (Vieira L., 2015, 2019).

Selon Alain Fernandez (2018), les tableaux de bord du manager innovant consistent en une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision collective : concevoir des stratégies coopératives; identifier collectivement les objectifs tactiques; instaurer un climat de confiance, premier pivot de la démarche; pratiquer la reconnaissance, second pivot de la démarche; sélectionner les indicateurs pertinents; construire l'aide à la décision; développer la prise de décision en équipe.

LA BIENVEILLANCE A L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Si l'intelligence émotionnelle et la bienveillance sont des plus-values pour l'efficacité et la réussite professionnelles, on ne peut que s'interroger sur rôle des technologies numériques dans ce contexte.

Des émotions « médiées »

La communication numérique, de nature paradoxale a en effet aussi bien des conséquences négatives que positives sur ses usagers. Les TIC génèrent un éloignement par l'objet, une mise à distance, un isolement (Turkle S., Richard C., 2015).

L'étude de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) réalisée avec l'Ugict-CGT en septembre 2021 relative aux télétravailleurs montre notamment que « 40 % des encadrants déplorent une hausse de leurs temps et charge de travail, que 57 % des encadrants jugent que le travail est compliqué par la disparition des temps informels avec les collègues et que 92 % des encadrants estiment ne pas pouvoir être sûrs de

pouvoir détecter une situation de mal être ou de difficulté de leur équipe ». ⁵

Si l'extension des TIC et leur capacité de couverture informationnelle favorisent les contacts et les mises en relation des groupes et des individus, en particulier via les réseaux dits sociaux, ces relations sont artificielles, car elles sont médiées.

Alors que les écrans nous environnent et parfois nous envahissent, nous ne pouvons désormais plus nous passer des apports et des potentiels du numérique. Afin de garder la main, il s'agit moins de se déconnecter que de maîtriser sa connexion (Jauréguiberry F., 2014), afin d'être plus disponible à soi et aux autres (Vieira L., 2015, 2016).

Des communautés apprenantes

Pourtant, il apparaît que cette interaction humaine qui ne peut directement se manifester via les réseaux numériques, constitue cependant une plus-value aux systèmes d'enseignement à distance. (Vieira L., Rouissi S., Pinède N., 2007). Elle contribue bien à une relation de coopération, à une entraide entre apprenants et à un soutien suivi de la part des formateurs. Toutefois, l'interaction humaine, l'esprit de groupe et d'appartenance ont du mal à s'établir. Il est donc nécessaire de concevoir des dispositifs d'enseignement de nature hybride, associant la communication à distance et les séquences pédagogiques en présentiel.

C'est ce qui a été mis en place au sein du programme MIRO développé à l'Université de Perpignan (UPVD) et auquel nous avons apporté notre analyse et notre soutien scientifique⁶. Le programme MIRO, soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche, a remporté un IDEFI (« *Initiatives d'excellence en formations innovantes* ») en 2012. Il regroupe quatre universités et un institut : l'Université Paris VI (FR), Universitat de les Illes Balears (ES), Université de l'Andorre (And), Institut des Sciences Politiques de Toulouse (FR) et l'Université de Perpignan (FR) coordinatrice du programme. Il consiste en la création d'un Master de formation hybride en quatre langues, centré sur la valorisation touristique des patrimoines de l'Euro-région Pyrénées-Méditerranée, s'appuyant sur une coopération politique entre l'Aragon, la Catalogne, les Iles Baléares, et les Régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées.

L'analyse du développement, de la mise en œuvre du programme et des pratiques a montré que c'est dans les actions communes en grandeur réelle opérées en groupe auprès de commanditaires sur différents terrains qu'ont pu s'exercer les compétences acquises dans la formation à distance. Mais cela a permis aussi aux apprenants d'apprécier l'importance du relationnel dans la co-

⁵ <https://ugictgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

⁶ Equipe de 4 enseignants chercheurs du laboratoire MICA-ICIN Université Bordeaux-Montaigne

construction de stratégies et de plans d'action dans les missions professionnelles (Mocquet B., Vieira L., Akam N., Rouissi S., 2015).

Et le lien social dans l'entreprise ...

De la même manière dans le monde du travail, le recours au numérique accélère les prises de contact et impose de reconsidérer les codes, les verticalités et les hiérarchies ainsi que les modes de fonctionnement.

Les principes du système coopératif en vigueur en France depuis 1947⁷ sont à prendre en compte dans ce contexte, car son objet n'est pas une recherche de profit, mais un partage entre tous ceux qui participent et engagent leurs efforts. « ***L'écoute créative*** » y trouve sa place : Mintzberg (1989,1998) souligne ce besoin d'informations de type informel (impressions, sentiments, bavardages) qui peuvent ensuite être synthétisées et utilisées par le manager pour élaborer diagnostics et prises de décision. Il doit pour cela associer les potentiels de l'hémisphère droit du cerveau (intuition, créativité, synthèse) avec ceux de l'hémisphère gauche (raisonnement articulé, logique, analyse) (Sperry, 1961)

A l'heure de la transformation numérique, l'entreprise repose aujourd'hui sur des principes de communication et d'interactivité exploitant les outils coopératifs du web 2.0 et des réseaux sociaux. Les technologies numériques sont centrées sur les attentes des utilisateurs qui avec les blogs, les wiki, et les réseaux socio numériques, ont des facilités pour communiquer avec leur pairs, sans intermédiaire, selon un schéma de transmission horizontale. Ils se sont approprié les outils coopératifs et en ont parfois réinventé l'usage, facilitant ainsi la connaissance partagée ouvrant ainsi l'ère de l'entreprise communicante, "l'entreprise 2.0", interactive et sociale, selon les termes de Andrew McAfee (2009) enseignant chercheur au MIT.

PERSPECTIVES

Ainsi, l'entreprise de type traditionnel et l'entreprise numérique fonctionnent sur des principes radicalement différents, mais il est vital de prendre ce tournant pour survivre dans un univers aussi complexe et de nature chaotique.

Les systèmes de pilotage et de responsabilité classiques doivent céder la place à de nouvelles modalités permettant l'accès direct à l'information, le partage des connaissances acquises et la possibilité de les l'enrichir et de les réutiliser dans une position d'autonomie. Cela correspond en fait, au principe fondamental du fonctionnement du web et ce principe peut servir de repère ou même de socle pour la construction des entreprises de nouvelles génération se fondant sur le

⁷ Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération.

numérique. Cela n'est pas sans rappeler l'"adhocratie", modèle organisationnel proposé par Henry Mintzberg (1982) et établi sur la fluidité et l'adaptabilité aux conditions environnantes.

Dans leur article « Penser l'émergence de nouvelles formes sociales de travail à partir des concepts de communauté et de société. Mise en perspective de la collaboration numérique dans l'entreprise : entre déclin et transformation du lien social », C Imhoff et F Silva (2019) développent ce nouveau modèle appliqué à l'entreprise numérique. Dans le monde professionnel, au sein de réseaux sociaux d'entreprise (RSE), des communautés de projet, de pratique, d'intérêt se développent. Les objectifs principaux sont de repenser le lien social à l'intérieur de l'entreprise, ce qui nécessite de développer de nouvelles solidarités et de nouvelles formes d'inclusion des personnes dans la communauté. (Imhoff C., Silva F., 2019).

Ces nouvelles modalités fondées sur l'agilité sont adaptées à la mise en œuvre de projets innovants s'appuyant sur la complémentarité des compétences, ce qui nécessite une communication soutenue, un échange, une confiance fondées sur la bienveillance réciproque et donc sur des principes d'éthique. C'est à ces conditions que peut se dégager une plus-value dans des démarches qui pour être dynamiques ne sont pas pour autant exemptes de risques de stress et de possibles problèmes humains.

BIBLIOGRAPHIE

- Aristote. (ed.1993). *Les Politiques*, Paris: Flammarion, tr. P. Pellegrin.
- Brugère F. (2011). *L'éthique du care*. Paris : P.U.F, Editions, Coll. Que sais-je ?
- Charlier B., Deschryver N., Peraya D. (2006). *Apprendre en présence et à distance*. Distances et savoirs, Vol. 4(4), 469-496. Consulté à l'adresse <http://www.cairn.info/resume.php?IDARTICLE=DIS0440469>
- Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Damasio A. R. (2006), *L'erreur de Descartes*. Odile Jacob
- Deci E. L., Gagne M., Ryan R. M. (2013), Self-determination theory, *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 686-690). SAGE Publications Ltd.
- Fernandez A., (2019), L'Entreprise numérique et les outils coopératifs. <https://www.piloter.org/management/entreprise-numerique.htm>
- Fernandez A., (2018), Les tableaux de bord du manager innovant: Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe, Eyrolles
- Gendron B. (2007), Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants. In *Des compétences au capital émotionnel et*

- bien-être et mal-être au travail des enseignants* (No. CD ROM, p. 250).
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00264720/document>
- Goldschmid M., (2016) Les 5 facteurs clés qui favorisent l'engagement et le bien-être des employés. Management et coaching.
<https://management-training-coaching.ch/?p=152>
- Goleman D. (2000), *The Emotionally Intelligent Workplace; How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Gori R., (2012). Comment retrouver la dignité de penser dans une société d'automatismes ? *Filigrane*, 21 (2), 27–40.
<https://www.erudit.org/fr/revues/fili/2012-v21-n2-fili0541/1015196ar/>
- Herzberg F., Mausner B., Peterson R. O., Capwell D. F., (1957), *Job attitudes, a review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological service of Pittsburgh.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons.
- Herzberg F., *Work and the nature of man*, (1971), Cleveland, The World Publishing Company, 1966 (En français, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.
- Imhoff C., & Silva F. (2019). Penser l'émergence de nouvelles formes sociales de travail à partir des concepts de communauté et de société. Mise en perspective de la collaboration numérique dans l'entreprise: entre déclin et transformation du lien social. *Cahiers de Psychologie politique*, n° 34.
- Jaureguiberry F., (2014), La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, (4), 15-49.
- Landemore H., (2012). *Democratic Reason^[SEP] Politics, Collective Intelligence, and the Rule of the Many*, Hardcover, 304 p.
- LeCun Y., (2019), *Quand la machine apprend: La révolution des neurones artificiels et de l'apprentissage profond*, Odile Jacob.
- Maslow A. H., "Theory of human motivation", *Psychological Review*, n° 80, 1943.
- Mayer J. D., Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence. P. Salovey, Sluyter, D. New York, Basic Books: 3-31.
- McAfee, A., (2009) : Shattering the Myths About Enterprise 2.0, *Harvard Business Review*.
- McAfee A., (2009), *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*, Harvard Business School Press, 240 p.

- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique de l'organisation*, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1998). *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
[9782708130937-extrait.pdf \(numilog.com\)](#)
 Mintzberg H. "Management – Voyage au centre des organisations" ([cnam.fr](#))
- Mocquet B., Vieira L., Akam, N., Rouissi S., (2015) Détermination des intentions stratégiques numériques d'un IDEFI : la plateforme du programme MIRO-EU.PM. Actes XI^e Colloque international EUTIC *Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle*, Pôle universitaire régional de la Martinique 3-4 novembre 2015. <https://hal-uag.archives-ouvertes.fr/hal-01264946>
- Mocquet B., Vieira L., (2016 b), Les politiques du numérique dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche - Vers l'émergence de nouvelles formes de gouvernance. Communication au XII^e colloque EUTIC *Logiques de réseaux et nouvelles gouvernances*- Université d'Athènes, 15-17 septembre 2016. <https://eutic.ntlab.gr/fr/proceedings/>
- Ricard M., (2013), *Plaidoyer pour l'altruisme: La Force de la bienveillance*, NIL Éditions
- Poirot M., (2019), *Développez votre leadership positif*, Vuibert
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, coll. Points Essais.
- Romelaer P., Mintzberg H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation.
- Roux-Lafay C., (2016), L'éthique du care dans le champ éducatif ou le nouveau paradigme de la bienveillance. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (42). <https://journals.openedition.org/edso/1857>
- Sperry, RW (1961). « Organisation et comportement cérébral : le cerveau divisé se comporte à bien des égards comme deux cerveaux séparés, offrant de nouvelles possibilités de recherche ». *Sciences* . **133** (3466) : 1749-1757
- Terraz T. (2016). Le care en éducation et la posture éthique de l'enseignant: une place pour la valeur-attitude altruisme?. *Éducation et socialisation. Les cahiers du CERFEE*, (40)
- Turkle S., Richard C., (2015), *Seuls ensemble. De plus en plus de technologies, de moins en moins de relations humaines*. Editions l'Échappée.
- Van Cauwelaert D., (2019), *La bienveillance est une arme absolue*, L'Observatoire.
- Vieira L., Rouissi S., Pinede N., (2007), Pédagogie et mise en réseau des connaissances : vers de nouvelles logiques d'usages, colloque TICE Méditerranée 2007, *L'humain dans la formation à distance. La problématique*

du changement. Publié dans les Actes du colloque ISDM n° 29. - isdsm.univ-tln.fr

- Vieira L., (2015), Les écosystèmes numériques : le Big Bang. Aux sources des logiques de l'information en réseau, Actes XI^e Colloque international EUTIC *Les écosystèmes numériques et la démocratisation informationnelle*, Pôle universitaire régional de la Martinique 3-4 novembre 2015. <https://hal-uag.archives-ouvertes.fr/hal-01276701>
- Vieira L., (2016 a), Apologie du désordre et complexité numérique, in Barlette Y., Bonnet D., Plantie M., Riccio P-M., *Désordres numériques : incertitude et opportunités*, Revue MTO 06, p 14-28.
- Vieira L., (2019), L'intelligence informationnelle : Du biomimétisme à l'humanisme numérique, Colloque Comtecdev, *Données géospatiales, intelligence artificielle et développement* (Chaire Unesco *Pratiques émergentes en technologies et communication pour le développement*) Bordeaux 14-15 mars 2019. En cours de publication.
- Vieira L., (2020), Intelligence émotionnelle et management de l'information. L'ambivalence des réseaux numériques. *Metamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux*. Coordonné par Bonnet D., et Schott A., Revue Psychanalyse et Management n° 9.
- Wohlleben P. (2017). *La vie secrète des arbres*. Les arènes.

La culpabilité, vecteur de bien-être et de mal-être au travail et ses leviers managériaux

Bénédicte BERTHE

Université Bretagne Sud
LEGO - EA 2652

Résumé : La culpabilité au travail participe au bien-être ou au mal-être du salarié. Elle joue aussi un rôle sur la performance de l'entreprise. Cet article expose ces effets, selon une approche propre à la gestion des ressources humaines. Les politiques de bien-être au travail devraient prendre la culpabilité davantage en considération. Elle affecte les risques psycho-sociaux. La culpabilité participe aussi à certains phénomènes néfastes au travail, comme le présentéisme ou l'inégalité hommes-femmes, et le manager dispose de moyens pour tenter de la réduire. L'apport de cet article est d'apporter, à partir des enquêtes menées, des recommandations managériales : éviter la culpabilisation directe et doser la communication organisationnelle et de montrer que le manager avisé doit accorder à la culpabilité la place qu'elle mérite pour une autorégulation efficace des comportements.

Mots-Clés : Culpabilité, bien-être, management, culpabilisation

Abstracts : Guilt contributes to both well-being and inconvenience at work. This article aims to draw up an inventory of its effects on the worker and to underline the impact of guilt at work on the performance of the firm. The contribution of this article is to show what can be the managerial uses of guilt at work. He thus sets up some managerial advices: avoid to induce guilt and balance organizational communication. Well-being at work policies have to take account of guilt. It indeed impacts psycho-social risks. Guilt has furthermore a role in some harmful phenomena at work, such as presenteeism and gender inequalities. There are some ways for the manager to reduce it. This article shows how a wise-manager will give to guilt the proper place for efficient self-regulation of behavior.

Keywords : Guilt, well-being, management, induce guilt

INTRODUCTION

Se poser la question du bien-être et du mal-être dans les organisations passe, entre autres, par l'étude des émotions au travail, qui sont ressenties de façon plus ou moins agréable et plus ou moins intense. Durant le temps de travail, des émotions surgissent (Thévenet, 2009). Parmi elles, se trouvent la culpabilité qui occupe une place particulière au travail.

La culpabilité est une gêne éprouvée suite à une action ou une pensée contraire à des injonctions intégrées auxquelles l'individu adhère (Izard, 1977, Engel et Ferguson, 1992, Ashkanasy & *ali*, 2000). Il s'agit d'un mécanisme psychique qui apparaît dès l'enfance (Klein, 1989, Winincott, 2004) et s'élabore tout au long de l'éducation et des échanges sociaux sur la base des attentes des groupes de référence (Emde & *ali*, Neuburger). La culpabilité est individuelle mais nécessaire à la vie en collectivité (Freud, 1992). La culpabilité fournit des repères qui expliquent certains comportements notamment de nature éthique.

Très étudiée par d'autres disciplines comme la philosophie (Kierkegaard, 1990, Heidegger 1986, Ricoeur 1988, F. Nietzsche 1993, Foucault, 1992) ou la psychologie (Engel et Ferguson, 1992). Les sciences de gestion des ressources humaines et le management ne lui accordent pas assez la place qu'elle mérite pour la compréhension des actions au travail. Pourtant, une communication accusatrice, des exigences technologiques, des difficultés face au changement, ne pas se sentir à la hauteur des attentes organisationnelles, ne pas avoir terminé son travail quand arrive le temps du repos... sont autant de situations susceptibles de générer de la culpabilité.

Cet article propose d'éclairer les effets de la culpabilité au travail sur le bien-être et le mal-être du salarié. Il souligne ensuite l'impact de la culpabilité sur l'activité professionnelle. Dans un second temps il développe une réflexion sur l'usage managérial de la culpabilité au travail et formule certaines recommandations.

1. BIENFAITS ET MÉFAITS DE LA CULPABILITÉ AU TRAVAIL

1.1. Les effets de la culpabilité pour le salarié

La culpabilité est subjective et naît d'un jugement interne qui la différencie du sens juridique qui nécessite un jugement externe et codifié.

La culpabilité appartient au registre des émotions morales (Jourdeuil et Petit, 2015 ; Tangney, 1991) et sociales (Lewis, 2008).

La culpabilité est éprouvée comme un léger malaise. Elle fonctionne comme un signal qui surgit suite à un acte ou à une pensée contraire aux attentes que la personne a intégrées (Ciccone et Ferrant, 2009). Ce signal permet un réajustement des comportements dans un sens jugé souhaitable.

La culpabilité surgit après certains actes et entraîne des réactions principalement de nature réparatrice ou compensatrice (Lazarus, 1991). Mais elle peut aussi apparaître par anticipation d'un comportement. La faute est alors seulement envisagée et le désagrément que provoquerait la culpabilité entraîne alors l'empêchement de cet acte (Hoffman, 1982 ; Rawlings, 1970).

Elle est utile au bien-être du salarié car elle permet de vivre en harmonie avec autrui. Son rôle est de favoriser les comportements pro-sociaux (Jourdeuil et Petit, 2015). Éprouver de la culpabilité conduit à se conformer aux attentes

sociales (Carlsmith et Gross, 1969) et à renforcer les liens sociaux (Baumeister et *ali.*, 1994). La culpabilité permet au salarié de ne pas être rejeté, d'être admis par les groupes qui comptent pour lui.

Mais sa valence est négative (Franck, 1988), c'est-à-dire que son ressenti est désagréable. La culpabilité saine a une intensité relativement faible et de courte durée. Elle est régulièrement éprouvée et entraîne les réactions correctrices qui apportent un apaisement et des conséquences favorables pour la personne (Berthe, Chédotal, 2021-b).

La culpabilité peut aussi procurer du mal-être au salarié. Quand elle est ressentie de manière trop fréquente ou trop intense, elle génère des désagréments qui se répètent et conduisent à une fatigue émotionnelle. L'accumulation de culpabilité peut entraîner de la rumination stérile, la personne ressasse sans trouver d'issue, s'adresse des reproches sans agir et peut connaître des insomnies (Engel et Ferguson, 1992). Certaines des formes spécifiques de la culpabilité sont également identifiées au travail : du survivant, de séparation, de responsabilité, de haine de soi (Payne, 2001) ou liée au syndrome de l'imposteur (Engel et Ferguson, 1992). Certaines situations génèrent d'intenses culpabilités au travail notamment celles qui naissent des conflits éthiques comme, par exemple fermer les yeux face à un collègue harcelé ou un client abusé (Gaignard, 2007).

Mais les souffrances engendrées par la culpabilité peuvent franchir un cap et devenir franchement douloureuses voire invalidantes. « Nous avons eu la surprise de découvrir que peut-être toute névrose recèle une dose de sentiment de culpabilité inconscient. » (Freud 1992 : 99). « La maladie mentale, quels que soient son degré et sa forme, est une existence à signification humaine de Culpabilité » (Hesnard, 1949 : 4). La culpabilité devient alors seulement nuisible pour l'individu dont les stratégies pour la réduire sont des impasses. Il s'auto-punit. Dans les cas les plus graves, elle conduit à la dépression voire au suicide (Hesnard, 1949). Au travail, se trouvent aussi des personnes atteintes de ces syndromes.

Nous avons mené en 2017 une enquête qualitative (Berthe et Chédotal 2017) qui illustre les manifestations de la culpabilité au travail. La majorité des salariés interrogés disent se sentir : « gênée », « un peu mal », « mal à l'aise », « pas bien ». Moins couramment, l'intensité est plus forte et conduit à la rumination ou à l'insomnie : « d'être pollué », « ça reste en tête quoi », « je dors très mal derrière ça, en général, ça fait des tours ». La souffrance peut être, heureusement plus rarement, intense : « je me sentais écrasé ». Nous avons réalisé, en 2019, une autre enquête quantitative auprès de 291 professionnels des ressources humaines, qui décèle que les effets négatifs sur le bien-être sont liés à une plus grande fréquence de culpabilité (Berthe et Chédotal, 2021-b).

1.2. Les effets de la culpabilité pour l'organisation

La littérature qui traite de la culpabilité au travail montre qu'elle contribue à la performance de l'entreprise.

Chaque émotion entraîne des réactions particulières et pour la culpabilité, il s'agit principalement de réparation (Tangney, 1995). Les réactions qu'elles provoquent sont plus prudentes, plus réfléchies que pour les autres émotions (Motro & *ali.*, 2018). La culpabilité éprouvée au travail conduit à réagir face à ses erreurs, à chercher à y remédier, à les corriger (Ilies & *ali.*, 2013 ; Bohns et Flynn, 2013). L'anticipation du désagrément lié au ressenti de culpabilité en cas de fraude permet d'éviter les malversations (Franck, 1988). La culpabilité explique l'orientation éthique des actions et des choix au travail (Motro & *ali.*, 2018). La culpabilité contribue à la coopération et à l'honnêteté (Jourdhueil et Petit, 2015). La culpabilité limite la flânerie (Flynn, 2011). Elle est liée à la responsabilisation personnelle (Hareli & *ali.*, 2005). L'entraide et la solidarité au sein des équipes sont favorisés par le ressenti individuel de culpabilité (Bohns et Flynn, 2013). Elle rend les entreprises plus efficaces (Payne et Cooper, 2001).

Huit situations qui provoquent de la culpabilité au travail sont identifiées par notre étude qualitative (Berthe et Chédotal, 2018). Elles sont présentées ici par ordre croissant de fréquences.

1 Les absences, congés et retards 2 Le travail mal fait 3 Les demandes et promesses non suivies 4 Les comportements ou attitudes non conformes 5 Les caractéristiques individuelles (par exemple manque de compétences) 6 Des clients ou des collègues mal traités par l'organisation 7 Un manque de temps pour terminer le travail 8 L'impact du travail sur la vie privée.

Notre étude réalisée auprès de professionnels des ressources humaines, identifie les effets positifs de la culpabilité sur cette population. Les deux réactions les plus courantes sont de se remettre en cause et de vouloir améliorer la qualité de son travail (Berthe, Chédotal, 2021-b)

2. LE MANAGEMENT DE LA CULPABILITÉ

D'un côté, la culpabilité a des effets positifs sur le travail ; dans un souci de performance, le manager peut être tenté de vouloir l'accroître. D'un autre côté, la culpabilité est désagréable à éprouver pour le salarié ; dans une démarche d'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail, le manager peut difficilement vouloir l'augmenter.

Nous allons donc examiner quels sont les différents leviers d'actions sur la culpabilité au travail à disposition du manager et nous interroger sur leurs effets.

2.1. Eviter la culpabilisation interpersonnelle

L'efficacité de la culpabilité au travail étant identifiée, il est tentant de chercher à l'influencer. Tenter d'agir sur la culpabilité pour obtenir certains comportements passe par la culpabilisation. Cette technique est utilisée couramment dans les relations interpersonnelles, particulièrement au sein des

couples (Neuberger, 2008). Elle est également étudiée en marketing comme moyen d'influence du comportement du consommateur (Chédotal, 2011). Elle peut donc l'être aussi théoriquement en gestion des ressources humaines pour agir sur le comportement du travailleur.

Nous avons réalisé une étude qui illustre que la culpabilisation est détectée par les salariés et est contre-productive. L'enquête qualitative (Berthe et Chédotal, 2017) illustre que 13 salariés sur 28 considèrent que leur manager cherche à les culpabiliser. Les formes sont relativement variées. Ils se rappellent les propos tenus par leur manager : « On part pas du travail pour un petit bobo », « Enfin tout le monde est débordé », « Tu vas moins vite que les autres », « [Alors qu'un enfant est très malade] vous ne pouvez pas prendre une nounou ? », « Un jour il m'a dit : "j'ai peur avant les réunions parce que tu peux foirer mes réunions" ». Ces salariés décrivent aussi certaines actions culpabilisantes de la part de leur manager : « La moindre erreur prenait une proportion énorme », « Elle va être toujours la femme parfaite qui réussit à travailler énormément, à réussir à gérer sa famille et tout ça et donc ses phrases sont systématiquement blessantes donc plutôt culpabilisantes sur le fait que ben nous on n'y arrive pas quoi ».

Dans la plupart des cas, cette culpabilisation est décrite comme inefficace « Ça me fait pas avancer, bien au contraire », « C'est tellement récurrent, qu'on finit par ne plus écouter », « En plus, le reproche m'avait été fait devant tous les autres quoi, donc moi ça m'avait énervé », « J'étais beaucoup plus attentive, mais tellement attentive que ça générait encore des erreurs », « C'est dévalorisant pour la personne », « Ça inhibe », « On voulait me faire culpabiliser sur ma façon que j'étais habillé mais ça j'accepte pas », « Infériorisé (...) je me sentais mis en cause en permanence, enfin suspecté (...) l'impression d'être impuissant (...) on doute systématiquement en fait de tout ce qu'on fait (...) on finit par se sentir coupable, de ne pas être à la hauteur », « c'est de l'ordre de la manipulation quoi, c'est quelque chose qui n'est pas du tout réglo », « Ça m'a tracassé », « C'est malsain », « Ça marche pas ». Trois salariés considèrent que la culpabilisation peut les conduire à travailler davantage mais les autres soulignent que la culpabilisation ne les conduit pas à modifier leur travail, elle est seulement délétère sur leur bien-être ou sur leur manière de considérer leur manager.

La culpabilisation peut être utilisée de manière délibérée comme une technique de manipulation mentale du travailleur. Ce procédé ne peut pas être recommandé, sur le lieu de travail, pour des raisons éthiques mais également, de manière peut être plus convaincante, pour des raisons d'efficacité. Par ailleurs, le manager doit être particulièrement vigilant car il peut aussi avoir recours à la culpabilisation sans que ce soit délibéré de sa part, mais l'effet sur le salarié peut être comparable.

2.2. Doser la communication interne

La culpabilité dépend d'injonctions intégrées. Par conséquent, il est possible d'intervenir indirectement, c'est-à-dire d'agir sur les normes sociales, les attentes du groupe d'appartenance et faire en sorte que la personne y adhère. Le but n'est plus de formuler des reproches ou des accusations directes mais de travailler sur les valeurs. Le résultat paraît idéal pour l'entreprise puisque la personne est alors mue par l'autocontrôle et l'autodiscipline. Le salarié serait amené à se convaincre de ne pas être à la hauteur, à se formuler lui-même les reproches, voire à s'auto-infliger des punitions.

La religion chrétienne a conditionné ce mode de fonctionnement en se centrant sur la notion de péché, notion très proche de la culpabilité, et par l'institutionnalisation de la culpabilité, par exemple, à travers la confession et la rédemption (Berthe, 2011-a).

Marcuse (1963) montre que le système capitaliste a développé une propagande qui s'appuie sur l'exigence de productivité. Il adopte une approche qui unie la psychanalyse et l'économie en développant la thèse selon laquelle l'ouvrier qui ne suit pas le « principe de rendement » éprouve de la culpabilité qui le conduit à fournir l'effort requis (Marcuse, 1963). Au final, le salarié est ainsi conditionné à agir dans le sens socialement construit.

Une autre approche, dominante actuellement, celle de l'économie dite néoclassique élargie, modélisent les comportements humains selon la maximisation d'utilité sous contraintes. Ce courant économique est capable de formaliser la culpabilité dans ses modèles (Casson, 1991 ; Lazear, 1995). Elle est introduite dans la fonction d'utilité individuelle de manière négative. Ne pas produire d'effort provoque une utilité négative liée au désagrément de la culpabilité (Casson, 1991). Par conséquent l'entreprise peut tenter d'agir sur l'intensité de la culpabilité en développant une politique de communication axée sur les valeurs d'entreprise. Bien entendu la sensibilité à cette communication est variable selon les individus et la fonction d'utilité est subjective mais globalement l'entreprise a intérêt à développer une communication couteuse rentabilisée par la production d'effort supplémentaire (Casson, 1991). Ces modèles économiques sont formalisés mathématiquement mais n'ont pas, à notre connaissance, fait l'objet de test empirique. En théorie, la communication organisationnelle et managériale serait donc capable d'entretenir un sentiment de culpabilité.

Ainsi la communication organisationnelle autour de la culture d'entreprise et des normes comportementales associées, est susceptible d'entretenir et de développer, chez certains salariés, de la culpabilité utile à l'entreprise. Cependant, on a vu aussi que la culpabilité peut être source de souffrance pour le salarié. Si la formulation des attentes organisationnelles est nécessaire, la prudence s'impose. Il s'agit de prendre conscience des effets potentiellement négatifs d'une politique mal dosée, trop puissante. Une culpabilité douloureuse

et paralysante, celle qui conduit à la rumination et à l'inaction est susceptible d'apparaître. Le salarié peut être conduit à recenser ses fautes même depuis son domicile : ne pas avoir remis les dossiers à temps, avoir mal répondu à un mail, ne pas avoir les compétences requises. Ses réparations induites (travailler plus tard, se former...) ne suffisent plus à apaiser la culpabilité qui s'installe durablement de manière négative et l'épuise émotionnellement.

Les entreprises tayloriennes avaient besoin de la force physique des travailleurs. L'éducation préparait à l'obéissance des corps (Foucault, 1992). Le management passait par le contrôle des corps (Gaudemar, 1982). Les souffrances étaient principalement physiques. L'après-taylorisme et les années 80 conduisent à un avantage comparatif basé sur la force psychique, la matière grise étant aujourd'hui la matière première. Pour obtenir la précieuse intelligence des travailleurs, les méthodes de management ont dû évoluer. Des auteurs comme les radicaux américains considèrent qu'elles s'apparentent à des techniques de manipulations mentales. Les progrès de la psychologie peuvent être instrumentalisés à cette fin. Les conséquences sont des souffrances, cette fois de nature psychique. C'est à ce niveau de critique historique que se situe la limite de l'utilisation de la culpabilisation indirecte. Cette subtile communication sur les valeurs de l'entreprise assimilée à une propagande peut provoquer des souffrances psychiques liées aux effets délétères de la culpabilité.

Les valeurs de l'idéologie libérale (mérite, individualisme, responsabilité et rendement) culpabilisent le salarié non conforme qui est formaté à y adhérer depuis l'école (Le Goff, 1999). Aux contraintes externes se substitue une tentative d'intériorisation des exigences de l'entreprise, l'autonomie mise en avant masque l'obligation de conformité aux normes de performance, l'absence d'agressivité et les discours sur les valeurs endorment la résistance, le commandement et la discipline non revendiqués laissent la place à de nouvelles techniques d'influence ; la manipulation règne alors sur le management (Le Goff, 1999). Il en résulte une souffrance au travail qui est d'ordre mental.

Cette question est complexe. L'entreprise a besoin d'adhésion autour de ses valeurs. Il s'agit probablement d'un savant dosage, sans pression. Il convient sans doute de s'appuyer sur des normes de productivité raisonnables. Nous émettons une hypothèse qui n'est pas encore testée : cette culpabilisation indirecte est d'abord utile en vertu des effets positifs de la culpabilité mais nous pouvons penser qu'il existe un effet de seuil, au-delà duquel, elle devient globalement inefficace, à partir du moment où, trop intense, ce sont les effets négatifs de la culpabilité qui dominent.

2.3. Réduire les risques psycho-sociaux

Les risques psycho-sociaux concernent les entreprises puisqu'elles génèrent des coûts importants en termes d'absentéisme, de remplacement, de turn-over etc. (Dickason, 2017). Ils intéressent aussi les entreprises soucieuses du bien-être de leurs employés. Les émotions font désormais partie des risques psycho-sociaux

(Dickason, 2017, Van Hoorebeke, 2018) car elles sont susceptibles de créer du mal-être au travail. La culpabilité fait partie des dix émotions fondamentales (Izard, 1977), il convient par conséquent d'intégrer la culpabilité sous cet angle des RPS.

Par ailleurs, les risques psycho-sociaux dépendent de six paramètres dont l'épuisement émotionnel (Gollac et Bodier, 2011). Or, la culpabilité peut y contribuer.

Les conflits éthiques et les souffrances éthiques sont également pris en compte comme facteur de RPS (Gollac et Bodier, 2011). Or, agir contre ses valeurs génère de la culpabilité (Lazarus, 1991, Gaignard, 2007).

Ainsi, la culpabilité entre, à plusieurs titres, dans le registre des risques psycho-sociaux.

La prévention des RPS étant une obligation légale des entreprises, afin de mener au mieux ses responsabilités en la matière, l'entreprise doit donc désormais prendre en considération le ressenti de culpabilité au travail.

2.4. Améliorer le bien-être en réduisant la culpabilité

Ce quatrième point concerne les entreprises qui ont un souci sincère du bien-être et de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, au-delà d'un objectif de performance ou d'une obligation légale de prévention de la santé.

La culpabilité au travail apparaît dans différentes situations. Cette culpabilité peut être nuisible au bien-être du salarié et l'entreprise qui en a connaissance peut tenter de la réduire de trois façons, au moins.

Le manager avisé :

Le ressenti de culpabilité concourt au bien-être au travail (Lord & *ali.*, 2002 ; Ashkanasy & *ali.*, 2002). Le manager avisé, celui qui connaît le mode de fonctionnement de cette émotion a la possibilité d'améliorer la qualité de vie au travail en prenant en compte la culpabilité à bon escient.

Il sait que la culpabilité au travail permet les ajustements nécessaires. Ainsi, il sera mieux à même d'accorder sa confiance en respectant les valeurs détenues par ses collaborateurs. Il sait que la culpabilité éprouvée spontanément par les salariés permet une autorégulation des comportements dans un sens souhaitable pour la collectivité. Sans chercher à la manipuler, il sait qu'elle est efficace et qu'il convient de la laisser se manifester, entraînant les réparations nécessaires de la part des salariés.

Son style de management en est affecté. Concrètement, il peut afficher une acceptation de l'erreur. Il peut apporter du soutien en cas de difficulté au lieu de développer les reproches.

Ce manager est prudent et protège ses salariés car il connaît l'utilité de la culpabilité, à condition qu'elle n'atteigne pas des niveaux qui conduisent au mal-

être récurrent. Il n'abuse pas de la culpabilité ; par exemple, il n'envoie pas de courriel à 22 heures, car il sait qu'il peut générer une culpabilité qui, accumulée, peut devenir source de souffrance. Par ailleurs, comme la culpabilité intervient aussi dans les conflits de rôle travail-famille (Berthe & *ali.*, 2016), il adopte des règles qui visent à les réduire. D'ailleurs, le droit à la déconnexion, et ses nouvelles attentes comportementales, viennent renforcer cette ligne de conduite car il contribue à réduire cette culpabilité envahissante chez les salariés consciencieux qui consultaient leurs mails professionnels dès le dimanche soir ou se culpabilisaient de ne pas débrancher leur téléphone quand ils se détendaient en famille.

Le manager avisé peut aussi s'assurer du traitement de la culpabilité dans certains dispositifs organisationnels. Par exemple, il peut vérifier son introduction dans les sessions formelles de formation à la « gestion des émotions ». Il peut aussi favoriser son émergence dans les « groupes de parole », plus informels entre collègues, particulièrement utiles pour certaines professions comme le personnel soignant (Jeantet, 2018).

« Les managers exceptionnels sont ceux qui sont capables de « coupler » les processus effectifs de l'hémisphère droit (impression, intuition, synthèse) avec les processus effectifs de l'hémisphère gauche (raisonnement articulé, logique, analyse) » (Mintzberg, 2020 : 106). Les collaborateurs sont « sur dirigés et sous managés » (Mintzberg, 2016), les organisations sont obsédées par le leadership au détriment du « communityship » (Mintzberg, 2008). Le manager en exercice a besoin de formation spécifique qui s'appuie sur la « réflexion expérimentale » (Mintzberg, 2005) ».

Le présentéisme maladie :

Le présentéisme-maladie consiste à se rendre au travail alors que son état de santé physique ou psychologique justifierait de rester chez soi (Monneuse, 2013). Ce phénomène est moins connu que l'absentéisme, pourtant ses coûts sont supérieurs à ce dernier (Cooper et Dewe, 2008 ; Stewart & *ali.*, 2003). Le présentéisme réduit le bien-être des salariés (Rainbow et Steege, 2017). De plus, il retarde le temps de guérison et aggrave les douleurs chroniques (Aronsson & *ali.*, 2000 ; Bergström & *ali.*, 2009).

Les facteurs explicatifs du présentéisme sont nombreux. La culpabilité ressentie à l'égard des collègues est l'un des vecteurs qui influence le présentéisme du personnel soignant (Berthe et Dumas, 2020). Rester chez soi provoquerait des difficultés pour l'équipe et pour s'éviter la gêne de la culpabilité anticipée, le soignant décide de se rendre, malade, au travail. Les établissements de santé ne sont pas directement responsables de cette émotion individuelle mais possèdent une marge de manœuvre. Ainsi, les recommandations managériales sont d'avoir une attitude bienveillante envers la personne en arrêt de travail, d'affirmer clairement la priorité à la bonne santé du personnel et de tenter d'agir sur les normes de présence (Berthe et Dumas, 2020).

Les différences de carrière entre les hommes et les femmes :

La socialisation conduit à l'intégration progressive des normes sociales de genre et en particulier de la « femme parfaite » (Berthe & *ali.*, 2016). Ces normes valorisent la sphère domestique pour les femmes et professionnelles pour les hommes. Ne pas se conformer à ces normes sociales de genre peut provoquer un sentiment de culpabilité qui conduit les femmes à réguler leurs actions au travail (Poilpot-Rocaboy & *ali.*, 2018). En effet, la culpabilité des femmes qui adhèrent aux normes de « bonnes mères » et de « bonnes ménagères » joue un rôle médiateur dans le ralentissement de leur carrière (Poilpot-Rocaboy & *ali.*, 2018). Ne pas demander de promotion, refuser une mobilité, prendre un congé parental, demander un temps partiel réduisent la culpabilité éprouvée par la mère mais contribuent aussi à freiner son évolution de carrière (Poilpot-Rocaboy & *ali.*, 2018).

Concrètement, les leviers pour résoudre ce problème sont d'agir sur les représentations des attentes sociales. L'entreprise peut ainsi tenter d'influencer les stéréotypes, le conditionnement culturel et les rôles sexués (Berthe & *ali.*, 2016). Elle peut, par exemple parler de « parentalité » au lieu de « maternité » afin d'éviter que la femme au travail soit associée à une mère (plus souvent qu'un homme au travail à un père), elle peut favoriser la formation des managers aux représentations genrées, la formation des femmes au leadership et le mentorat des femmes.

2.5. Distinguer l'état, la tendance, le déséquilibre ou le profil ?

La littérature sur la culpabilité s'oriente autour de trois axes. Premièrement, la culpabilité comme « état » c'est-à-dire le ressenti qui survient lors de l'activité professionnelle de tout un chacun. Deuxièmement, la culpabilité comme trait de personnalité qui distingue une personne qui a « tendance » à culpabiliser plus qu'une autre. Un troisième axe aborde la culpabilité « malsaine », à l'origine de souffrances psychiques et de névroses.

Il convient de les distinguer d'un point de vue managérial.

La culpabilité comme état est utile pour l'efficacité de l'entreprise, elle autorégule des comportements dans le sens pro-social et éthique. L'importance de la reconnaître par le manager avisé a été évoquée.

Par contre, la culpabilité comme tendance peut conduire le manager vers d'autres stratégies. En effet, il existe des échelles de mesure de ce trait de personnalité (Tangney, 1996). Des études établissent ensuite des liens avec certaines actions précises au travail et montrent ainsi que les salariés dotés de cette caractéristique sont davantage impliqués dans leur travail et davantage performants (Flynn, 2011), arrivent moins en retard et mentent moins (Cohen & *ali.*, 2013), fraudent moins fiscalement (Jacquemet & *ali.*, 2017), etc. Ainsi, Flynn (2011) recommande de veiller à recruter ce profil de salariés. La tendance à culpabiliser pourrait ainsi devenir une compétence émotionnelle recherchée.

Un argument vient cependant nuancer ce point. Nous avons en effet identifié que la culpabilité évolue avec le temps (Berthe, Chédotal, 2018).

Par ailleurs, les psychologues enseignent qu'une partie de la population souffre d'une culpabilité morbide et invalidante (Hesnard, 1949 ; Engel et Ferguson, 1992). En termes de management, les marges de manœuvres sont réduites. Il convient quand même de connaître cette situation afin de ne pas l'aggraver pour ne pas nuire à la santé de ces salariés. Ce serait préjudiciable en termes d'épuisement ou de burnout.

Nous pouvons ajouter une quatrième façon d'aborder la culpabilité des salariés en établissant des typologies. Notre étude (Berthe, Chédotal, 2021-b) dresse différents profils dans le ressenti de la culpabilité chez les professionnels des ressources humaines. Ainsi, de faibles effets de la culpabilité sur la personne et sur le travail se retrouvent davantage chez les hommes plus âgés, responsables ou directeur des ressources humaines. Et des effets négatifs sur la personne et positifs sur le travail sont davantage identifiés chez des femmes assistantes en ressources humaines. Il ressort de ces constats que le management de la culpabilité pourrait potentiellement s'adapter à ces différents profils.

Au terme de ce panorama sur les différentes façons d'approcher la culpabilité, qu'elle soit un état, un trait, un déséquilibre ou liée à un profil, il n'est finalement pas possible d'avoir des recommandations précises. Effectivement, les salariés ne possèdent pas la même tendance à culpabiliser, n'en ressentent pas les mêmes effets sur eux-mêmes, et ne génèrent pas les mêmes réactions au travail. Et, il n'est pas possible d'adapter concrètement le management à chaque cible (le manager ne peut pas détecter le cas de chaque collaborateur, ni individualiser ses actions en fonction de chaque cas.

C'est pourquoi nous retiendrons les quatre autres recommandations managériales générales abordées précédemment. La culpabilité au travail peut être prise en considération selon la façon abordée dans cet article. Il s'agit globalement de connaître l'ampleur de ses effets positifs sur le travail afin de respecter l'autorégulation et les ajustements qu'elle entraîne mais aussi de connaître ses effets négatifs sur le bien-être du travailleur afin d'œuvrer à les réduire.

Cet article possède des limites. Il s'inscrit en gestion des ressources humaines et a mobilisé des méthodologies qui ne permettent pas d'étudier le fonctionnement de la dimension fondamentalement inconsciente de la culpabilité. Cette étude ouvre d'autres voies de recherche. Les apports de la biparentalité et de la parentalité interne pour le management des travailleurs méritent d'être creusés ainsi que leurs usages par les managers (Ciccone, 2012). L'enveloppe psychique et en particulier l'enveloppe institutionnelle pourraient également apporter un éclairage à la culpabilité au travail liée à l'appartenance à un groupe de travail (Fugier et Vidaillet, 2018).

Pour conclure, si cet article aborde les leviers d'action managériale sur la culpabilité au travail, il faut ajouter que le salarié a, lui-même les moyens d'intervenir sur sa culpabilité, de façon réflexive, comme l'ont montré les philosophes et les psychologues (Berthe, 2011). En cas de souffrance, le travailleur peut tenter d'appivoiser sa culpabilité par exemple en interrogeant ses injonctions sous-jacentes. Il ne peut pas l'anéantir (seul le psychopathe voire le sociopathe peut ne pas l'éprouver) mais il peut essayer de ne pas se laisser envahir. La connaissance de la culpabilité peut aussi conduire le salarié à mieux appréhender cette admirable capacité humaine, de l'ordre du ressenti individuel, qui permet la vie en société.

BIBLIOGRAPHIE

- ARÈNES J., (2009), *Réinventer la culpabilité*, Éditions Parole et Silence.
- ARONSSON G., GUSTAFSSON K., DALLNER M., (2000), « Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism », *Journal Epidemiology Community Health*, vol.54, n°7, pp.502-509.
- ASHKANASY N.M., HÄRTEL C.E., ZERBE W.J., (2000), *Emotions in the Workplace, Research, Theory, and Practice*, Quorum Book.
- ASHKANASY N. M., ZERBE W.J., HÄRTEL C.E., (2002) *Managing Emotions in the Workplace*, ME Sharpe.
- BAÏETTO MC, (2006), « Le sentiment de culpabilité », *Analyse freudienne presse*, n° 14, pp. 109-117.
- BAUMEISTER R. F., STILLWELL A.M., HEATHERTON T. F., (1994) « Guilt: An Interpersonal Approach », *Psychological Bulletin*, vol.115, n°2, pp.243-267.
- BEEETSCHER A., (2003), « L'accomplissement et l'atteinte », *Revue française de psychanalyse*, vol.67, pp. 1455-1527.
- BERGSTRÖM G., BODIN L., HAGBER G.J., ARONSSON G., JOSEPHSON M., (2009), « Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol.51, n°6, pp. 629-638.
- BERTHE B., (2011-a), *Le sentiment de culpabilité au travail et les sciences humaines. La richesse d'une ancienne relation*, L'Harmattan.
- BERTHE B., (2011-b), *Le sentiment de culpabilité au travail et les sciences économiques. Les promesses d'une nouvelle relation*, L'Harmattan.
- BERTHE B., DUMAS M., POILPOT-ROCABOY G., (2016), « Le syndrome de la « femme parfaite » et si le sentiment de culpabilité génèrait de l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises françaises ? », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol.22, n°54, pp.187-228
- BERTHE B., (2017), « Le sentiment de culpabilité nécessaire au management des hommes », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°285-286, mai-août, pp.31-40.

- BERTHE B., CHÉDOTAL C., (2018), « La culpabilité au travail : la parole aux salariés », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 73, n°2, pp.295-318.
- BERTHE B., DUMAS M., (2020), « Le présentéisme et ses leviers émotionnels comme problématique managériale : une étude par entretiens semi-directifs auprès du personnel soignant », *Revue Interdisciplinaire, Management, Homme, entreprise*, hiver, n°38, pp.25-48.
- BERTHE B., DEDESSUS-LE-MOUSTIER N., DUMAS M., (2021), « Le présentéisme du personnel soignant et son traitement par le droit », *Revue française des affaires sociales*, n°2, 215-236.
- BERTHE B., CHÉDOTAL C., (2021-a), « Émotions et bien-être au travail des professionnels des ressources humaines », In Berthe B. (dir.), *Bien-être, questions de gestion*, L'harmattan, 7-24.
- BERTHE B., CHÉDOTAL C., (2021-b), « La culpabilité au travail des professionnels des ressources humaines », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°146.
- BOHNS V.K. FLYNN F.J. (2013) « Guilt by Design: Structuring Organizations to Elicit Guilt as an Affective Reaction to Failure », *Organization Science*, Vol. 24, n°4, pp. 1157-1173.
- CARLSMITH M.J., GROSS A.E., (1969) « Some Effects of Guilt on Compliance », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.11, n°3, pp.232-239.
- CASSON M. (1991), *The Economics of Business Culture*, Oxford: Clarendon Press, 298 pages.
- CHÉDOTAL C., (2011), *Le rôle de la culpabilité dans le marketing de la collecte de fonds : influence sur le comportement de don des particuliers*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Paris Dauphine.
- CICCONE A. ET FERRANT A., (2009), *Honte, culpabilité et traumatisme*, Dunod, 304 pages.
- CICCONE A., (2012), « Contenance, enveloppe psychique et parentalité interne soignante », *Journal de la psychanalyse de l'enfant*, vol.2, p.397-433.
- COHEN T.R., PANTER A.T., TURAN N., (2013), “Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness”, *Journal of Business Ethics*, vol.114, 2013, pp.45-53.
- COOPER C., DEWE P., (2008), « Well-Being Absenteeism, Presenteeism, Coasts and Challenges », *Occupational Medicine*, n°58, pp.522-524.
- DEJOURS C., (2000), *Travail, usure mentale*, Bayard.
- DICKASON R. (2017), *Le travail émotionnel des professionnels de santé à l'hôpital : caractérisation et leviers d'action organisationnels*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Bretagne Loire.
- EMDE R.N., OPPENHEIM D.ET GUEDENEY A, (2002), « La honte, la culpabilité et le drame œdipien : considérations développementales à propos de la moralité et de la référence aux autres », *In Devenir*, vol. 24, pp. 335-362.
- ENGEL L. ET FERGUSON T., (1992), *La culpabilité, pour en finir avec la culpabilité et l'autopunition*, Éd. Le Jour. Réédité en 2006, sous le titre : *Ces gens qui se sentent coupables*, Les Éditions de l'homme.

- FLAHAULT F. (2007), *Adam et Eve. La condition humaine*, Mille et une nuits.
- FLYNN F.J. (2011) "Guilt-Ridden People Make Great Leaders", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.30-31.
- FOUCAULT M., (1992), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- FRANK, R. H., (1988) *Passions within Reason: The Strategic Role of Emotions*, New-York: Norton, 320 pages.
- FREUD S., (1992) *Malaise dans la civilisation*, Paris, Puf, 192 pages.
- FREUD S. (1993), *Cinq psychanalyses*, PUF.
- FUGIER P., ET VIDAILLET B., (2018), « La psychanalyse appliquée aux groupes et aux institutions », *Psychanalyse des organisations*, Eres, pp.87-116.
- GAIGNARD L., (2017) « Les figures psychopathologiques de la culpabilité objective », *In* Dejours C. *Conjurer la violence, travail, violence et santé*, Paris, Payot, pp.151-171.
- GOLLAC P., BODIER M. (coord.), (2011) « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail », *Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail*.
- GAUDEMAR J.P. De, (1982), *L'ordre et la production, Naissances et formes de la discipline d'usine*, Dunod.
- GUITTON E., (1995), *La culpabilité dans la littérature française*, Adirel.
- HARELI S., SHOMRAT N., BIGER N., (2005) « The Role of Emotions in Employees' Explanations for Failure in the Workplace », *Journal of Managerial Psychology*, 20 (8), 663- 680.
- HEIDEGGER M., (1986), *Être et temps*, Gallimard.
- HESNARD A., (1949), *L'univers morbide de la faute*, PUF.
- HOFFMAN M. (1982) « Development of Prosocial Motivation: Empathy and Guilt », *In* Eisenberg N. (dir.) *The Development of Prosocial Behavior*, London: Academic Press, pp.281-311.
- ILIES R., PENG A. C., SAVANI K., DIMOTAKIS N. (2013) « Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.98, pp.1051–1059.
- IZARD C., (1977), *Human Emotions*, Plenum Press, New York.
- JACQUEMET N., LUCHINI S., MALÉZIEUX A., SHOGREN J.F., (2017), « L'évasion fiscale est-elle un trait de personnalité ? Une évaluation empirique des déterminants psychologiques de la « morale fiscale » *Revue économique*, vol. 68, pp.809-828.
- JEANTET A., (2018), *Les émotions au travail*, CNRS éditions.
- JOURDHEUIL R., PETIT E., (2015), « Émotions morales et comportement pro-social : une revue de la littérature », *Revue d'économie politique*, vol.125, n°4, pp.499-525.
- KIERKEGAARD S., (1990), *Le concept de l'angoisse*, Gallimard.
- KLEIN M., (1989), « L'amour, la culpabilité et le besoin de réparation », *In* Klein M. et Rivière J., *L'amour et la haine*, Payot.

- LACROIX J., (1977), *Philosophie de la culpabilité*, PUF.
- LAZARUS R. S., (1991), *Emotion and Adaptation*. New-York: Oxford University Press, 576 pages.
- LAZEAR P., (1995), « La nouvelle économie des ressources humaines », *Problèmes économiques*, n°2365, pp.1-9.
- LEWIS M. (2008) « Self-Conscious Emotions, Embarrassment, Pride, Shame and Guilt », In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones et B. L. Feldman (dir.), *Handbook of Emotions*, New-York: The Guilford Press.
- LORD R.G., KLIMOSKI R.J., KANFER R., (2002) *Emotions in the Workplace, Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, Jossey-Bass.
- MARCUSE H., (1963), *Eros et civilisation*, Éditions de minuit.
- MINTZBERG H., (2005), « Une formation flexible nourrie de l'expérience », *L'Expansion Management Review* », vol.2, n° 117, pp.44-57, pp. 44 à 57.
- MINTZBERG H., (2008), « Leadership et communityship », *Gestion*, n°3, vol. 33, pp.16 à 17.
- MINTZBERG H., (2016), « Trop de changement, c'est l'anarchie », in Saussois JM, *Les organisations*.
- MINTZBERG H., (2020), *Le management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles.
- MONNEUSE D., (2013), *Le surprésentéisme*, Bruxelles, De Boeck.
- MOTRO D., ORDONEZ L.D., PITTARELLO A., WELSH D.T., (2018) « Investigating the Effects of Anger and Guilt on Unethical Behavior: A Dual-Process Approach », *Journal of Business Ethics*, vol.152, pp.133-148.
- NEUBURGER R., (2008), *L'art de culpabiliser*, Payot.
- NIETZSCHE F., (1993), « La généalogie de la morale », In *Œuvres*, Tome 2, Robert Laffont, pp.739-889.
- NIZET J., HUYBRECHTS C., (1998), « Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto », *Revue internationale de psychosociologie*.
- PAYNE L., (2001), « Measuring emotions at work », In Payne R.L., Cooper L. (ed.) *Emotions at work, Theory, research and applications for management*, J. Wiley and sons LTD, pp.107-129.
- PAYNE L., COOPER L. (2001) *Emotions at work, Theory, Research and Applications for Management*, J. Wiley and sons LTD.
- POILPOT-ROCABOY G., BERTHE B., CHAN C., (2018), « Normes sociales de genre et inégalité professionnelle : quelle influence du sentiment de culpabilité des femmes ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.110, n°4, pp.3-17.
- RAINBOW J.G., STEEGE L.M., (2017), Presenteeism in Nursing: An Evolutionary Concept Analysis, *Nursing Outlook*, vol.65, n°5, pp.615-623.
- RAWLINGS E., (1970) « Reactive Guilt and Anticipatory Guilt in Altruistic Behavior », In Macaulay J. et L. Berkowitz (eds.) *Altruism and Helping Behaviour: Social Psychological Studies of some Antecedents and Consequences*, New-York: Academic Press, pp.163-177.

- RICOEUR P., (1988), *Philosophie de la volonté, Finitude et culpabilité*, Aubier.
- STEWART W.F., RICCI J.A., CHEE E., HAHN S.R., MORGANSTEIN D., (2003), « Cost of lost productive work time among US workers with depression », *Journal of the American Medical Association*, vol.289, n°23, pp.3135-3144.
- TANGNEY J. P., (1991) « Moral Affect: the Good, the Bad and the Ugly », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.61, n°4, pp.598-607.
- TANGNEY J.P., (1995) “Recent Advances in the Empirical Study of Shame and Guilt” *American Behavioral Scientist*, vol 38, n°8, pp.1132-1145.
- TANGNEY J.P., (1996), “Conceptual and methodological issues on the assessment of shame and guilt”, *Behaviour Research and Therapy*, Vol. 34, n°9, pp.741-754.
- THÉVENET M., (1999) « Le travail, que d’émotions ! », *Revue française de Gestion*, vol.126, pp.140-152.
- VAN HOOREBEKE D., (2018) *Le management du vivant ou l’émotion-management*, Londres, ISTE éditions.
- WINNICOTT D.W., (2004), *Agressivité, culpabilité et réparation*, Payot.

Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe. Bien-être individuel et collectif des membres

Gilles BRUN

Consultant senior chez EMOTIV-ETHIC-ACTION

Philippe DUCATTEUW

Enseignant chez REFLECT

Résumé : L'étude du conflit cognitif (intra-personnel) et du conflit sociocognitif (interpersonnel) souligne la remarquable plasticité du caractère humain, met en évidence le rapport constant, simultané ou séquentiel, entre bien-être et mal-être au travail. La phase de diagnostic est basée sur l'utilisation simultanée de deux outils de mesure EVA Stress et Bien Etre Psychologique au Travail/Détresse Psychologique au Travail (BEPT/DPT). Inspirée de la Théorie Organisationnelle de Berne, la phase de proposition identifie, précisément localise et hiérarchise d'éventuels dysfonctionnements, puis soumet des hypothèses de changement à opérer. Le rôle du leader est crucial dans le processus progressif d'ajustement ou de réajustement de l'imagen de chacun des membres d'un groupe, source de bien-être individuel et collectif.

L'écart entre *persona* et personnalité peut résulter d'un niveau excessif d'exigence de la personne envers elle-même, de dysfonctionnements relatifs à la puissance de leadership et à la mise en œuvre du canon du groupe. Cette tension psychologique peut s'accompagner d'un sentiment de défiance, de mécanismes de protection, de réactions d'apathie par mollesse ou indifférence, ou d'indignation et agression, ou de retour sur expérience pour ajuster la distorsion cognitive. De manière davantage itérative plutôt que strictement linéaire, le leader mène trois mouvements : recentrement sur soi, décentrement dans la relation avec les autres, et sur-centrement. Résultant d'une surface maximale de leadership et du respect du canon du groupe, l'autorité « saine » exige une implémentation constante, quotidienne, du processus d'ajustement et réajustement de l'imagen.

Mots Clés : Conflit, Risque psychosocial, Bien-Etre et Mal-Etre, RéAjustement de l'imagen, Autorité saine

Abstracts: The study of cognitive conflict (intra-personal) and socio-cognitive conflict (inter-personal) underlines the remarkable plasticity of human character, highlights the constant - simultaneous or sequential - relationship between well-being and ill-being at work. The diagnostic phase is based on the simultaneous use of two measurement tools EVA Stress and Psychological Well-Being at Work / Psychological Distress at Work. Inspired by the Organisational Theory of Berne, the proposal phase identifies, precisely locates

and prioritises any malfunctions, then submits hypotheses for change to be made. The leader's role is crucial in the progressive process of adjustment or readjustment of the imago of each group's member, a source of individual and collective well-being.

The gap between *persona* and personality can result from an excessive level of demand of the person towards oneself, from dysfunctions relating to the power of leadership and the implementation of the group's canon. This psychological tension can be accompanied by a feeling of defiance, protective mechanisms, reactions of apathy by weakness or indifference, or indignation and aggression, or feedback on experience to adjust the cognitive distortion. More iteratively than strictly linear, leaders conduct three movements: centring on oneself, decentering in the relationship with others, and over-centring. Resulting from a maximum surface of leadership and respect for the canon of the group, the "healthy" authority requires a constant, daily implementation of the process of adjustment and re-adjustment of the imago.

Keywords: Conflict, Psychosocial risk, Well-Being and Ill-Being, Re-adjustment of the imago, Healthy authority

1. INTRODUCTION

Au sein d'un groupe, « *agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne* » (Berne, 2005 : 321), chacun peut être confronté à un conflit cognitif intra-personnel et à un conflit sociocognitif interpersonnel. Leur rapport dans le temps interroge la capacité du leader à diagnostiquer et à proposer un accompagnement opportun, à réguler la situation.

Au sein d'un service focalisé sur la gestion de projets pour une entreprise privée industrielle, où le développement de pratiques collaboratives s'inscrit dans un contexte à très forte et individuelle spécialisation technique, un leader va expérimenter c'est-à-dire « *apprendre en permanence du fait de sa pratique à « cultiver » les tensions provoquées par les émotions primaires* ». Ce leader va nous montrer que « la pensée en action est une qualité qui s'acquiert avec l'expérience, et non par l'addition des connaissances techniques et rationnelles » (Petit, 2021 : 33). Grâce à ses leaderships¹ et au respect du canon² du groupe, son autorité « saine » est source de bien-être individuel et collectif.

1.1 Question de recherche

Quel devrait être le rôle du leader face à une situation de mal-être générée par un conflit intra et interpersonnel, source de risque psychosocial, afin de tenter

¹ Leadership responsable, leadership effectif, leadership psychologique.

² Le canon est l'ensemble des éléments explicites (dénomination, mission, lois, règlements et procédures d'amendement) et implicites (culture technique, culture traditionnelle ou étiquette, culture émotionnelle ou caractère).

de définir ce qu'est une autorité saine apporteuse de bien-être individuel et collectif.

1.2 Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient d'une part à l'utilisation de questionnaires de mesure des risques psychosociaux et à l'intégration de leurs résultats au sein du modèle sociologique et systémique issu des travaux de Berne. Ce dernier recherchant à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations. D'autre part, la thématique de la régulation par le leader du rapport constant, simultané ou séquentiel, entre bien-être et mal-être au travail, conduit à nous interroger sur le processus³ managérial d'ajustement ou de réajustement de l'« image »⁴ de chacun des membres d'un groupe.

1.3 Positionnement épistémologique

Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique plus large, de nature cognitive et sociocognitive. Concernant la problématique du changement générée par l'intervention dans l'entreprise, il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

- « *Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.*
- *Les aspects liés aux connaissances et compétences, leur transfert, leur diffusion et leur apprentissage, en relation aux processus de transformation organisationnelle et à leur conduite »* (Larrasquet, 2003 : 7).

2. REVUE DE LITTÉRATURE

L'Être est impacté par le conflit voire la violence⁵ (insulte, gifle, crachat), tant dans sa dimension cognitive intra-personnelle que dans celle sociocognitive. Sachant que « *la recherche d'un dépassement du déséquilibre cognitif inter-individuel*

³ Un processus est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure. Il peut être prévisible et organisé (à froid), ou il peut être à traiter sur le champ car l'événement perturbe gravement l'activité (à chaud). Les processus, d'ordre psychologique, sont encadrés par l'étiquette et le caractère de la culture du groupe.

⁴ La représentation mentale « que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader ; c'est elle qui lui permet de s'orienter lorsqu'il s'engage au service de l'idéologie du groupe » selon Fox.

⁵ Conflit et violence n'ont pas la même posture relationnelle voire éthique. Dans le conflit, l'autre est reconnu, il a droit à la parole. Dans la violence, on ne lui reconnaît plus ce droit, car la volonté est imposée par la force, l'humiliation ou l'abandon, car « *il y a dans tout acte de violence une non-reconnaissance de la victime comme un être égal en droits et en dignité à l'auteur* » (Debout, 2011 : 23).

provoque alors un dépassement du déséquilibre cognitif intra-individuel » (Gilly, 1989 : 167), le mécanisme par lequel le conflit voire la violence intervient serait de nature simultanément :

- Intra-individuelle, provenant de l'incompatibilité d'un sous-système de connaissance avec un observable ou avec un autre sous-système de connaissance,
- Et inter-individuelle, fruit de la confrontation avec autrui.

2.1 Conflit cognitif, intra-personnel

Un conflit cognitif se développe chez une personne lorsqu'apparaît une prise de conscience de la faillibilité de son état de connaissances du fait d'une information contradictoire ou d'une incompatibilité entre ses idées, ses représentations mentales de lui-même, ses actions. « Cette incompatibilité, perçue comme telle ou, au contraire, d'abord inconsciente, devient la source d'une tension qui peut jouer un rôle moteur dans l'élaboration de nouvelles structures cognitives » (Astolfi et *ali.*, 2008 : 35). Elle génère une séquence de curiosité épistémique rythmée par deux étapes : une phase de génération d'hypothèses, puis une phase de validation qui consiste en la mise à l'épreuve de ces hypothèses en les confrontant à la réalité. Ce conflit intra-personnel peut potentiellement donner lieu à une régulation, à un processus d'équilibration majorante (Piaget, 1975 : 18) grâce à une amélioration du système de connaissance antérieur afin qu'il soit plus avancé et plus adapté à la situation. Ce processus logico-déductif s'arrête dès lors qu'il y a congruence entre l'état de connaissances qu'il vise et l'état de connaissances auquel il parvient au terme de ce test d'hypothèses pour résoudre le dysfonctionnement (Kruglanski, 2004). Ainsi, le mal-être initial généré par la tension psychologique intime se transforme alors en un nouveau bien-être psychologique au travail.

Différents styles de régulation d'un conflit intra-personnel existent (Brun, 2017), bien que dans les entreprises françaises, le style le plus fréquemment adopté est compétitif : 32%, très loin devant la moyenne internationale de 20% (Mohammed & *ali.*, 2008 : 9). Un style qui est considéré comme efficace mais non approprié (Gross et Guerrero, 2000) avec deux variantes soit « forçant », soit « affirmatif et argumenté » (Hammed, 2002).

2.2 Conflit sociocognitif, interpersonnel

Les conditions à réunir seraient celles de l'interaction dialogique ou sociale car « *parmi les facteurs qui aident à rendre saillantes les contradictions, qui favorisent la coprésence et l'investissement affectif des termes antagonistes, les interactions sociales jouent un rôle essentiel* » et ont « *une place centrale* » (Astolfi et *ali.*, 2008 : 39). De multiples études comparant le conflit cognitif à celui sociocognitif montrent que les personnes confrontées à un conflit inter-individuel progressent davantage que celles confrontées à un conflit intra-individuel.

L'interdépendance des membres d'un groupe résulte d'une double motivation (Schelling, 1960) :

- La motivation personnelle (« *proself motivation* »). Elle permet d'atteindre un résultat élevé pour soi-même, et tend à transformer le comportement du groupe en une compétition dont les principaux critères sont la force et la compétence, l'indépendance et l'autonomie vis-à-vis du leader, le succès personnel devant être perçu par les autres membres. La cohésion recherchée peut être affectée en raison de choix égoïstes, d'agissements manipulateurs, d'agitations internes, d'agressions..., lesquels entravent le processus d'ajustement progressif de l'image de chacun des membres au sein du groupe et génèrent du mal-être.
- La motivation pro-sociale (« *prosocial motivation* »), laquelle permet d'atteindre un résultat élevé pour le groupe, tend à transformer le comportement du groupe en une coopération, où l'harmonie, la confiance, le bien-être, l'équité et le succès collectif sont importants.

Ces motivations ont une influence critique sur la façon dont est managé un conflit sociocognitif, de façon « *destructive* » ou « *constructive* » (Deutsch, 1973), de manière « *compétitive* » ou « *coopérative* » (Tjosvold, 1998). Sachant que dans un groupe, ces deux motivations extrêmes sont présentes et qu'elles peuvent évoluer dans le temps pour chacun de ses membres (De Dreu & *ali.*, 2000).

Le conflit sociocognitif peut se révéler constructif dans un environnement coopératif. Sur le plan intra-personnel où la régulation du conflit passe par un réexamen de la tâche en vue de mieux comprendre le dysfonctionnement. Sur le plan interpersonnel où la régulation relationnelle concentre son attention uniquement sur la comparaison sociale de ses propres compétences avec celles de la source (Astolfi et *ali.*, 2008), le leader ou un autre membre du groupe. Un contexte relationnel coopératif correspond à l'image secondaire, « *la phase finale du processus d'ajustement d'image dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe* » (Berne, 2005 : 323).

Par contre, le conflit sociocognitif aurait ses limites et certaines situations relationnelles ne seraient pas propices à une régulation, lorsque :

- Les échanges sont insuffisants (le télétravail), unilatéraux car provenant essentiellement de l'une des parties, asymétriques en raison du niveau de compétence ou/et de l'autorité de l'une des parties. Ces pseudo-échanges seraient alors illusoire, basés sur de la complaisance avec pour seul objectif d'échapper au conflit (Mugny et *al.*, 1984). Une fois l'accord concédé de cette manière, il n'est plus besoin de traiter la tâche, car « *la régulation relationnelle bloque ou gèle la régulation épistémique. Elle a donc pour effet d'annuler les bénéfices du conflit sociocognitif* » (Astolfi & *ali.*, 2008 : 58).
- Les échanges sont marqués par la compétition, caractérisée par des comportements négatifs, perçus comme dominants, menaçants, hostiles,

coercitifs, contraignants, illégitimes, créant une dynamique de défense de sa position et de rejet de l'autre responsable des effets destructifs du conflit. Dans ce type de contexte relationnel, les processus épistémiques (intra-personnels) des personnes impliquées seraient eux-mêmes affectés.

2.3 Remarquable plasticité du caractère humain face au conflit cognitif et au conflit sociocognitif

Même si les effets de l'existence d'une dichotomie motivationnelle dans l'apprentissage et la régulation intra-personnelle et interpersonnelle du conflit soulignent l'importance de :

- L'implication dans la tâche. Laquelle correspond au désir d'apprendre du conflit, de progresser personnellement voire de le maîtriser suivant « *une comparaison temporelle et intra-personnelle* » de ses connaissances, de « percevoir l'autre comme offrant un support informationnel, une ressource utile pour résoudre la tâche, quelqu'un grâce à qui l'on peut apprendre » (Darnon & ali., 2008 : 103). Le conflit devant alors être régulé d'abord de manière épistémique puis relationnelle.
- L'implication de l'ego. Laquelle incite à se montrer supérieur aux autres et répond au désir de mettre en avant ses compétences, à mener une comparaison interpersonnelle basée sur la performance, « *à percevoir autrui comme une source menaçante de comparaison sociale ../.. un obstacle, quelqu'un que l'on doit surpasser* » (Darnon & ali., 2008 : 103). La régulation relationnelle du conflit serait alors entravée.

Nous constatons la remarquable plasticité du caractère humain en raison de la combinaison simultanée ou séquentielle des différents styles intra-personnels de management d'un conflit au sein des organisations, de l'évolution dans le temps des motivations interpersonnelles, destructives ou constructives, compétitives ou coopératives, de chacun des membres d'un groupe. Le rapport entre bien-être et mal-être au travail, entre bien-être psychologique au travail (BEPT) et détresse psychologique au travail (DPT) (Brun, 2017), est donc constant, simultané ou séquentiel.

2.4 Processus d'ajustement de l'image de chacun des membres d'un groupe

Toute personne « *qui intègre un groupe le fait nécessairement avec le bagage suivant : (1) des besoins biologiques, (2) des besoins psychologiques, (3) des pulsions, (4) des modèles répétitifs de comportement, (5) une expérience passée et (6) des capacités d'ajustement* » (Berne, 2005 : 215) :

- Un besoin biologique de stimulation sensorielle, répondant à la peur de la solitude, qui au fur et à mesure que la personne grandit passe de la caresse physique à des formes symboliques : rituels de salutation et autres signes de reconnaissance.

- Un besoin psychologique de structuration du temps, car souvent une personne éprouve des difficultés à faire face à un espace de temps vide, surtout s'il s'agit d'un long moment. Si l'état du Moi Adulte n'est pas constamment occupé ou si les activités de l'état du Moi Enfant ne sont pas canalisées, alors l'état du Moi Enfant devient sauvage.
- Une quête de l'intimité, une pulsion « *cachée ou visible, simple ou compliquée qui sous-tend les opérations les plus intenses et les plus importantes dans le processus de groupe* » (Berne, 2005 : 218). Cependant l'intimité est menaçante car elle suppose une responsabilité personnelle et un rendu public du renoncement à certaines inclinations intimes individuelles (Ducatteuw, 2009).
- Un besoin nostalgique de transactions programmées, un scénario, un modèle répétitif de comportement, un plan de vie inconscient formulé dès le plus jeune âge et durant son enfance dont toute personne saisit les occasions de le faire avancer autant qu'elle l'ose dans une situation donnée. « *Elément le plus important et le plus difficile à étudier* » (Berne, 2005 : 227), le scénario est en étroite relation avec l'imgo prévisionnelle fantasmatique du candidat à propos de son entrée dans le groupe.
- Un ensemble d'attentes provisoires fondées sur des expériences antérieures, une idée préliminaire ou des fantasmes.

Notons que cette nostalgie, cette « *compulsion de répétition* » selon Freud, ces influences infantiles précoces, génèrent cette quête d'intimité, cet « *anancasme individuel* » (Berne, 2005, p.218), cette nécessité interne qui pousse chacun tout au long de sa vie à accomplir sa propre destinée.

- Une capacité d'ajustement, laquelle « *implique deux capacités différentes : l'adaptabilité et la flexibilité* ». L'adaptabilité relève du soin et de la précision des techniques d'évaluation de la situation de l'Adulte dont le rôle est d'obtenir des satisfactions pour l'Enfant ; la personne adaptable peut garder intact son scénario en modifiant progressivement son imago pour s'ajuster à la réalité. Sa ténacité est importante.
- La flexibilité dépend de la volonté et de la capacité de la personne à modifier ou à sacrifier des éléments de son scénario, à accepter des satisfactions plus immédiatement disponibles ou à se contenter d'un moindre niveau de satisfaction ; la flexibilité devient le souci de l'Enfant qui doit modifier son scénario pour être en accord avec son imago.

Au moment où un futur membre franchit la frontière externe du groupe, va s'opérer un processus d'ajustement de l'imgo de l'entrant, des membres du groupe et du leader. Il s'agit de la capacité de chacun à ajuster ses représentations mentales et à différencier chacun des membres, laquelle peut s'observer par l'investissement interrelationnel. Cet ajustement est progressif et non linéaire :

- Progressif, car il comporte selon Berne quatre stades différents : provisoire, adaptative, opérative et secondaire⁶.
- Non linéaire, car il peut survenir une régression dans l'ajustement de l'imgo d'un ou des membres du groupe (Pellerin, 1994) face à un changement au sein d'au moins une des quatre structures⁷ du groupe, ou une acceptation par certains « *des satisfactions qu'ils peuvent obtenir par les jeux psychologiques et par les plus timorés de ne pas dépasser les passe-temps* » face à la menace de l'intimité (Berne, 2005 : 218).

Parallèlement à ce processus psycho-dynamique, la structuration du temps (celui consacré aux échanges au sein du groupe) évolue aussi, car « *à travers une série d'ajustements dits adaptatif, opératif et secondaire, il est initié - ou se livre - successivement aux rituels, aux passe-temps, aux jeux et à l'intimité du groupe* » (Fox, 1975, p. 229). Progressivement, en participant à des réunions du groupe, au sein de sa structure privée, les sous-groupes indifférenciés constitués de collègues laissent la place à des représentations différenciées de chacun des membres. De plus, parallèlement, son insertion dans le groupe évolue, de participation à implication, puis engagement, enfin appartenance.

Ainsi, un nouveau membre qui entre dans un groupe avec son scénario et ses tendances individuelles atteint successivement cinq niveaux d'imgo :

- L'imgo prévisionnelle. L'image (le qui, le quoi, le comment) qu'un nouveau membre se fait avant d'être confronté à la réalité du groupe, qui est alors l'imgo provisoire. Le prochain nouveau membre est forcément dans le retrait, car situé avant le franchissement de la frontière externe, avant l'ouverture de la porte de la salle où se situe le groupe.
- L'imgo provisoire d'un membre. Phase d'observation du groupe de l'extérieur, qui est accompagnée du retrait (éloignement physique ou mental des autres) et des rituels (façon stéréotypée de saluer, arrivée à l'heure à une réunion du groupe, lecture formelle du compte-rendu de la réunion précédente pour approbation...). La personne est là.
- L'imgo adaptative. Elle est caractérisée par les passe-temps (échange sur un mode détendu, au contenu informel, sans objectif précis comme le temps qu'il fait aujourd'hui) qui facilitent sans risque son introduction dans le groupe, sa sélection des membres avec lesquels il a le plus d'affinité. Ces passe-temps vont lui servir à comprendre les objectifs officiels, la culture et

⁶ Selon Ducatteeuw, l'ajustement progressif de l'imgo comprendrait cinq stades. Le stade de l'imgo prévisionnelle est ajouté, « *car avant qu'un groupe ne prenne corps, il doit d'abord exister, même de manière succincte, sous forme d'idée dans l'esprit de son organisateur* ». (Brun et Ducatteeuw, 2020 :147)

⁷ Structure physique, structure organisationnelle, structure individuelle et structure privée du groupe.

les règles tacites et explicites du groupe (le canon). S'ils sont flous, les passe-temps continueront. La personne est avec les autres.

- L'imagen opérative. Phase d'assaut envers l'autorité et de recherche d'alliés avec des jeux psychologiques⁸ afin de tester sa place et celle des autres dans l'imagen du leader, tester les capacités du leader. C'est une phase consommatrice d'énergie, car « *l'imagen doit avoir acquis un haut degré de différenciation* » (Berne, 2005 : 224). Dans un premier temps, afin de connaître sa place dans l'imagen du leader, la personne peut créer de l'agitation à la frontière majeure interne. Puis elle recherche des alliés pour vérifier son insertion auprès des collègues en testant la frontière mineure interne.
- L'imagen secondaire. Phase finale au cours de laquelle le membre exprime directement des émotions authentiques et renonce à certaines de ses inclinations personnelles en faveur de la cohésion du groupe. Cette phase est ajustée sur l'activité dans l'intimité, la cohésion est totale et marquée par une grande confiance, l'absence de jeux psychologiques. « *L'intimité vraie est par nature privée* » (Berne, 2005 : 202).

Tableau 1 : Correspondances des processus psycho-dynamiques

Stade de l'imagen	Action du membre au sein du groupe	Structuration du temps : choix de comportement
provisoire	participation	retrait et rituel
adaptative	implication	passe-temps
opérative	engagement	jeux psychologiques
secondaire	appartenance	activité dans la coopération

2.5 Rôle du leader dans ce processus d'ajustement de l'imagen au sein d'un groupe

Lorsqu'une personne arrive dans un groupe, celle-ci a une représentation mentale indifférenciée du groupe, l'imagen est provisoire. Elle cherche à identifier le leader et ses priorités, à comprendre le fonctionnement du groupe.

Au leader de :

- Identifier les écarts que perçoit le nouveau membre par rapport à son imagen prévisionnel,

⁸ Une série de transactions à double-fond comprenant une motivation cachée et un but bien défini, des subtiles manipulations émotionnelles de soi-même et d'autrui qui aboutissent systématiquement à des sentiments désagréables.

- Présenter à la nouvelle arrivante la structure organisationnelle,
- Rencontrer les acteurs clés de la structure individuelle,
- Clarifier l'activité téléologique, le fonctionnement du groupe donc les règles communes de travail (les principaux process),
- Encourager les membres du groupe à partager les rituels, valeurs et croyances afin que la nouvelle arrivante perçoive la culture du groupe, cet ensemble de caractéristiques et de comportements appris ou hérités qui régule le travail du groupe.

Progressivement, la personne développe une représentation plus affinée plus différenciée des membres du groupe, une imago adaptative.

Au leader de :

- La faire davantage participer aux réunions afin de favoriser les contacts interpersonnels et réaliser des tours de table afin de recueillir son « feedback » pour développer son implication,
- Apporter sécurité, transparence et reconnaissance pour que tous les membres accueillent favorablement le changement de la structure individuelle.

Avant d'initier ses propres jeux psychologiques, l'imago adaptative doit se changer en imago opérative. « *Cette transformation obéit au principe suivant : l'imago du membre du groupe ne peut devenir opérative que s'il pense connaître sa place dans l'imago du leader et cette imago opérative reste instable tant qu'elle n'a pas reçu des renforcements existentiels répétés* » (Berne, 2005 : 223). « *Ce haut niveau de différenciation signifie que l'imago est opérative quand l'individu connaît l'ensemble des membres du groupe, d'un point de vue social, c'est-à-dire qu'il connaît, comprend et respecte leur persona. Il sait quelle place il occupe dans l'esprit du leader et des autres membres* » (Madoré, 2014 : 37).

Quand l'imago est opérative, alors le membre du groupe se permet d'initier ses propres jeux psychologiques et venir challenger les places et surtout la place qu'il a dans l'imago du leader par des stratagèmes inconscients. Ils viendront faire avancer son scénario en fonction de son adaptabilité et de sa flexibilité. Ils peuvent attester soit d'une évolution de l'engagement de ce membre et du développement de la cohésion dans le groupe (motivation pro-sociale), soit d'une compétition basée sur des stratagèmes inopportuns voire malsains (motivation personnelle).

Au leader de :

- Avoir l'intuition d'une hypothèse de scénario professionnel de chacun des membres, celui-ci « *influençant, dans une certaine mesure, un pourcentage élevé des transactions d'une personne dans n'importe quelle réunion de groupe à laquelle elle participe activement* » (Berne, 2005 : 228). Le processus d'ajustement progressif

de ce scénario, de ce *telos* individuel, exigerait un terreau fécond⁹ afin qu'à la fois la flexibilité et l'adaptabilité personnelles puissent s'exprimer (Brun et Ducatteeuw, 2022a).

- connaître, comprendre, respecter et faire respecter la *persona*¹⁰ de chacun, la façon dont chacun veut être perçu chaque membre du groupe, et partager sereinement les émotions,
- Organiser des réunions de service pendant lesquelles chacun se tient informé de ce que fait chacun des autres membres (y compris le leader) du groupe,
- Encourager les temps d'entraide et de coopération entre les membres,
- Accepter les tentatives de jeux psychologiques en prenant soin de ne pas y entrer, jeux synonymes d'engagement, qui viennent tester la solidité du leader et les limites du cadre,
- Reconnaître, encourager et valoriser afin de confirmer chacun dans son rôle et souligner sa contribution au sein du groupe, par le biais d'entretiens réguliers avec chacun des membres du groupe et de l'entretien annuel d'évaluation.

Au stade de l'Imago secondaire, le membre commence à abandonner ses propres jeux psychologiques pour jouer le jeu du groupe. Toute l'énergie est consacrée à l'activité. L'Imago secondaire¹¹ est « *la phase finale dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe* » (Berne, 2005 : 323). « *Maintenant, nous cessons de faire cavalier seul pour nous ajuster à la tâche du groupe. Ce niveau d'ajustement est d'une autre nature que les trois précédents (provisoire, adaptatif, opératif). C'est la raison pour laquelle on l'appelle « secondaire »* » (Vergonjeanne, 2010 : 171). « *Secondaire étant ici à prendre au sens de détail de 2^{ème} niveau* » (Pellerin, 1994 : 111). « [...] *et enfin secondairement ajustée pour l'intimité* » (Ducatteeuw, 2009 : 43). « *L'intimité au sens transactionnel se manifeste mors de l'expression directe d'émotions authentiques entre deux individus, sans motivation cachée et sans réserve [...] Les caractéristiques de l'intimité sont difficiles à examiner. C'est en effet un des cas où l'examen lui-même est susceptible de détruire son objet, puisque l'intimité vraie est par nature privée* » (Berne, 2005 : 203). « *Au stade secondaire, chaque membre doit jouer le jeu du groupe et renoncer à ses propres jeux psychologiques. Il doit appartenir au groupe pour s'en approprier la culture* » (Madoré, 2014 : 38).

⁹ Une image mentale du groupe (imago), les habitudes sociales de celui-ci (culture), certains schémas idiosyncrasiques et prédéterminés (jeux psychologiques).

¹⁰ « *La persona émane bien souvent des désirs ou des attentes de la société envers tel type de profession, mais aussi de l'individu envers lui-même. En ce sens, elle est aussi le personnage qu'il choisit d'être, quand bien même le processus est inconscient. La persona doit être considérée comme un partenaire du Moi, indispensable pour établir un lien avec le monde extérieur et organiser les relations. Pour bien fonctionner socialement, l'individu se sent obligé de jouer un rôle, voire plusieurs rôles* » (Lenoir, 2021 : 272).

¹¹ Secondarily adjusted imago.

L'investissement relationnel est l'appartenance, laquelle nécessite trois conditions :

- L'éligibilité, laquelle « signifie qu'il peut répondre aux conditions requises pour être membre du groupe ».
- L'acceptation. Elle « signifie que les autres membres ont reconnu le fait qu'il a renoncé à certaines de ses inclinations individuelles pour favoriser la cohésion de groupe et qu'il va se conformer au canon du groupe. S'il n'y parvient pas, l'acceptation peut être retirée » (Berne, 2005 : 226).
- L'ajustement de l'ordre de l'intimité. Une intimité qui n'est pas forcément encouragée car de telles relations privilégiées à l'aspect hautement subjectif peuvent distraire de l'activité de groupe. « Le terme proximité serait à privilégier » (Le Guernic, 2004). « Cette proximité signifie que chacun peut partager ses difficultés personnelles, relatives à l'environnement professionnel, sans crainte de jugement négatif » (Madoré, 2014 : 40).

Le nouveau membre doit d'abord être éligible pour franchir la frontière externe du groupe, puis il se doit d'adopter le canon du groupe, et enfin ajuster son imago pour être pleinement intégré. Ce « niveau de réciprocité qui n'apparaît pas dans l'investissement relationnel des autres stades de l'ajustement de l'imago » permet de penser que « l'imago secondaire se présente comme une deuxième partie de l'imago opérative. La première partie étant la connaissance de la persona, la seconde, celle de la personne » (Madoré, 2014 : 38).

Le terme personnalité¹² conviendrait davantage. Car si la structure individuelle permet au groupe de devenir vivant en affectant à un moment donné des personnes à tout ou partie du tableau des effectifs, autorisant chacun à montrer sa *persona*, la structure privée, invisible, généralement inconsciente, regroupe collectivement les imagos des personnes présentes, la façon dont chacune est réellement perçue, leur personnalité.

2.6 Réajustement de l'imago de chacun des membres du groupe

L'appartenance au groupe reste une situation indéfiniment temporaire car si la personne retourne vers ses inclinations individuelles ou si elle ne respecte pas les modalités de canon établies par le groupe, l'acceptation peut être retirée. L'imago de celle-ci régresse au stade opératif ou au stade adaptatif voire provisoire.

Un processus de réajustement de son imago est alors nécessaire, et au leader de :

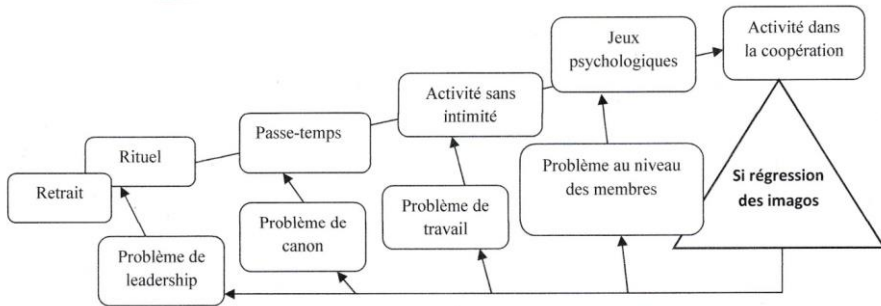
- Réexpliquer les objectifs et stimuler (sans excès),

¹² En analyse transactionnelle, la personnalité ce sont les 3 états du Moi pour Berne.

- Rappeler le canon du groupe en insistant sur ses valeurs, afin que la persona de chacun soit respectée,
- Organiser des temps pour la régulation des saines confrontations,
- Valoriser l'intelligence collective par le co-développement professionnel et célébrer les succès pour développer la cohésion.

Que ce soit au sein d'une TPE (Brun et Ducatteeuw, 2019a), d'une PME de services (Brun et Ducatteeuw, 2021a), d'un établissement d'une multinationale industrielle (Brun et Ducatteeuw, 2022b), nous constatons que le déclin d'un groupe peut prendre des formes différentes, mais a toujours pour origine un affaiblissement de la cohésion dû à un affaiblissement de l'autorité. « *Lorsqu'il y a régression dans l'ajustement de l'image d'un ou des membres du groupe, il y a corrélation entre le type de structuration du temps du ou des membres concernés et l'origine du dysfonctionnement, origine qui apparaît dans une colonne précise du tableau de Fox* » (Pellerin, 1994 : 111). Dans cette optique, le retrait et le rituel renvoient à la colonne leadership, les passe-temps à la colonne canon (constitution, culture, lois), l'activité sans intimité (c'est-à-dire en présence de jeux psychologiques) renvoie à la colonne travail du groupe, et les jeux psychologiques concernent la colonne membres du groupe (à savoir, on ne sait plus qui fait quoi).

Schéma 1 : Régression dans l'ajustement des images et dysfonctionnements (Ducatteeuw)



3. TERRAIN DE RECHERCHE

3.1 Cadre conceptuel et méthodologique

Notre intervention s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action, laquelle naît d'une part de la rencontre entre une intention de recherche et une volonté de changement, d'autre part de la production tout à la fois d'une connaissance locale et d'une réponse opératoire *ad hoc* par rapport à la demande. Elle conduit le consultant à se positionner, sur sollicitation d'un client, au cœur d'une situation, entre les acteurs qui la composent, afin de remplir une mission (Minguet, 2001). Sa contribution à la conduite du changement résulte de :

- La connaissance systémique et subjective apportée sur le système cible d'acteurs de l'action de changement, reliée à leurs jeux psychologiques qui lui donnent sens et cohérence.
- L'apprentissage métacognitif et relationnel chez les entrepreneurs du changement que ces connaissances déclenchent, en termes d'évolution indirecte au niveau de leurs cadres de référence, de leurs représentations des problèmes, de leurs façons de raisonner, de leurs manières d'envisager les solutions et les manières d'y parvenir et de les réaliser.
- La traduction en termes d'actions par les entrepreneurs du changement, sachant que si ceux-ci veulent un impact, ils doivent modifier les arrangements spécifiques, c'est-à-dire restructurer les processus d'échange et leurs mécanismes de régulation.

La méthode de l'étude de cas ayant des vertus heuristiques et constituant le mouvement favori de l'abduction (Le Goff, 1999), les organisations pouvant apprendre considérablement d'un seul événement (March & *ali.*, 1991), dès lors, la méthode de l'étude de cas unique nous semble adaptée à l'ambition de ce travail, du point de vue de ses objectifs comme du positionnement épistémologique qu'elle sous-entend. L'étude de cas instrumentale, soit elle fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné, soit elle affine une théorie émergente (Stake, 1994). Le cas est d'un intérêt fort mais secondaire. Son rôle est principalement de faciliter la compréhension et l'extraction de modalités d'accompagnement de l'organisation utilisables dans d'autres situations d'accompagnement.

Notre approche méthodologique de la phase de diagnostic est basée sur l'utilisation simultanée de deux outils de mesure : le questionnaire EVA Stress et celui de la double mesure du bien-être psychologique au travail (BEPT) et de la détresse psychologique au travail (DPT) :

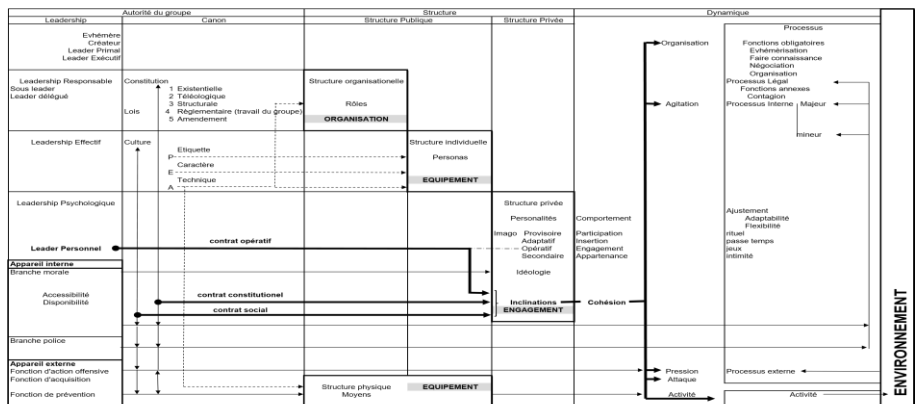
- Le questionnaire EVA Stress est nécessaire car l'utilisation seule du questionnaire de la double mesure BEPT et DPT (tout comme celui de Karasek) ne suffit pas, car il permet de sonder la perception des situations de travail stressantes mais non de mesurer un niveau de stress en soi (Van Wassenhove, 2014).
- Malgré le possible biais de variance lié à l'utilisation de questionnaires auto-évaluatifs (Lindell et Whitney, 2001), l'expérience tend à confirmer que nous pouvons obtenir une instrumentation fidèle et valide de la santé psychologique au travail en utilisant les concepts de la BEPT et DPT, deux concepts inversement liés à la validité divergente (Cohen, 1992). Conçu initialement pour capter la santé psychologique en général, cet instrument original (Masse *et ali.*, 1988a) est composé de deux échelles de mesure portant sur les expériences vécues du BEPT et de la DPT. L'adaptation au milieu du travail des concepts de santé psychologique générique a fait surgir,

tant pour le BEPT que pour la DPT, une structure factorielle tripartite fondée sur les rapports qu'entretient le travailleur avec soi, autrui et le travail (Masse & *ali.*, 1988b). Les prédictions du réseau nomologique sont toutes confirmées, ce qui renforce la validité de l'adaptation de ce concept à l'univers du travail. De plus, les propriétés métriques des échelles de BEPT et de DPT sont satisfaisantes.

L'étude de plus en plus fine de la dynamique du BEPT et de la DPT permet d'expliquer le niveau d'EVA Stress recueilli au sein de chacune des unités de travail (Brun, 2017). « *Ces deux optiques peuvent se compléter, et en termes de diagnostic des risques psychosociaux ou de promotion de la qualité de vie au travail, quand on réalise des diagnostics, on mesure à la fois le mal-être dans une logique de diagnostic et le bien-être dans une logique de proposition* » (Abord de Chatillon, 2014).

Notre approche méthodologique de la phase de proposition nécessite une pédagogie active « *processuelle, contextuelle, expérientielle et participative* » (Felder, 2007 : 255) qui mette en œuvre des processus particuliers de mobilisation des acteurs, un développement des capacités d'action collective. Notre approche professionnelle s'appuie sur la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) qui a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations (Fox, 1975). Datant de 1963, à part quelques rares références, elle a été ignorée en raison « *d'une part, la prépondérance des applications cliniques de l'analyse transactionnelle, et d'autre part, la difficulté de l'ouvrage* » (Fox, 1975 : 224). Pourtant, « *nous avons là accès à des connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et de chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au 20^{ème} siècle* » (Chevalier et Pellerin, 2005 : 7). Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Ducatteeuw illustre la logique combinatoire entre la cohérence de la structure et la qualité de coopération. Il insiste sur les aspects psycho-dynamiques comme les forces de cohésion, la pression, l'agitation, l'attaque, l'organisation et l'activité. Il comprend plusieurs entrées : l'autorité du groupe (le leadership, les appareils internes et externes) et le canon, les structures appelées physique organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Ce schéma est essentiel car « *la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil* » (Pellerin, 1994 : 111). Il intègre plusieurs entrées : l'autorité du groupe (les leaderships, les appareils internes et externes), le canon, les structures dites physique, organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Il permet d'abord d'identifier, de précisément localiser et de hiérarchiser les principaux dysfonctionnements relatifs à la cohésion de l'équipe, puis de proposer des hypothèses de changements à opérer issues de l'étude de la régression de l'ajustement d'images des membres, du déclin du groupe (Pellerin, 1994).

Schéma 2 : Schématisation de l'approche psycho-dynamique (Ducatteeuw)



"Schéma de Berné" par Philippe Ducatteeuw TSTA O 2016

L'étude collective des résultats du diagnostic, des régressions de l'ajustement de l'image de chacun des membres du groupe (Pellerin, 1994) permet de proposer un projet de plan d'actions de résolution des dysfonctionnements, appelé selon le contexte plan de prévention des risques psychosociaux (RPS) ou plan d'actions pour la qualité de la vie au travail (QVT). Dans les deux cas, un processus psycho-dynamique de réajustement des imagos est mené afin de retrouver du bien-être psychologique au travail.

3.2 Etude de cas, exposé des résultats

Au sein d'une multinationale industrielle, focalisé sur la gestion de projets, ce service est composé d'un responsable et de six cadres techniques. Ce groupe comprend des membres dotés d'une très forte et individuelle spécialisation, et se caractérise par un développement de pratiques collaboratives.

Un jeune ingénieur doté de quelques années d'expérience professionnelle rejoint le service. Lors de l'animation de ses premières réunions interservices, son responsable hiérarchique est présent afin de contrôler la qualité de son travail et des interrelations. Sa présence tend à conforter le nouveau collaborateur. Pendant les deux années suivantes, cet ingénieur s'implique fortement dans son travail, gagne en connaissance des procédés, atteste de sa pédagogie. Il souhaite dorénavant être perçu par les autres comme un des experts techniques du service. Très récemment, un événement est survenu :

- « Suite peut-être à l'accumulation de situations identiques qui l'ont rendu plus intolérant à certaines situations ou à une perte de recul sur l'importance à accorder à des remarques », l'ingénieur a désapprouvé la présence de son responsable à une phase de test, « une phase non cruciale qui ne nécessite pas la présence de deux ingénieurs pendant 3 heures 30 ». Le lendemain, « compte tenu de la charge de travail de chacun, être mobilisé ensemble ne lui semblant pas pertinent et voulant partager ce point

avec son responsable ../.. il a tenté de développer l'idée de répartir nos efforts sur des projets distincts, par souci de performance ../.. la discussion a tourné court, puisque selon lui il n'y avait pas de problème ».

- Le responsable met en avant sa légitimité d'« aller en salle de contrôle et sur le terrain, cela n'est même pas à discuter » et son ancienneté dans l'entreprise soulignant que « de nombreuses personnes pourraient témoigner de son investissement ainsi que de sa volonté permanente de tenir compte des personnes et de leurs difficultés ». Et de dénoncer comme « inadmissible ../.. la perte de contrôle des propos de son collaborateur » d'autant qu'il a « fait preuve de compréhension jusque-là par exemple en lui accordant deux journées de télétravail par semaine », et « le parti pris » du salarié qui a soutenu son collègue.

La présence réitérée de son responsable à des réunions interservices lors de phases non cruciales d'un projet, réunions qu'il anime, incite le collaborateur à imaginer que son leader lui témoigne une certaine défiance, implicitement exprimée auprès des autres services. Il lui semble que son responsable ne comprend ni ne respecte sa persona. Un contexte qui présente des risques :

- Un éventuel passage d'une situation conflictuelle à violente, car les émotions intériorisées sont de plus en plus difficilement contenues. Le collaborateur « déjà agacé par le manque d'écoute à sa décision » est une véritable cocotte-minute, laquelle peut à tout moment exploser face à une actualité perçue comme « tétanisante », « angoissante », et « le faire craquer nerveusement ».
- Une régression de son imago pouvant l'amener jusqu'au retrait physique : du travail à distance jusqu'à l'arrêt maladie pour dépression sévère, l'inaptitude au poste liée à une action prud'homale...
- Une éventuelle tentative de la modification de la structure du groupe en tenant des propos délétères envers son responsable auprès de sa hiérarchie.

Un collaborateur dont la personnalité est perçue par son responsable comme spontanée et expressive, directe et affirmée, laissant transparaître sa frustration et parfois l'exprimer avec colère ou agressivité. Un comportement qui heurte certaines valeurs comme le respect et la bienveillance de son leader, le perturbe et l'attriste, l'empêche d'être dans la pleine activité, génère chez lui des difficultés à communiquer et l'a incité à lui accorder deux journées de télétravail par semaine. Un responsable qui reconnaît « être dans le contrôle » car devant rendre des comptes.

Le score élevé de l'EVA Stress indique que le conflit est perçu comme important par tous les membres du service.

Les résultats des questionnaires (45 items) de la double mesure du BEPT et de la DPT suggèrent des pistes de réflexion :

- Le niveau très élevé de motivation personnelle (« *proself motivation* ») et d'exigence du collaborateur quant à sa persona, d'un éventuel manque de flexibilité quant à la mise en œuvre intime de son scénario.
- Le défaut (inconscient) de compréhension et de respect de la *persona* du collaborateur, d'une insuffisance d'expression de reconnaissance du rôle et de la contribution de celui-ci au sein du groupe, d'un recul du leader face aux difficultés à développer des pratiques collaboratives dans un contexte de montée en puissance des individualités et d'autonomie accrue dans le travail. La décision d'accorder deux journées de télétravail par semaine instituerait des pseudo-échanges illusoirs, basés sur de la complaisance avec pour seul objectif d'échapper au conflit.
- Davantage de respect de la *persona* de chacun, dont celle du leader, par les autres membres du groupe.

Plusieurs dysfonctionnements sont identifiés et localisés sur le schéma de Fox :

1

- Le leadership responsable est contesté. Un conflit existe entre le leader et plusieurs membres, à la frontière majeure interne du groupe, entre la zone de leadership et la zone de membership.

2

- La capacité de leadership psychologique du chef de service, de son management des réalités humaines, de son suivi du processus d'ajustement de l'imgo au sein de son groupe. Rappelons que le leadership psychologique est « *celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, faire régner la justice, prendre soin des autres, apporter une certaine neutralité.

3

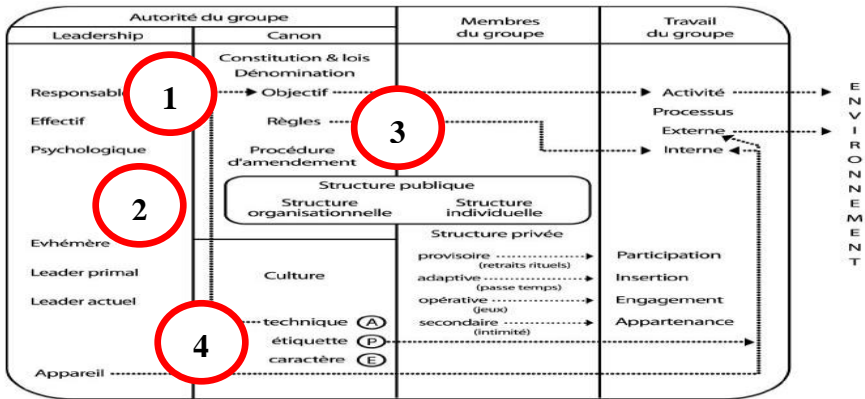
- Une des règles ou process concernant les priorités et le niveau de contrôle du travail des ingénieurs récents par le leader, laquelle nécessiterait un débat au sein du groupe pour co-construire une éventuelle procédure d'amendement (Hersey, 1995).

4

- Le niveau de compréhension partagée de l'étiquette (contrat social) et du caractère du groupe. L'étiquette est constituée des us et coutumes (trop

fréquemment implicites) de la vie commune, au cœur desquelles se situent les valeurs du groupe. Le caractère est constitué des manquements admis par le leader et les autres membres du groupe par rapport au carcan de l'étiquette, composante de régulation des échanges interpersonnels.

Schéma 3 : Principaux dysfonctionnements au sein du groupe étudié



Constatons que ce conflit impacte l'autorité du groupe tant au niveau du leadership qu'au niveau du canon du groupe, les dysfonctionnements sont donc graves.

Informé, aidant et réactif, le service des ressources humaines propose un accompagnement individuel au responsable et au collaborateur, afin d'induire une prise de recul et une remise en question. Un choix se présente : « *se replier sur soi et laisser l'événement prendre toute la place ou exploiter sa capacité de résilience pour l'affronter et saisir l'opportunité de rebondir* » (Teneau, 2017, p.18). Chacun accepte, donc choisit de mettre en œuvre un processus de résilience. Deux processus de résilience individuelle qui s'inscrivent dans un système groupal composé de sept membres, et qui vont rechercher le bien-être individuel et collectif, la stabilité du système autour d'un point d'équilibre (Koninckx et Teneau, 2010).

Nos observations portent dorénavant sur les effets de cet espace de co-construction, de ce processus de déconstruction et de reconstruction des représentations par le biais du questionnement, de cette approche systémique et de mise en action qu'est le coaching.

Dans un premier temps, « *naturellement inquiet et anxieux* », « *troublé et ébranlé* », « *heurté et affecté* » par ce conflit, le responsable de service manifeste le besoin de mener d'abord un recentrement sur soi. Il est conscient de l'apprentissage à réaliser, de l'effort de réflexivité qu'il doit faire. Il a à surpasser certaines de ses peurs. Il veut rester modeste.

Dans un deuxième temps, le chef de service consacre davantage de temps aux membres de son équipe. Avec le souci d'impliquer chacun d'entre eux, le leader mène immédiatement deux actions correctrices concernant :

- Le niveau de compréhension partagée de l'étiquette et du caractère du groupe, un travail collectif est animé afin de définir les quatre principales valeurs de la qualité de la relation interpersonnelle au sein du groupe : respect, entraide, professionnalisme, confiance réciproque. Des valeurs qui sont dans la ligne de la finalité, du bien, au sens aristotélicien de ce qui est désiré ou désirable (Brun et Ducatteeuw, 2022b). L'identification des valeurs qui animent, motivent et donnent force à l'action du groupe lui semble essentielle. Le leader se les représente comme une boussole dans un système social incertain et complexe, jouant le rôle d'aiguillon car influençant attitudes et comportements, apportant une stabilité, un bien-être. Le chef de service propose qu'elles soient rappelées au tout début de chacune des réunions hebdomadaires de service.
- Les règles, une revisite collective de la gestion des priorités est entreprise parmi les projets techniques, à l'aide d'une matrice prenant en compte deux axes : l'importance et l'urgence. Son objectif est de proposer une première version, puis de la soumettre pour améliorations et en discuter avec chacun des membres, enfin de co-construire la version finale de cette matrice. Outre qu'elle s'avère un précieux outil vers la libération du joug de l'urgence, cette matrice sera éventuellement réactualisée lors des réunions hebdomadaires du service en fonction de l'actualité projets.

Parallèlement, de manière individuelle avec le jeune ingénieur puis avec son autre collègue, le responsable du service revient sur le caractère du groupe, « *l'aspect émotionnel de la culture du groupe, la marge de manœuvre pour des modes archaïques d'expression individuelle dans les limites de l'étiquette du groupe* » (Berne, 2005 : 39). Voulant attester d'un niveau d'engagement comportemental exemplaire, avec bienveillance, le leader rappelle fermement à chacun de respecter les valeurs du groupe et l'étiquette, le contrat social dont l'objectif est de « *canaliser le développement des anxiétés individuelles* » (Berne, 2005 : 38). En prenant soin de chacun et en le faisant grandir, il est convaincu de gagner ainsi en puissance. Au-cours de ces différents entretiens individuels, le leadership psychologique reconnaît le rôle et souligne la contribution du collaborateur au sein du groupe au travers de la matrice co-construite importance/urgence. Le processus de réajustement est en cours.

Puis, nous constatons que le chef de service tend à valoriser l'intelligence collective de ses ingénieurs par le co-développement professionnel, cherche des occasions pour célébrer les succès afin de développer la cohésion du groupe malgré les contraintes sanitaires du Covid.

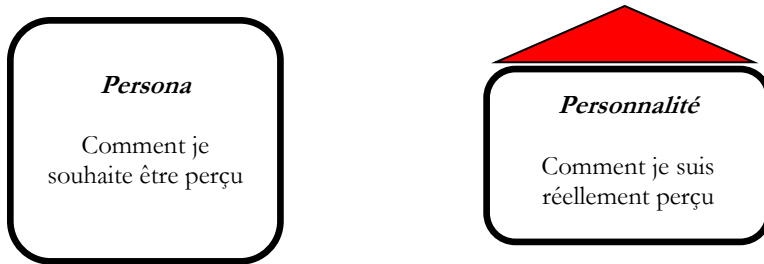
Dans un troisième temps, nous observons la mise en œuvre d'une autre dynamique de la part du leader. Il aspire à acquérir un horizon, se donner et

donner du sens, engager ses valeurs et se soucier des autres à moyen et long termes. Sa réflexion se tourne vers une conscience plus vaste de la réalité, une expansion de conscience¹³, une dimension spirituelle¹⁴ de l'être humain.

3.3 Discussion

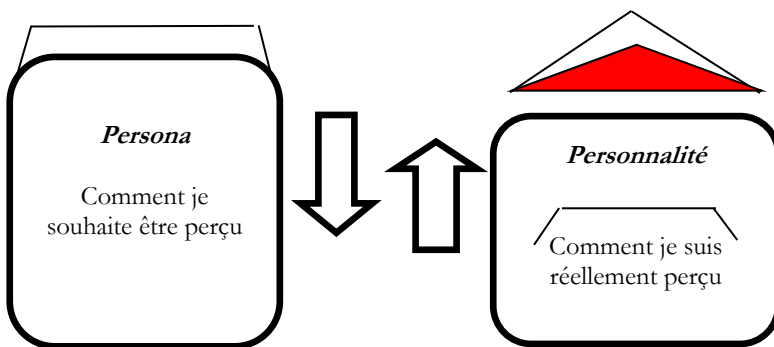
Générateur d'un mal-être, d'une détresse psychologique au travail, ce conflit sociocognitif semble provenir de l'écart entre la *persona* du collaborateur (la façon dont il souhaite être perçu par les autres membres du groupe et tout particulièrement le leader) et sa personnalité¹⁵ (la façon dont il est réellement perçu). « *On peut dire, sans trop d'exagération, que la persona est ce quelqu'un n'est pas en réalité, mais ce que lui-même et les autres pensent qu'il est* » (Jung, 1991 : 633). Un écart qui empêche le collaborateur d'atteindre l'imgo opérative, génère une régression de son imago pouvant aller jusqu'au retrait physique : du télétravail jusqu'à l'arrêt maladie.

Schéma 4 : L'écart entre *persona* et personnalité, source de tension psychologique



Tenter de réduire l'insatisfaction et les tensions psychologiques nées de cet écart entre l'image idéale qu'une personne souhaiterait renvoyer et la réalité fragile de ce qu'elle est, consiste à prendre en compte sa vulnérabilité.

Schéma 5 : Diminution de l'écart entre *persona* et personnalité, source de tension psychologique.



¹³ Les expansions de conscience sont plus significatives que des prises de conscience, « *qui ne s'accompagnent pas nécessairement de changement dans son expérience et ses actions* » (Baron, 2007 : 43).

¹⁴ « *La notion de spiritualité dans la littérature en leadership est ambiguë et ses fondements demeurent flous* » (Laviolette, 2017 : 37).

¹⁵ La personnalité est ce qui appartient essentiellement à la personne, ce qui lui est propre, la façon dont elle est perçue, ce qui fait qu'elle est elle-même, et non pas une autre.

Cet écart peut résulter pour partie d'un très (trop ?) haut niveau d'exigence du collaborateur quant à sa *persona* (en l'espèce à son poste et à sa fonction), d'une inflation psychique du Moi, d'un éventuel manque de flexibilité quant à la mise en œuvre intime de son scénario, qui conduisent à une dépersonnalisation au profit d'une importance imaginée. Un perfectionnisme qui peut générer un état permanent de vigilance et de stress pour camoufler ses faiblesses réelles ou supposées au regard des autres, une tension psychologique issue de sa part d'ombre avec laquelle ce collaborateur est invité à faire la paix (Rosselet-Capt, 2017). Issu d'un conflit intra-personnel, ce mal-être tend à souligner la distance prise entre la *persona* partie visible de la psyché et le Moi profond, le déséquilibre créé par souci d'adaptation à la société et à son entourage. « *C'est pour éviter cet écueil que Jung considère que le Moi ne doit pas être trop éloigné du masque* » (Lenoir, 2021 : 274). Le jeune ingénieur doit prendre conscience du niveau excessivement élevé de son exigence, de la nécessité de reconstruire une *persona* moindre, de mener une éventuelle « reconstitution régressive de la *persona* » ou « régression symbolique et de potentiel d'individuation » (Brun et Ducatteuw, 2022a). Doit être retravaillée : sa *persona*, « *une identité de circonstance* » différente de « *l'identité personnelle, celle qui se demande qui on est et qui a besoin de retrouver sa voix profonde* » (Teneau, 2017 : 41), son Soi authentique. L'objectif téléologique de chacun, le but de la vie, étant « *la réalisation de son Soi dans ce qu'il a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison* » (Jung, 1964 : 63). Conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi permet aussi de mieux trouver le vrai centre, le Soi. « *Quoi qu'il en soit, au cours du processus d'individuation, la persona se révèle et doit disparaître au profit du Moi, étape importante permettant de cheminer vers le Soi* » (Lenoir, 2021, p. 274).

Cet écart peut aussi s'accompagner d'un sentiment de défiance, de mécanismes de protection implémentés, de réactions mises en œuvre par le leader vis-à-vis de sa vulnérabilité : apathie par mollesse ou indifférence, indignation et agression, retour sur expérience pour ajuster la distorsion cognitive entre deux perceptions. Le responsable de service doit prendre conscience de l'intérêt à mener de manière davantage itérative plutôt que strictement linéaire trois mouvements : de recentrement sur soi, de décentrement dans la relation avec les autres, de sur-centrement lequel incite le leader à conscientiser la compensation de l'écart entre le Moi et le Soi¹⁶ (Brun et Ducatteuw, 2021b).

Afin de manager ce conflit intra-personnel, et interpersonnel de manière « *constructive* » et « *coopérative* », trois actions correctrices sont immédiatement menées :

- L'accompagnement individuel de l'ingénieur par un coach pour comprendre les raisons intimes de l'écart entre sa *persona* et sa personnalité, réduire son insatisfaction et ses tensions psychologiques.

¹⁶ Selon Jung, le Soi signifie l'unification du conscient et de l'inconscient chez une personne et représente la psyché dans son ensemble.

- Une revisite collective de la gestion du temps et des priorités parmi les projets techniques selon deux axes l'importance et l'urgence, pour davantage préciser cette règle de fonctionnement,
- Une redéfinition des quatre principales valeurs de la qualité de la relation interpersonnelle afin d'accroître la compréhension partagée de l'étiquette (du contrat social) et du caractère du groupe.

Pour réduire le délai nécessaire à la résorption des dysfonctionnements (Pellerin, 1994), ces trois actions correctrices sont immédiatement menées car « *la structure privée ressort dans les périodes de tension ./... , le leadership psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques* » (Berne, 2005, p. 150).

Attestant de sa disponibilité, de son écoute et de sa volonté de dialogue avec chacun des membres du groupe, le leadership psychologique va réajuster progressivement leur imago. Il précisera de manière explicite et individuelle que le contrat social du groupe repose sur le respect de son étiquette et exige le respect mutuel de la *persona* de chacun des membres. Puis au chef de service de valoriser l'intelligence collective de ses ingénieurs projet par le co-développement professionnel, et célébrer les succès pour développer la cohésion.

Par-delà la singularité du terrain étudié, lequel fait spécifiquement émerger quatre leviers de la régulation conflictuelle que sont le leadership responsable, le leadership psychologique, les règles et l'étiquette, notre pratique permet d'énoncer ce que serait l'autorité « saine ». Elle résulterait d'une surface maximale de leadership composé des leaderships responsable, effectif et psychologique (Brun et Ducatteeuw, 2019b), et d'une bonne application du canon tant au niveau des règles (process) que de l'étiquette et du caractère de la culture (processus). Confirmant ainsi que « *l'autorité du groupe se compose de deux éléments : le leadership et le canon du groupe. Ces deux éléments sont intimement liés* » (Berne, 2005, p. 149). D'ailleurs sont soulignés « *les apports d'une approche processuelle du conflit interpersonnel* » car « *elle permet de mieux saisir à la fois l'origine et les voies de dépassement des conflits interpersonnels par l'élaboration de compromis acceptables autour des règles* » (Ndiaye et Abraham, 2016 : 40). L'autorité « saine » est source de bien-être psychologique individuel et collectif au travail. En raison du rapport simultané ou séquentiel, entre bien-être et mal-être au travail, entre BEPT et DPT, cette régulation ou ce processus d'ajustement ou de réajustement de l'imago de chacun des membres du groupe se devrait être constant, quotidien.

CONCLUSION

Au sein d'un groupe est questionné le rôle du leader face à une situation de mal-être générée par un conflit intra et inter-personnel, source de risque psychosocial, afin de tenter de définir ce qu'est une autorité saine apporteuse de

bien-être individuel et collectif. S'inscrivant dans le cadre d'une recherche-action et d'une étude de cas unique, notre intervention qualitative s'intéresse particulièrement à la nature sociocognitive du processus de changement initié.

La synergie méthodologique de la phase de diagnostic basée sur l'utilisation simultanée de deux outils de mesure EVA Stress et BEPT/DPT puis de la phase de proposition inspirée de la TOB, permet de proposer des hypothèses de changements à opérer. En raison de la remarquable plasticité du caractère humain, du rapport constant simultané ou séquentiel entre bien-être et mal-être au travail, les processus d'ajustement ou de réajustement de l'image de chacun des membres d'un groupe se doivent d'être menés quotidiennement par le leader. « *Dans l'épreuve de l'action, dans le terreau même des émotions vives* » (Allard et Bravo, 2020 : 98), il doit à la fois accroître la surface de ses leaderships et veiller à respecter et à faire respecter le canon du groupe pour accroître sa puissance.

Trois dynamiques de recentrement sur soi, de décentrement dans la relation avec les autres, et de sur-centrement, seraient à mettre en œuvre de manière davantage itérative plutôt que strictement linéaire. Elles permettraient de réduire l'écart entre *persona* et personnalité, résoudre les dysfonctionnements, faire disparaître la *persona* au profit du Moi, commencer le processus d'individuation afin d'accomplir la réalisation du Soi.

Afin d'améliorer la validité externe de notre recherche qualitative, lui conférer davantage de représentativité sociologique (en l'espèce, les membres du groupe étudié sont tous des ingénieurs) et statistique, nous déployons cette intervention auprès de diverses équipes appartenant à des TPE (Très Petite Entreprise), PME (Petite et Moyenne Entreprise) et filiales de groupes multinationaux. La récente demande d'un client nous laisse percevoir l'intérêt d'une extension des limites de cette recherche à l'impact sur la cohésion du groupe de la survenance d'un conflit dans la zone de leadership d'un groupe. Les divergences d'intérêts individuels, les compétitions à la frontière mineure interne entre co-leaders d'un groupe constitueraient un nouvel horizon de recherche. Le très faible nombre de publications consacrées à ce sujet confirme l'intérêt d'une telle perspective.

BIBLIOGRAPHIE

- ABORD de CHATILLON E. (2014), « Santé au travail : « Mais à quoi peuvent bien servir les cadres ? », *colloque management et bien-être au travail*, Saint Etienne, 22 Octobre 2014.
- ALLARD F. et BRAVO K. (2020), « (Re)découvrir l'altérité pour mieux travailler ensemble : une question d'actualité », *Revue Projectique*, N° 25, P. 91-106, Ed. De Boeck.
- ASTOLFI J.P., DAROT E., GINSBURGER-VOGEL Y et TOUSSAINT J (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- BARON C. (2007), *Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir*, Thèse, Faculté des sciences de l'éducation, Québec, Ed. Université Laval.

- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BRUN G. (2017), « Potentialités et régulation des conflits ; Être, Bien-Être et Mal-Être au sein des TPE et PME », *Colloque I.P&M*, Lyon, 16 et 17 novembre 2017.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2019a), « Apprentissage de la réflexivité dans l'action en Très Petite Entreprise & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°08/2016, p. 23-47, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2019b), « L'importance du capital humain au sein d'une TPE », *Capital Humain, Entre performance et bien-être au travail*, Collection Stratégie, Management et Organisation, p. 126-143, MA Editions - ESKA.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2020), « Risque de perte de cohésion des membres d'une TPE - Sociologie d'intervention & Théorie Organisationnelle de Berne », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°09/2017, p. 143-168, Ed. I.P&M
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2021a), « Cohésion sociale en souffrance & TOB : Dysfonctionnements dus à la régression dans l'ajustement des imagos au sein d'une PME », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, p.207-226, Ed. I.P&M.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2021b), « Gagner en puissance de leadership : c'est accepter sa vulnérabilité dans l'épreuve », *Colloque Psychanalyse & Management*, Lyon, 1 et 2 avril 2021.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2022a), « Risque de régression de l'ajustement de l'imgo des membres d'un groupe : réactivité résiliente du leader », *Revue Vie & Sciences de l'entreprise*.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2022b), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, Ed. I.P&M.
- COHEN J. (1992), « Quantitative methods in psychology : a power primer », *Psychological Bulletin*, 112, p.155.
- DARNON C., BUTERA F., MUGNY G. (2008), *Des conflits pour apprendre*, Ed. PU de Grenoble.
- DEBOUT M. (2011), introduction de *Risques psychosociaux au travail*, Liaisons.
- DEUTSCH M. (1973), *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, New Heaven, Ed. Yale University Press.
- DREU De C.K., WEINGART L.R., KWON S. (2000), « Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories », *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 889-905.
- DUCATTEEUW P. (2009), « Appareil psychique, psycho-dynamique et engagement », *Actualités en Analyse Transactionnelle*, N° 130, Ed. IFAT.
- FELDER D. (2007), *Sociologues dans l'action, La pratique professionnelle de l'intervention*, Ed. L'Harmattan.
- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », Les Classiques de l'analyse transactionnelle, volume 1, 1978, p. 224-230, Ed. IFAT.
- GILLY M. (1989), « The psychosocial mechanisms of cognitive constructions: Experimental research and teaching perspectives », *International Journal of Educational Research*, Volume 13, Issue 6, p. 607-621, Ed. Elsevier.
- GROSS M. et GUERRERO L. (2000), « Managing conflict appropriately and effectively; an application of the competence model to Rahim's

- organizational conflict styles », *The International Journal of Conflict Management*, 11.3, p. 200-226.
- HAMMED T.A. (2002), « *Conflict management at work* », in *Psychological principles of success in life and workplace*, Ibadan, Ed. Sterling-Horden Publishers.
- HERSEY P. (1995), *Le Leader situationnel*, Ed. Actualisation.
- JUNG C.G. (1964), *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Ed. Gallimard
- JUNG C.G. (1991), « *Ma vie* ». *Souvenirs, rêves et pensées*, Ed. Gallimard.
- KONINCKX G. et TENEAU G. (2010), *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*, Ed. De Boeck.
- KRUGLANSKI A. (2004), *The psychology of closed mindedness*, Hove, Ed. Psychology Press Lambertucci.
- LARRASQUET J.M. (2003), « Préface aux 9èmes journées de projectique, Actions de recherche Topik, gestion des compétences liées à la transformation des organisations », *Cognitives n°7*, Ed. Institut de cognitique.
- LAVIOLETTE S. (2017), *Le processus de croissance spirituelle de leaders de développement de la conscience et de l'innovation sociale : une théorisation émergeant des propositions de Thérèse d'Avila, de Dürckheim et de Scharmer*, Thèse, Faculté des sciences de l'éducation, Québec, Ed. Université Laval.
- LE GOFF J.P. (1999), *La barbarie douce, La modernisation avenue des entreprises et des écoles*, Ed. La Découverte & Syros.
- LE GUERNIC A. (2004), *Etats du moi, transactions et communion : savoir enfin que dire après avoir dit bonjour !*, InterEditions.
- LENOIR F. (2021), *Jung, Un voyage vers soi*, Ed. Albin Michel.
- LINDELL M.K. et WHITNEY D.J. (2001), « Accounting for common method in cross-sectional designs », *Journal of Applied Psychology*, 86, p.114 - 121.
- MADORE S. (2014), « L'imaginaire secondaire en organisation », *Actualités en Analyse Transactionnelle*, N° 147, Ed. IFAT.
- MARCH J. *et al.* (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization Science*, vol. 2, n°1.
- MASSE R., POULIN C., DASSA C., LAMBERT J., BELAIR S. et BATTAGLINI A. (1988a), « Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'EMMBEP », *Revue Canadienne de Santé Publique*, n°89, p.352.
- MASSE R., POULIN C., DASSA C., LAMBERT J., BELAIR S. et BATTAGLINI A. (1988b), « Elaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones », *Revue Canadienne de Santé Publique*, n°89, p.183.
- MINGUET G. (2001), « Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention », dans *La sociologie et l'intervention*, sous la direction de VRANCHEN D. et KUTY O., p. 19-67, De Boeck.
- MOHAMMED U.K., WHITE G.R., PROBHAKAR G.P. (2008), « Conflict Management Styles by Country », *International Journal of Business and Management*, volume 3, N°5.
- MUGNY G., De PAOLIS P., CARUGATI F. (1984), « Social regulations in cognitive development », in *Social interaction in individual development*, p. 127-146, Ed. Cambridge Press University.
- NDIAYE A. et ABRAHAM J (2016), « Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales », *Revue Interdisciplinaires Management, Homme & Entreprise, ARIHME*, p. 29-43, Ed. Cairn.

- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PETTIT M. (2021), « Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? » Questions de pouvoir et de Leadership, *Question(s) de management*, N° 34, Ed. EMS.
- PIAGET J. (1975), *L'équilibration des structures cognitives*, Paris, Ed UF.
- ROSSELT-CAPT M. (2017), *Découvrir et accueillir sa part d'ombre*, Ed. Jouvence.
- SCHELLING T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Ed. Harvard University Press.
- STAKE R. (1994), « Case studies », in DENZIN C. et LINCOLN Y., *Handbook of qualitative research*, Sage.
- TENEAU G. (2017), *La résilience des organisations, les fondamentaux*, Ed. L'Harmattan.
- TJOSVOLD D. (1998), « Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges », *Applied Psychology: An international Review*, n° 46, p. 285-342.
- Van WASSENHOVE W. (2014), « Modèle de Karasek », sous la direction de ZAWIEJA P. et GUAMIERI F., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, p. 170-174, Ed. Le Seuil.
- VERGONJEANNE F. (2010), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.)*, Ed. InterEditions.

CONCLUSION

« Bien-Être » et « Mal-Être en conjonction constante d'opposés

Et au-delà, quel enseignement pour la science du management et concrètement pour le management des organisations ?

« Bien-Être » et « Mal-Être » sont deux catégories d'états en rapports de phases. Toutefois, ils sont à considérer comme deux catégories de changement d'états en oppositions corrélatives relativement à un état de santé hodologique, relatif les uns aux autres le plus souvent, mais possiblement peu ou prou absolu si le glissement de l'équilibration s'est opéré vers un état pathologique. Un état hodologique indique un rapport de phases équilibré entre des valences caractéristiques de ce glissement d'équilibration entre des oppositions corrélatives faisant prévaloir un état relativement à un autre au regard de leurs rapports ago-antagonistes. Cette connaissance des oppositions corrélatives est accessible par les méthodes de l'analyse des correspondances (cf. notamment la théorie des catégories). Leur rapport en conjonction constante d'opposés caractérise des transformations. Ainsi que l'ont montré les travaux de W. R. Bion, le tout se construit sur un fond qui est celui des conjonctions d'opposés. Les transformations sont des conjonctions constantes d'éléments pour W. R. Bion qui a cherché à en proposer une définition généralisante dans le champ des universaux. Pour W. R. Bion la connaissance n'était pas accessible sur la base de l'analyse des faits psychiques bruts. La connaissance en psychanalyse impose de connaître les transformations. Cette connaissance imposait pour W. R. Bion que les méthodes scientifiques gagnent en degré de liberté, ce qu'il a appelé le *calculus*. Cette ligne directrice lui a permis de concevoir ses matrices de transformations pour l'analyse des faits psychiques.

Cette acception de l'état hodologique rend la compréhension de cette relation, que nous qualifierons d'énantiologique – acception ancienne qui trouve son origine dans le terme « *enantiodromia* » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite – accessible dans une grande diversité de champ : individu, groupe, institution, parmi lesquels nous pouvons circonscrire les organisations dans une configuration quelconque, par exemple dans une configuration en triptyque « structure-fonctionnement-manifestation », ou dans une configuration dyadique « attitude-comportement », structure-comportement », ou tout autre, par exemple « visible-invisible, « manifeste-caché »... selon le paramétrage de la recherche.

La compréhension n'est pas intelligible dans les paradigmes des *épistémès* historiques qui occultent sciemment des champs de la recherche et consécutivement le potentiel des découvertes scientifiques. Citons les catégories de courants les plus connues, le positivisme, le behaviorisme, les courants du positivisme logique et de l'empirisme logique qui ont cessé de progresser, le

comportement organisationnel, ou les courants descriptifs comme la systémique... qui se sont trouvés au fil de l'avancement des recherches en philosophie des sciences sujets à des controverses sévères et qui sont désormais désuets, que nous rangeons au rayon des dogmes scientifiques... qui restent en vogue en management et en sciences de gestion, disciplines qui n'ont pas encore envisagées leur transmutation épistémologique.

Arrêtons-nous sur le comportement organisationnel puisqu'il est un courant récent, à l'aune des recherches proposées à la publication, qui est en vogue en management. Les recherches analysent des faits psychiques bruts. Il est encore difficile à situer dès lors que les résultats de recherche tissent une « pénombre d'associations » (cette notion est de W. R. Bion) érigées en connaissances scientifiques, et que les apports de la science de la logique sont assez largement ignorés. La pseudo-discipline du comportement organisationnel gagnerait à décanter ses résultats de recherche pour progresser dans son statut scientifique. Son utilité est certaine pour le management au champ du particulier, mais encore très relative sur le plan scientifique aux champs du singulier et des universaux qui permettent de se déclarer comme discipline.

Les progrès épistémologiques sont venus essentiellement du constructivisme, et les plus récents du constructivisme générique (H. Savall, 1975 ; H. Savall et V. Zardet, 2004) initié par le courant du management socio-économique, mais largement extensif, y compris sur le plan disciplinaire. Ce courant dans lequel se fonde les recherches en management socio-économique ouvre le champ des possibles aux *épsitèmès* quantiques pour une application au management des organisations. Nos travaux l'ouvrent au champ des *épsitèmès* de la psychanalyse. Citons donc également les *épsitèmès* de la psychanalyse, puisque comprendre le rapport entre « Bien-Être » et « Mal-Être » impose un travail dans les profondeurs. La médecine soignerait-elle les pathologies et les maladies si elle ne l'avait pas envisagé, en s'articulant aux progrès de la recherche dans d'autres disciplines (la biologie, la physiologie, la physique, la chimie, les mathématiques...). Les progrès endogènes d'une discipline ne sont envisageables que si elle ne se referme pas sur elle-même, mais qu'elle s'ouvre effectivement aux autres disciplines et à la transdisciplinarité.

Daniel Bonnet

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

- BONNET D., SCHOTT A. (2018), « L'éthique du « Souverain Bien ». Une relation avec l'angoisse de la mise en mouvement », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 12 / 2018, Édition Académique, Édition I.P&M, 156 p.
- HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2021), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 », Édition I.P&M, 230 p.
- DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « LA », 1^{ère} Journée de recherche Excelia Group, Édition I.P&M, 260 p.
- BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition I.P&M, 232 p.
- BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.
- BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.
- BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.
- BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping »: Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.
- BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.
- BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.
- BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.
- BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.
- BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.
- BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

- BONNET D., PLUCHART J. J., *Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle*, Éditions ESKA, 206 p.
- BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.
- BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), «L'emprise comportementale», *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), «Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit», *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition L'Harmattan, 238 p.

BARTH I., (dir.), (2011), «L'interstitiel: Le lieu-lien entre-deux», *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), «La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier)», *In Subjectivité et économie: L'apport de la psychanalyse*, *Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vo l. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), «Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier)», *In Revue Économiques et Sociales (SEES)*, Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations: Contribution à l'écllosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2008), «Technologies de la communication et psyché», *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance: Entre illusion et réalité dans les organisations*, Éditions ISEOR, 369 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2002), «Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles: Une perspective psychanalytique et managériale», *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

Achévé d'imprimer par AGL Imprimeur -34970 Lattes
N° d'imprimeur : – Dépôt légal : – *Imprimé en France*

Le « Mal Être » au sein des organisations naît de facteurs actifs qui se conjuguent dans des contextes de situations de travail, de fonctionnement, d'organisation, de management... impactés par des transformations non consenties. Celles-ci engendrent de manière insidieuse de la souffrance morale et mentale, éventuellement affecte la santé physique, éprouvée individuellement mais également collectivement, lorsque se propageant et s'amplifiant, elle affecte la santé mentale, détermine un climat et des relations humaines détestables pour soi et entre soi.

Le « Mal Être » se définit généralement par opposition au « Bien Être », mais cette définition est vulgaire. Si le « Mal Être » peut apparaître détachable dans l'espace et le temps, relativement à l'emprise des situations ou des temporalités qui l'engendrent, ou qui au contraire instaurent ou restaurent un état de « Bien Être », signalant donc leur coexistence possible synchronique et diachronique, les recherches proposées dans ce n° 03 de la Revue Psychanalyse & Management dans la collection des n° spéciaux & Hors-Séries, montrent que les correspondances sont en fait déterminées par des relations ago-antagonistes, et que le « Mal Être » survient lorsque ces correspondances caractérisent un glissement des transformations vers des équilibrations morbifiques. Un premier indice caractéristique des relations ago-antagonistes est donné par les récits comparants un état de « Mal Être » relativement à un référentiel de « Bien Être » et de bonheurs que les personnes connaissent dans leur vie par ailleurs ou ont connues en l'espèce dans leurs situations de travail.

Les travaux de W. R. Bion (1979, 1982) ont montré que les émotions caractéristiques de glissements vers des équilibrations morbifiques vers une souffrance peuvent ne pas être connues de la personne dans une situation et dans une temporalité déterminée par le psychanalyste, ne l'être que postérieurement lorsque la personne éprouve une souffrance. Pour renseigner sa grille de transformations, les informations indicatives sont notées « éléments » (W. R. Bion, 1979 : 28), et c'est l'élément précurseur qui fournira l'indication symptomatique fondationnelle de la souffrance, soit dans un temps long après que les transformations non consenties soient effectivement ressenties et éprouvées. Cette notation fait ressortir le rapport constant noté « transformations », d'une part chez la personne (mise en perspective après-coup d'une expérience émotionnelle, identifiée comme transformation à motion rigide (W. R. Bion, 1982 : 35), d'autre part dans la relation avec le psychanalyste (transfert caractéristique d'une transformation projective (W. R. Bion, 1982 : 35) qui fournira au psychanalyste le matériel œdipien indicatif pour la compréhension des relations causales afférentes au vécu effectif d'une expérience émotionnelle. C'est sur ce matériel que le psychanalyste travaillera avec la personne. À ce titre, le rapport constant (W. R. Bion, 1982 : 81) aura trouvé sa correspondance constante dans la réalité d'une situation de travail qui est présumée la cause de la souffrance, ou aura fourni une indication privée pour la personne si elle n'a pas été d'abord en rapport avec cette situation de travail.

32,00 € TTC

ISSN : 2740-8760

ISBN : 978-2-9574955-4-2

Code-barre : 978-2-9782957495542