

PROGRAMME

Journée de Recherche 2024



6 JUIN 2024

ICN Business School - Paris La Défense

FOCUS

Bien-être et mal-être au travail



VERSION DU 4/06/2024

CONTACTS

Silvester IVANAJ - Rédacteur-en-Chef RIPCO

Email : silvester.ivanaj@icn-artem.com

Camille SCHMITT – Coordinatrice éditoriale

Email: camille.schmitt@icn-artem.com

Site web: ripco-online.com

Twitter: <https://twitter.com/RevueRIPCO>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ripco>

Table des matières

Programme général	5
Programme détaillé de la journée	7
Résumés des communications	17
Coordonnées des contributeurs.....	208

Programme général

08h00-09h00 **Café et accueil des participants (Rez-de-chaussée)**

09h00-9h30 **Session plénière - Ouverture de la Journée et conférence**

9h45-13h00 **Ateliers parallèles 1-8**

13h00-14h00 **Repas sur place**

14h-00-15h30 **Ateliers parallèles 9-12**

15h45-17h15 **Session plénière et clôture (Salle 608)**

Programme détaillé de la Journée de recherche Ripco du 6 Juin 2024

08h00-09h00 **Accueil des participants**

09h00-09h30 **Session plénière - Ouverture de la Journée et conférence (Salle 608)**

SILVESTER IVANAJ

Rédacteur-en-chef de la RIPCO

SERGE KEBABTCHIEFF

PDG des Editions ESKA et Directeur de Publication de la RIPCO

FRANCK BIETRY

Rédacteur en Chef Adjoint et coordinateur de la Journée de Recherche 2024

09h30-09h45 **Pause-café**

Atelier 01: BIEN-ETRE PERSONNEL ET BIEN-ETRE DU COLLECTIF DE TRAVAIL (Salle 604)

Session animée par : **Anne-Laure Gatignon**

Asi-Natiran, L., Le bris, S. & Urien, B.

Construction d'une compétence collective de la résilience ? Une étude au sein d'organisations en contexte extrême

Cavignaux-Bros, D.

Bien-être au travail et capacités. Analyse au prisme des capacités d'un dispositif de ressourcement pour des managers

Moynot, P.

Management déontique : Coordonner les intelligences, donner du sens au travail et rendre le collectif performant

Atelier 02: BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (Salle 607)

Session animée par : **Alain LACROUX**

Hamard, A.

The AI and well-being: A scoping review of literature

Gilormini, P. & Hachan, R.

L'intelligence artificielle et les besoins de l'âme : Comprendre le bien-être au travail avec la philosophie de Simone Weil

Turinici, M.

D'une logique de soins à une logique d'algorithmisation des soins : Quand l'Intelligence Artificielle vulnérabilise les médecins

Atelier 03 : BIEN-ETRE/MAL-ETRE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENS. SUPERIEUR (Salle 703)

Session animée par : **Elen Riot**

Cita, M., Parize, C., Allam-Firley, D. & Jean, M.

Ressentis personnels et collectifs de travail dans le cas de la mise en place d'une démarche RSU par des enseignants-chercheurs : une approche ethnographique

Pinochet Lobos, J.

Qualité de vie au travail en université : Entre volonté et pressions

Riahi, F. Saidani, C., Zaier, B. & Ben Hassine, A.

La motivation de service public (MSP) face à la frustration au travail des enseignants chercheurs en sciences de gestion : Un éclairage par les récits de vie

Atelier 04 : RESENTIS PERSONNELS ET COLLECTIFS DE TRAVAIL (Salle 704)

Session animée par : **David Giaunque**

Arbi, S. & Lhachimi, O.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle comme facteur de bien-être au travail : Cas des entreprises du secteur public français

Besson, D. & Valitova, A.

Les relations interpersonnelles et les trajectoires de vie de responsables de services : Un cas de conflit entre la Direction RH et un service productif d'une PME

Kilic, S.

Les comportements extra-rôles dans le cadre d'une adéquation individu-organisation : Quel rôle du bien-être ou mal-être ressenti au travail ?

11h15-11h30 **Pause-café**

Atelier 05 : MESURES DU BIEN-ETRE/MAL-ETRE AU TRAVAIL (Salle 603)

Session animée par : **Franck Biétry**

Richard, D., Abord de Chatillon, E. & Lacroux, A.

Développement et test des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. (Sens, Lien Activité, Confort)

Biétry, F. & Creusier, J.

Proposition d'une nouvelle mesure du bien-être au travail : Une agrégation des trois échelles francophones

Jaotombo, F. & Choisy, F.

Optimal Psychological Functioning: Confirmatory studies of the factor structure and extension to latent class typological modeling

Atelier 06 : BIEN-ETRE/MAL-ETRE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT (Salle 608)

Session animée par : **David Giauque**

Daïen, C. & Noël Lemaître, C.N.

Mieux vaut changer ses désirs plutôt que l'Éducation Nationale : Ce que le cas des professeurs des écoles peut nous apprendre des facteurs organisationnels du mal-être au travail ?

Poirot, M.

Intervenir dans les organisations pour retrouver plus de sécurité ontologique : Une étude de cas dans une école de design

Nkakene Molou, L. & Ntede, R.M.

TIC et bien-être psychologique au travail : Une étude dans le contexte universitaire camerounais

Atelier 07 : BIEN-ETRE/MAL-ETRE A L'HEURE DE LA DIGITALISATION (Salle 607)

Session animée par : **Anne-Laure Gatignon**

El Madjouli, R.

Intégration et impacts transformateurs de l'intelligence artificielle dans l'apprentissage universitaire : Perspectives sur le bien-être étudiant

Ettien, F.A.C

L'intelligence digitale à l'épreuve de l'ambivalence attitudinale des digital natives en milieu éducatif

Laborie, C. & Monnier, A.

Le management face à l'organisation du travail hybride : une étude exploratoire mixte des tensions de rôle et des pratiques managériales associées

Atelier 08 : DIVERSITE DES STATUTS, ORG. DU TRAVAIL, ET RESSENTIS AU TRAVAIL (SALLE 703)

Session animée par : **Elen Riot**

Ben Ticha, A. & Hendaoui-Ben Tanfous, F.

Rôle du contrat psychologique dans la compréhension du mal-être au travail pour les emplois atypiques

Ceccato, M.

L'hôpital magnétique : un marqueur de bien-être au travail chez les personnels hospitaliers français face à un mal-être grandissant

Ricolfi, F.

Travailler au sein d'une association sportive entre forces salariales et ressources bénévoles, une source de mal-être ?

Ingrand, C.

L'ergo-management peut-il favoriser le bien-être au travail ? De ses conditions de pensabilité à ses transformations de l'agir managérial

13h00-14h00 **Déjeuner**

14h00-15h30 **Ateliers en parallèle III (9 à 12)**

Atelier 09 : SERIOUS GAME (SALLE 604)

Session animée par : **Jordane Creusier**

Cet atelier consistera en une présentation d'un serious game inédit dédié à la qualité de vie et des conditions de travail. Il consiste en un jeu de plateau structuré en quatre phases comprenant notamment une simulation d'un cas d'entreprise. Il est destiné à un public de Bachelor ou de Master en sciences de gestion.

Atelier 10 : CRISE ET CARE MANAGEMENT (SALLE 607)

Session animée par : **Elise Marcandella**

Caldas Pessoa, S.

Éthique du Care : la santé émotionnelle et le bien-être remettent en question la communication

Corinto, I. & Marcandella, E.

Vers un management humaniste et responsabilisant dans une collectivité territoriale : une approche sensible au service du Care ?

Maamouri, R., Boutiba, R., Ben Mlouka, M. & Boussoura, E.

Exploration des déterminants du bien-être au travail dans le contexte de la crise du Covid-19

Atelier 11 : ENGLISH SESSION (SALLE 703)

Session animée par : **Rim Hachana**

Assaber, O & Ivanaj, S.

Categorizing Employees' External Engagements: A Theoretical Exploration

Georget, V.

Intrapreneurship and occupational wellbeing

Matthieu dit Julius Chauveau & Carassus, D.

Antecedents of stress and wellbeing at work for French civil servants.

Olvera Cano, M.A.

The discursive construction of online labor self-exploitation during the COVID-19

Atelier 12 : ANTECEDENTS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL (SALLE 608)

Session animée par : **David Giauque**

André, C.

Une proposition d'explication de la relation entre le multitâche et le bien-être au travail par le concept de Flow

Bernard, N. & Loup, P.

Les actions de promotion en faveur du bien-être au travail : Une illustration par le jeu des 7 familles

Radi, N. & Mdarbi, S.

Analyse de l'effet positif des exigences du travail sur l'engagement et le comportement d'innovation des salariés : Etude Qualitative

15h30-15h45 **Pause**

15h45-17h15 **Session plénière et clôture (SALLE 608)**

Session animée par : **Franck BIETRY**

GAËTANE CAESENS – CONFERENCE

Professeure de l'Université de Louvain

« Mon organisation me traite comme si j'étais un objet » : Mieux comprendre le phénomène de déshumanisation organisationnelle

La conférence portera sur le phénomène de déshumanisation organisationnelle qui est décrit comme le sentiment d'être traité par son organisation comme un objet, ou un outil pouvant être utilisé aux fins organisationnelles. Quelle sont les conséquences de la déshumanisation organisationnelle pour les travailleurs? Comment ces perceptions se développent-elles et comment les réduire? Durant cet exposé, des éléments de réponse et un résumé de l'état actuel de la recherche scientifique sur cette thématique seront présentés.

La Professeure Gaëtane Caesens est une spécialiste reconnue de la thématique de la journée de recherche RIPCO 2024, en l'occurrence le bien-être/mal-être au travail. Elle questionne son versant négatif au travers de concepts tels que la dés-humanisation organisationnelle, l'ostracisme, la supervision abusive, et certaines de leurs conséquences telles que les comportements contreproductifs et l'épuisement émotionnel. Elle interroge également son versant positif sous l'angle de la justice interpersonnelle, le soutien social, et de différents effets tels que la citoyenneté au travail. Elle a coécrit sur ces sujets avec plusieurs chercheurs en OB de renommée mondiale. Ses productions ont été publiées ces dernières années dans des revues aussi prestigieuses que *Journal of Personnel Psychology*, *Journal of Vocational Behavior*, *Applied Psychology*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *European Business Review*, *European Management Journal*, *Group & Organization Management*, *Current Psychology*, *Psychometrics*, *Methodology in Applied Psychology*, *International Journal of Stress Management*, etc.

FRANCK BIETRY – BILAN ET CLÔTURE DE LA JOURNEE

Rédacteur en Chef Adjoint RIPCO et coordinateur de la Journée de Recherche 2024

Résumés

Résumés des communications

Programme général	5
Programme détaillé de la Journée de recherche Ripco du 6 Juin 2024	7
Résumés.....	16
JRRIPCO24_01.....	21
L'hôpital magnétique : un marqueur de bien-être au travail chez les personnels hospitaliers français face à un mal-être grandissant.....	21
Murrin CECCATO	21
JRRIPCO24_03.....	24
Submission proposal : Antecedents of stress and wellbeing at work for French Civil Servants..	24
Matthieu dit Julius Chauveau & David Carassus.....	24
JRRIPCO24_06.....	26
LE MANAGEMENT FACE À L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE MIXTE DES TENSIONS DE RÔLE ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ASSOCIÉES	26
LABORIE Clara & MONNIER Alice.....	26
JRRIPCO24_07.....	32
Travailler au sein d'une association sportive entre forces salariales et ressources bénévoles, une source de mal-être ?	32
Florian Ricolfi	32
JRRIPCO24_08.....	45
Intrapreneurship and occupational wellbeing.....	45
Valentine Georget.....	45
JRRIPCO24_09.....	56
TIC et bien-être psychologique au travail : une étude dans le contexte universitaire camerounais	56
Laurence NKAKE MOLOU & Rosine Marina NTEDE.....	56
JRRIPCO24_10.....	66
L'intelligence digitale à l'épreuve de l'ambivalence attitudinale des digital natives en milieu éducatif	66
ETTIEN Fidel A-K.....	66
JRRIPCO24_11.....	83
L'ergo-management peut-il favoriser le bien-être au travail ? De ses conditions de pensabilité à ses transformations de l'agir managérial	83
Claire Ingrand	83
JRRIPCO24_12.....	3
Analyse de l'effet positif des exigences du travail sur l'engagement et le comportement d'innovation des salariés : Etude Qualitative	3

RADI Nouha & MDARBI Said	3
JRRIPCO24_14.....	6
Optimal Psychological Functioning : confirmatory studies of the factor structure and extension to latent class typological modeling.....	6
Franck JAOTOMBO & Frédéric CHOISAY.....	6
JRRIPCO24_16.....	12
Exploration des déterminants du bien-être au travail dans le contexte de la crise du Covid-19.....	12
Rim MAAMOURI & Rim BOUTIBA & Menel BEN MLOUKA & Ezzeddine BOUSSOURA	12
JRRIPCO24_17.....	20
Mieux vaut changer ses désirs plutôt que l'Éducation Nationale : ce que le cas des professeurs des écoles peut nous apprendre des facteurs organisationnels du mal-être au travail ?	20
Charlotte Daïen & Christine Noël Lemaitre	20
JRRIPCO24_19.....	30
L'intelligence artificielle et les besoins de l'âme : Comprendre le bien-être au travail avec la philosophie de Simone Weil	30
Patrick GILORMINI & Rim HACHANA	30
JRRIPCO24_20.....	35
Intégration et Impacts Transformateurs de l'Intelligence Artificielle dans l'Apprentissage Universitaire : Perspectives sur le Bien-être Étudiant	35
Abdelfettah NACER IDRISSE & Redouane EL MAJDOULI	35
JRRIPCO24_21.....	41
Ressentis personnels et collectifs de travail dans le cas de la mise en place d'une démarche RSU par des enseignants-chercheur : une approche ethnographique.	41
CITA Mickael & PARIZE Claudya & ALLAM-FIRLEY Déborah & JEAN Muriel	41
JRRIPCO24_22.....	45
Bien-être au travail et capacités. Analyse au prisme des capacités d'un dispositif de ressourcement pour des managers.	45
Dorothée Cavignaux-Bros	45
JRRIPCO24_24.....	50
Développement et test des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. (Sens, Lien Activité, Confort).....	50
Damien Richard & Emmanuel Abord de Châtillon & Alain Lacroux	50
JRRIPCO24_25.....	65
Rôle du contrat psychologique dans la compréhension du mal-être au travail pour les emplois atypiques.....	65
Asma Ben Ticha et Feyrouz Hendaoui Ben Tanfous	65
JRRIPCO24_26.....	74
Éthique du care : la santé émotionnelle et le bien-être remettent en question la communication organisationnelle	74

Sônia Caldas Pessoa.....	74
JRRIPCO24_27	79
Les actions de promotion en faveur du bien-être au travail : Une illustration par le jeu des 7 familles	79
Nathalie BERNARD & Pierre LOUP	79
JRRIPCO24_28.....	90
Une proposition d'explication de la relation entre le multitâche et le bien-être au travail par concept de Flow	90
Camille ANDRÉ	90
JRRIPCO24_29.....	103
Proposition d'une nouvelle mesure du bien-être au travail :Une agrégation des trois échelles francophones	103
Franck Biétry & Jordan Creusier	103
JRRIPCO24_30.....	110
Intervenir dans les organisations pour retrouver plus de sécurité ontologique : un étudede cas dans une école de design.....	110
Matthieu Poirot	110
JRRIPCO24_31.....	120
Les comportements de citoyenneté organisationnelle comme facteur de bien-être au travail : Cas des entreprises du secteur public français	120
Safa ARBI & Ossama LHACHIMI	120
JRRIPCO24_32.....	125
Les relations interpersonnelles et les trajectoiresde vie de responsables de services : un cas de conflit entre la Direction RH et un service productif d'une PME	125
Dominique Besson & Aysylu Valitova	125
JRRIPCO24_33.....	149
Vers un management humaniste et responsabilisant dans une collectivité territoriale : une approche sensible au service du CARE ?.....	149
Inès Corinto & Elise Marcandella	149
JRRIPCO24_34.....	154
<i>Management déontique</i> : coordonner les intelligences, donner du sens au travail et rendre le collectif performant.	154
Patrick MOYNOT	154
JRRIPCO24_35.....	161
Categorizing Employees' External Engagements: A Theoretical Exploration	161
Oussama Assaber & Silvester Ivanaj.....	161
JRRIPCO24_36.....	167
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL EN UNIVERSITE : ENTRE VOLONTE ETPRESSIONS.....	167

Pinochet Lobos Joachim.....	167
JRRIPCO24_37	172
The discursive construction of online labor self-exploitation during the COVID-19 pandemic: the case of a federal government organization in Mexico	172
Miguel Ángel Olvera Cano	172
JRRIPCO24_39.....	177
Les comportements extra-rôles dans le cadre d’une adéquation individu-organisation : quel rôle du bien-être ou mal-être ressenti au travail ?.....	177
Sinem KILIC.....	177
JRRIPCO24_40.....	183
Construction d’une compétence collective de la résilience ? : Une étude au sein d’organisations en contexte extrême.....	183
Laura ASI-NATIRAN & Sophie LE BRIS & Bertrand URIEN	183
JRRIPCO24_45.....	186
The AI and Well-Being: a Scoping Review of Literature.....	186
Alex HAMARD.....	186
JRRIPCO24_46.....	192
La motivation de service public (MSP) face à la frustration au travail des enseignants chercheurs en sciences de gestion : Un éclairage par les récits de vie	192
Fatma Riahi & Chiraz Saidani & Bochra Zaier & Anissa Ben Hassine	192
JRRIPCO24_49.....	199
D’une logique de soins à une logique d’algorithmisation des soins : Quand l’Intelligence Artificielle vulnérabilise les médecins	199
Monica Turinici	199

L'hôpital magnétique : un marqueur de bien-être au travail chez les personnels hospitaliers français face à un mal-être grandissant

Murrim CECCATO

Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand, Clermont Recherche Management (CleRMa).

Quelles pratiques de management ou de gestion des ressources humaines peuvent influencer le bien-être et le mal-être ?

Mal-être professionnel, stress et tensions au travail (Rivière et al., 2019) sont les principaux maux qui minent le quotidien des personnels hospitaliers français depuis le changement de paradigme dans le mode de gestion de ces organisations plurielles (Denis et al., 2001). Leurs conditions de travail se sont dégradées avec la crise sanitaire du Covid 19, qui en même temps a permis de mettre à la lumière du jour les difficultés que rencontrent ces personnels et leurs origines, reposant entre autres dans la rationalisation du soin (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) et la présence de nouvelles exigences de travail. L'expression très connue dans ces contextes professionnels « faire plus avec peu de moyens » traduit des situations de travail où il existe un déséquilibre entre les exigences de l'environnement de travail et les ressources des personnels à l'instar de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) ou le modèle « demandes-ressources » (Bakker et Demerouti, 2007). La perte de sens au travail, due aux nouvelles exigences, couplées à un manque de reconnaissance de la part de leurs hiérarchies (Commeiras et al., 2022 ; Moisson et Gardody, 2021) augmentent les risques psychosociaux. A la montée de ces risques et la souffrance chez ces personnels, on assiste à une détérioration des conditions de travail, dont la mise en place des pratiques de bien-être peut-être une solution, pour réduire ces états de souffrance et y améliorer la performance sociale. Le bien-être est un vecteur de santé, comme l'énonce l'OMS dans sa définition de la santé à savoir « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». L'approche du bien-être par la mise en évidence de ses facteurs est une perspective de recherche pertinente dans les organisations publiques hospitalières actuelles. Possédant une approche multidimensionnelle, le bien-être au travail s'inscrit dans une démarche positive du travail (Desrumaux, 2010), en opposition avec le mal-être au travail. Le bien-être intègre des notions comme la Qualité de Vie au travail, sans en être similaire. Abord de Chatillon et Richard (2015) et Dagenais-Desmarais et Privé (2010) repèrent plusieurs dimensions du bien-être pour le définir. Les premiers identifient 4 : le sens donné au travail, le lien social, l'activité et le confort (environnement de travail et qualité de vie au travail). Les seconds en repèrent 5 : entretenir des relations interpersonnelles positives, s'épanouir dans son travail, se sentir compétent, se sentir reconnu dans son travail et désirer s'engager activement dans son milieu de travail. Ces approches théoriques confirment la nécessité de s'intéresser aussi bien à l'individu mais aussi l'organisation dans le déploiement des pratiques de bien-être au travail dans les contextes de souffrance comme les hôpitaux publics français. Certaines des caractéristiques de bien-être présentées plus haut sont présentes dans les hôpitaux magnétiques, une forme d'organisation hospitalière américaine.

Dans les années 1980, suite à une pénurie de main-d'oeuvre infirmière, certains hôpitaux américains ont intégré de nouvelles pratiques managériales pour attirer les infirmiers. Ces hôpitaux furent qualifiés « d'aimants » à cause de leur capacité à attirer leur personnel infirmier dans un contexte de Turn-over élevé (McClure, 1983). Il existait dans certains hôpitaux américains des difficultés de recrutement chez les infirmiers engendrant une tension professionnelle chez les soignants et une dégradation des conditions de travail, à laquelle s'ajoutait une image négative de la profession infirmière (Poil Burtin et Bachelard, 2021). Des contextes de travail qui créent potentiellement un mal-être professionnel et une baisse de la performance sociale. C'est dans ce cadre que de nouvelles pratiques managériales, mettant les personnels infirmiers au centre des réflexions stratégiques, et où le bien-être des salariés est un prérequis, ont émergé dans ces hôpitaux. Pour Brunelle (2009), l'hôpital magnétique est « un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner ». A travers cette définition, on perçoit le lien entre bien-être au sens de l'OMS et les hôpitaux magnétiques. Toutefois, 8 conditions sont associées à l'hôpital magnétique, ce qui lui vaut la certification « magnétique » : une autonomie professionnelle des infirmiers, l'aide de l'administration dans les diverses conditions de travail (santé, sécurité au travail...), une bonne collaboration entre les médecins et les infirmiers, la valorisation professionnelle et le leadership infirmier, les relations positives avec les pairs, un ratio de personnel adéquat, un focus client et l'importance de la qualité des soins (Brunelle, 2009). L'approche des hôpitaux magnétiques est également une approche multidimensionnelle du travail, comme celle du bien-être au travail, des personnels hospitaliers, plus précisément les infirmiers en vue de maintenir un contexte de travail apaisé, respectueux du soin aux patients et des attentes des personnels. Elle repose sur la bienveillance aussi bien sur les patients mais aussi les personnels

(Sibé et Alis, 2016) donc propice à une meilleure performance de ces hôpitaux. Ainsi, les hôpitaux magnétiques sont présentés parfois comme des organisations Qualité de Vie au Travail, car elles mettent en place des actions permettant de mieux articuler à la fois les attentes des salariés en matière d'amélioration des conditions de travail avec les objectifs de performance des organisations, tantôt comme des accélérateurs de bien-être au travail (Sibé et Alis, 2016). Car les pratiques qui y sont développées vont procurer des sentiments de plaisir au travail, suite à une absence de mal être mais aussi d'accomplissement en donnant du sens aux actions chez les personnels hospitaliers. Dans le contexte hospitalier public français soumis aux changements tels que les réformes tirées du NPM (Bezes, 2020 ; Rivière et al., 2019) où y règne un climat de mal être professionnel, ces nouvelles pratiques managériales pourraient faire écho afin d'établir un climat positif de travail. Curieusement, rares sont les travaux ayant mobilisé les pratiques des hôpitaux magnétiques dans le contexte hospitalier français (Sibé et Alis, 2016), dont le fonctionnement est différent de celui américain. Cela a une incidence sur l'appréciation de l'ensemble des critères de l'hôpital magnétique, qui paraît difficile à transposer au contexte des hôpitaux publics français où la perspective de l'autonomie des personnels infirmiers, commence à peine à émerger de manière professionnelle (Rochette et Ceccato, 2022) car ils sont présentés comme des organisations fortement bureaucratiques. Ainsi notre problématique est donc la suivante :

Comment les pratiques managériales issues des hôpitaux magnétiques peuvent-elles améliorer le bien-être au travail des personnels hospitaliers français ?

Pour répondre à cette question, nous cadre théorique comprend non seulement les 8 critères d'un hôpital magnétique, mais aussi les caractéristiques du bien-être proposés par Abord de Chatillon et Richard (2015) et Dagenais-Desmarais et Privé (2010). Les liens que nous établissons entre ces deux approches sont les suivants : la mise en place des critères de l'hôpital magnétique contribue aux facteurs de bien-être proposés par Abord de Chatillon et Richard (2015) et Dagenais-Desmarais et Privé (2010). D'où notre première proposition de recherche. De plus une absence de ces facteurs de bien-être et des critères de l'hôpital magnétique au sein des organisations publiques hospitalières françaises, engendre davantage de mal-être professionnel chez ces professionnels. Telle est notre seconde proposition.

Nous avons soumis ces deux propositions de recherche à deux hôpitaux publics français où des entretiens semi dirigés ont été réalisés auprès de 16 personnels (8 cadres de santé et 8 infirmiers). Notre méthode qualitative poursuivait les objectifs suivants, repérer les facteurs de mal être au travail d'une part, puis identifier les facteurs de bien-être et enfin mettre en perspective, ces facteurs de bien-être avec les critères des hôpitaux magnétiques dans ce contexte de travail particulier grâce aux perceptions des personnels qui y travaillent. L'identification des facteurs de bien-être tirés particulièrement de critères des hôpitaux magnétiques aura pour effet de réfléchir à de nouvelles organisations dans le contexte français tout en permettant de prévenir les situations de mal-être. Nos premiers résultats, issus d'une analyse de contenu confirment la présence de mal-être dans le contexte des hôpitaux publics français qui se traduisent par des tensions, plus précisément des tensions sur les valeurs aussi bien chez les cadres de santé hospitaliers que dans leurs équipes infirmières. La transformation des organisations publiques crée de nouvelles exigences avec lesquelles les personnels doivent composer, entre celles de rationalisation du soins et celle de la prise en charge de qualité des patients, dans des contextes de rareté des ressources (humaine, financière et technique). Les personnels infirmiers ont la perception de brader régulièrement le soin relationnel au profit du soin technique en vue de privilégier la performance du service. Ainsi elles ont l'impression de perdre le sens de leur pratique infirmière ou le sens de l'amour du soin, un vecteur de bien-être au travail. Les cadres de santé, qui sont issus majoritairement de la filière soignante font également ce constat, la prise en charge des soins a tendance à changer avec des patients polypathologiques mais des indicateurs de performance communs et standards, ne prenant que très peu en compte les spécificités des services. Cela introduit des tensions sur les valeurs, et de concurrence entre les services, les moins dotés et les plus dotés (pédiatrie versus gériatrie). Des contextes de travail où les marqueurs du bien-être de travail sont présents et où les facteurs de bien-être tels qu'entretenir des relations de travail interpersonnelles positives pourraient permettre d'apaiser les tensions dans le cadre de relations positives entre le cadre de santé et son personnel infirmier. Le manque de reconnaissance est également un facteur de mal-être au travail qui a été énoncé aussi bien chez les cadres de santé que les infirmiers, susceptibles de générer des situations de perte de sens au travail. L'introduire dans les pratiques quotidiennes en valorisant le travail des personnels infirmiers, qui sont au plus près du patient, pourrait permettre de redonner du sens à leur pratique et instaurer un environnement de bien-être au travail, marqué par la passion du métier d'infirmier. Ces résultats confirment ceux des travaux de recherche portant sur la présence de mal-être chez les personnels infirmiers à travers ces facteurs tels que le stress ou les tensions (Rivière et al., 2019), dans le contexte hospitalier (Routelous et al., 2021), suite à la transformation de ces organisations (Bezes, 2020). Ils permettent de mettre en évidence les pratiques managériales à adopter dans ces organisations publiques françaises afin d'y instaurer un climat de bien-être au travail, à savoir la reconnaissance du travail effectué, le désir de s'engager pleinement dans son travail, la mise en place de relations

interpersonnelles positives et donner du sens au travail. Des facteurs mis en évidence dans les travaux d'Abord de Chatillon et Richard (2015) et Dagenais-Desmarais et Privé (2010). Cependant, les critères de l'hôpital magnétique, comme vecteur de bien-être au travail sont encore difficilement perceptibles dans leur intégralité dans le contexte des hôpitaux publics français qui nous ont servi de terrain d'études tels que l'autonomie infirmier qui n'a pas été présentée comme une pratique en vigueur dans ces hôpitaux, où les cadres de santé ont énoncé n'avoir peu ou presque pas d'autonomie dans leurs fonctions. Il en est de même du ratio de personnel, qui a été peu ou pas abordé dans les discours des personnels, tant bien la rareté des ressources humaines a été évoquée. Ainsi, quelques marqueurs de formes d'organisations magnétiques sont présents, susceptibles d'offrir des conditions d'épanouissement et d'amour au travail, sans pourtant envisager une transformation complète des pratiques managériales dans ces contextes hospitaliers. Toutefois, il peut être intéressant d'y introduire un management par le sens (Commeiras et al., 2022) donné aux actions, accordé à la qualité des soins afin de maintenir des situations de travail positif. Une voie vers le bien-être au travail dans un climat de travail apaisé.

BIBLIOGRAPHIE :

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *GRH*, 23, 13. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0013>
- Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (215apr. J.-C.). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 4(249), 53 à 71.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bezes, P. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique. Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*, 70(1), 21-47.
- Brunelle, Y. (2009). Les hôpitaux magnétiques : Un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. *Pratiques et Organisation des Soins*, 40(1), 39-48.
- Commeiras, N., Rivière, A., & Bourdil-Resch, M. (2022). Sens au Travail, un vecteur de santé au travail : Le cas de l'hôpital ", in Commeiras N., Fabre C., Loose F., Loubès A. et Rascol-Boutard S. (coord.), , EMS collection Questions de société. In *Sens au travail. Enjeux de gestion et débats de société*.
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? *Le Journal des psychologues*, 283, 26.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- McClure, M. L. (1983). *Magnet Hospitals: Attraction and Retention of Professional Nurses*. American Nurses' Association.
- Moisson, V., & Gardody, J. (2021). Le rôle du cadre de santé dans la perte et la (re)construction de sens au travail à l'hôpital. Une étude exploratoire par entretiens semi-directifs auprès du personnel soignant. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 42, 10(1), 49-68.
- Poël Burtin, M., & Bachelard, O. (2021). *Comment repenser la chaîne de valeur globale à l'hôpital : Etude exploratoire*. IAS, Institut International de l'Audit Social.
- Rivière, A., Commeiras, N., & Loubès, A. (2019). Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112(2), 3-20.
- Rochette, C., & Ceccato, M. (2022). Innovation managériale à l'hôpital public : Une lecture à partir de l'empowerment infirmier. *Question(s) de management*, 39(2), 107-120.
- Routelous, C., Ruiller, C., & Lux, G. (2021). La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management « salutogénique » était une solution ? *Gestion et management public*, 9 / 1(1), 9-35.
- Sibé, M., & Alis, D. (2016). Chapitre 10. L'hôpital magnétique : Un hôpital « aimant » qui favorise performance et bien-être au travail. In *Stress, burn-out, harcèlement moral*(p. 131-145)..

Submission proposal : Antecedents of stress and wellbeing at work for French Civil Servants.**Matthieu dit Julius Chauveau & David Carassus**

Laboratoire LIREM, IAE, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Promulgated in August 2015, the 7th, the french law about New Management of local public sector (*loi NOTRe* in french) profoundly transforms local public sector's competencies and improve civil servants' tasks without additional allocated resources. We are interested in the antecedents of stress and wellbeing at work for the French civil servants due to this reform. For this, we are studying the impact of Paradoxical Leadership, particularly adapted for public sector (Backhaus et al., 2021; Zhang et al., 2012) in application of JD-R model (Demerouti et al., 2001) and the Public Service Motivation (De Simone et al., 2016; Perry, 1996, 1997; Perry & Wise, 1990) on their wellbeing and performance (Santini et al., 2020; Simon et al., 2015) with mediated variables like burnout and work engagement. Our main goal is to understand better the antecedents of stress and wellbeing in a deeply transformation of Public Services with paradoxical injunctions, in order to contribute to a better wellbeing at work. These variables were tested with an electronic survey (via SurveyMonkey) sent to all french civil servants working in local public sector in France and studied via SPSS version 27 with Macros Process Hayes (Hayes, 2022). Results show a deeply link between Public Service Motivation and wellbeing at work mediated by either work engagement or burnout, then an average link between Paradoxical Leadership and wellbeing at work, mediated by work engagement or burnout. Finally we found an interaction between Paradoxical Leadership and Public Service Motivation which impact civil servants' wellbeing through either work engagement (stronger link) or burnout felt, not revealed by research studies, to our knowledge. We concluded with limitations of our study and some recommendations for civil servants' managers to better manage paradoxical injunctions to keep or improve their civil servants' public service motivation by increasing work engagement and reducing risks of burnout.

Bibliography

Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2021). *Giving Sense about Paradoxes : Paradoxical Leadership in the Public Sector*.

De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants : Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approach, Third Edition*. Guilford.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(7), 181-197.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>

Santini, Z. I., Torres-Sahli, M., Hinrichsen, C., Meilstrup, C., Madsen, K. R., Rayce, S. B., Baker, M. M., Ten Have, M., Schotanus-Dijkstra, M., & Koushede, V. (2020). Measuring positive mental health and flourishing in Denmark : Validation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) and cross-cultural comparison across three countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 297. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01546-2>

Simon, A., Fall, A., & Carassus, D. (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : Une application dans le contexte local: *Gestion et management public*, Volume 3/n°3(1), 5-31. <https://doi.org/10.3917/gmp.033.0005>

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2012). Paradoxical Leader Behavior in People Management : Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*.

LE MANAGEMENT FACE À L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE MIXTE DES TENSIONS DE RÔLE ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ASSOCIÉES

LABORIE Clara & MONNIER Alice

Univ. Grenoble INP, CERAG

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le monde du travail est actuellement traversé par un questionnement autour de la pratique du télétravail, comme en témoignent un certain nombre de médias français¹. Selon les statistiques de l'INSEE, en 2023, environ 47% des entreprises françaises ont intégré une part de télétravail dans leur mode de fonctionnement, le plus souvent de manière hybride, c'est-à-dire en alternant travail sur site et télétravail (INSEE Première, 2024). Cependant, de nombreuses entreprises du secteur privé sont revenues en arrière et souhaitent réduire le volume de télétravail, voire revenir entièrement au travail en présentiel, à l'image des GAFA américaines² ou encore de Groupama Immobilier³ et Publicis⁴ en France. Dans le secteur public, les dirigeants essaient surtout de mieux réguler ce mode d'organisation, en comprenant qu'il octroie des avantages non négligeables aux agents. À partir de ce constat, il semble pertinent de se demander quelles sont les difficultés managériales qui amènent ces organisations à questionner la place du télétravail.

Le télétravail est un mode d'organisation du travail effectué par les "salariés d'une organisation qui auraient pu exécuter leur travail au sein de ses locaux, mais qui l'effectuent à distance par le biais des TIC, de manière formalisée par l'employeur, et de façon occasionnelle ou régulière, à domicile ou dans un tiers-lieu fixe." (Laborie, 2023, p.30). La littérature sur le télétravail indique que cette pratique est susceptible de provoquer un ensemble de tensions chez les managers, du fait de la centralité de leur fonction dans la mise en œuvre et la réussite du télétravail, aussi bien sur le plan de l'encadrement individuel que collectif (Laborie et al., 2023 ; Schulze & Krumm, 2017 ; Teodorescu et al., 2021). Ces éléments font écho aux travaux sur les tensions de rôle des managers, qui semblent être une littérature pertinente pour analyser les problématiques actuelles du management en situation de télétravail.

Royal et Brassard (2010, p.27) définissent les tensions de rôle comme un « sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent. ». Ces quinze dernières années, les travaux de recherche ont identifié un ensemble de tensions de rôle (Commeiras et al., 2009), proposé une grille d'analyse de ces tensions (Djabi & Perrot, 2016) et identifié un ensemble de stratégies d'ajustement des managers pour y faire face, notamment pour limiter le stress professionnel (Rivière et

¹ HelloWorkPlace (2023, 27 octobre). "Télétravail : la France va-t-elle suivre le mouvement américain de retour au bureau ?" Par Maité Hellio. <https://www.helloworkplace.fr/teletravail-france-retour-bureau/>

Le Monde (2023, 26 octobre). "Télétravail : vers la fin de l'open bar." Par Anne Rodier. https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/26/teletravail-vers-la-fin-de-l-open-bar_6196546_3234.html

L'Express (2023, 4 octobre). "Télétravail : le nouveau casse-tête du retour des salariés au bureau." Par Kenza Soares

El Sayed. <https://www.lexpress.fr/economie/teletravail-le-nouveau-casse-tete-du-retour-des-salaries-au-bureau/>

² Petit, M. (2023, 18 octobre). La fin du télétravail est-elle annoncée ? Le Journal de l'Économie. <https://www.journaldeleconomie.fr/La-fin-du-teletravail-est-elle-annoncee%E2%80%89a12859.html>

³ Start, R. (2023, 16 novembre). Fini le télétravail, Groupama Immobilier rappelle ses salariés au bureau tous les jours. Les Echos Start. <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/fini-le-teletravail-groupama-immobilier-rappelle-ses-salaries-au-bureau-tous-les-jours/>

⁴ Rodier, A. (2023, 26 octobre). Télétravail : vers la fin de l'open-bar". Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/26/teletravail-vers-la-fin-de-l-open-bar_6196546_3234.html

al., 2013 ; Rivière, 2019). Or, si les managers font état de difficultés à encadrer le travail hybride, les travaux sur le télétravail et les tensions de rôle vécues par les acteurs concernés par ce mode de travail ne semblent pas encore avoir convergé, et présentent ainsi un gap théorique.

PROBLÉMATIQUE

Dans un contexte de maintien du travail hybride, quelle est la nature des tensions auxquelles les managers sont confrontés et comment ajustent-ils leurs pratiques managériales pour faire face à ces nouvelles formes de tensions de rôle ? Ces ajustements sont-ils perçus de la même manière entre les managers et leurs équipes, et selon la position hiérarchique du manager ?

L'apport de cette contribution est donc triple, puisqu'il s'agit d'étudier la nature des tensions de rôle des managers dans une situation de travail hybride à travers une méthodologie originale et mixte, en analysant les pratiques managériales qu'ils élaborent pour y faire face ; le tout, en comparant les perceptions des équipes de travail, des managers de proximité et des managers stratégiques d'une organisation hybride.

INSTRUMENTATION METHODOLOGIQUE

Le contenu empirique de cet article repose sur deux études portant sur plusieurs entités régionales d'une branche de la sécurité sociale française. Ces études ont été menées de manière concomitante dans le cadre d'une enquête nationale puis d'interventions ciblées sur les conditions de travail et de télétravail post-crise sanitaire. Cet article adopte ainsi une méthodologie mixte destinée à interroger les tensions vécues et pratiques managériales associées de managers de proximité et stratégiques face à l'organisation du travail hybride, à l'aide d'une approche qualitative exploratoire croisée avec des données quantitatives.

Nous nous sommes d'abord appuyés sur une enquête qualitative menée entre janvier et juin 2022, dans le cadre d'une recherche-intervention sur les conditions de télétravail post-crise pandémique auprès de 206 salariés de trois entités régionales d'une branche de la sécurité sociale française (dont 32 binômes managers de proximité / équipe et 13 managers de proximité). Nous avons utilisé l'approche phronétique itérative (Tracy, 2013 ; 2020) afin d'analyser les données et de proposer une compréhension approfondie du vécu des participants, à travers des allers-retours entre théorie et analyse contextuelle du discours. Cette analyse a également permis de dégager des pratiques opérationnelles pour compenser les tensions, que nous détaillerons en discussion.

Afin de mieux expliciter les différences de vécu entre managers de proximité et managers stratégiques, les résultats issus ont été approfondis à l'aide d'une étude quantitative auprès de 1093 télétravailleurs de ces mêmes organisations. Nous nous sommes appuyés pour cela sur la mesure de leurs perceptions de l'ajustement au télétravail (échelle de Raghuram et al., 2001), des conflits et ambiguïtés de rôle auxquels ils sont exposés (échelle de Rizzo et al., 1970) et de leur charge de travail (échelle de Caplan et al., 1975). Les participants avaient été sondés par questionnaire dans le cadre de l'Enquête longitudinale "Télétravail et confinement" post-crise (T3), entre novembre et avril 2022. L'échantillon est composé de 962 salariés sans responsabilités managériales, de 92 managers de proximité et de 39 managers stratégiques. Les données ont été analysées via une approche comparative des variables selon la position hiérarchique, en mobilisant une analyse de variance ANOVA Kruskal-Wallis.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Étude qualitative

Les résultats ont mis en évidence quatre thèmes relatifs aux tensions expérimentées par les managers, qui correspondent à différents effets que le télétravail opère sur ces tensions. À la suite des différentes phases de codage itératif effectuées par les chercheurs, une vingtaine de catégories de tensions ont été affiliées à ces effets.

Le premier thème relevé est un effet « multiplicatif » des tensions, c'est-à-dire que le télétravail et son encadrement viennent exacerber les tensions auxquelles les managers étaient préalablement exposés dans leur activité. Ce sont les managers de proximité qui semblent le plus concernés par cet effet, tendance légèrement moins relevée par les équipes.

Les sous-catégories de tensions managériales affiliées à ce thème sont l'accentuation du manque de transversalité et une communication intra-équipe fragilisée par le télétravail, avec un renforcement des conflits de travail préexistants et une lourdeur du traitement des informations à cause de la

multiplication des outils digitaux. De plus, les managers de proximité et leurs équipes mentionnent un risque élevé d'isolement de certains salariés. Par ailleurs, la mise en œuvre du télétravail manque d'accompagnement aux changements. L'exécution des processus internes serait aussi mise à mal (dépannages informatiques), ce qui surcharge les services supports et retarde le traitement des dossiers. Un manager stratégique résume ces complexités en déclarant que "les difficultés auxquelles sont confrontées mes équipes sont très clairement exacerbées par le travail à distance : les dysfonctionnements informatiques et les changements récurrents". Enfin,

l'intensité du travail semble aggravée par la gestion du travail hybride, l'ensemble des participants mentionnent une hausse de la charge et du rythme de travail.

Le second thème identifié est un effet « additif », c'est-à-dire que le télétravail ajoute des tensions supplémentaires aux managers dans leur activité. Parmi les participants interrogés, les managers de proximité et stratégiques semblent largement plus concernés par le développement de nouvelles tensions dans leur activité.

La source de tension la plus importante est la perturbation de la communication et de la collaboration. L'ensemble des participants rapportent une déperdition d'informations à cause d'une diminution des temps d'échanges et de la convivialité sur site, et de par les outils de communication digitaux à distance. En parallèle, le travail à distance oblige les managers à créer de nouveaux outils et méthodes de travail, et surtout de nouvelles routines de communication. Le télétravail semble également altérer l'esprit collectif, la solidarité et le sentiment d'appartenance. Ce délitement perçu du collectif en télétravail complexifie l'animation du collectif et l'encadrement à distance de l'équipe, ce que résume bien par un manager stratégique : "cela questionne sur le métier de manager, on est tiraillé entre le technique et le stratégique, je n'ai pas de strate intermédiaire pour gérer, je dois devenir animateur/coordonateur d'équipe". Par ailleurs, certains managers expriment une difficulté à gérer les perceptions d'inéquité entre salariés avec le développement du télétravail, ainsi qu'une dégradation de la qualité et de la productivité du travail, qui est cependant moins partagée par les équipes.

Le troisième thème correspond à un versant plus positif du télétravail, puisqu'il produit un effet « réductif » des tensions préexistantes, c'est-à-dire que le télétravail est perçu comme un élément venant réduire, limiter ou compenser des tensions liées à l'activité. Les équipes relèvent davantage un effet réducteur du télétravail sur les tensions liées à l'activité, effet qui est moins partagé par les managers de proximité et stratégiques.

Premièrement, les managers de proximité et leurs équipes rapportent un effet positif du télétravail sur les conditions de travail collectives, en améliorant la communication, en régulant les relations entre collègues et en renforçant la transversalité. De plus, le télétravail semble apporter un meilleur ajustement aux besoins individuels qui pousse les salariés à s'investir davantage dans leur travail. Deuxièmement, le télétravail permet une réduction de la charge de travail, une meilleure concentration, davantage d'autonomie dans l'organisation des tâches et une plus grande performance perçue par les équipes, comme en témoigne ces deux managers de proximité « je suis moins sollicitée en télétravail, l'équipe a trouvé un rythme de gestion des urgences en autonomie, et si besoin appellent leur manager » ; "la transition en télétravail s'est plutôt bien passée, il y a eu des gains de productivité". Troisièmement, les équipes soulignent que le télétravail permet de limiter les risques pour la santé au travail. Les managers rapportent quant à eux un meilleur confort des conditions de travail, une réduction du stress et de la pression, réduisant de surcroît la fatigue et les difficultés potentielles du lieu de travail. Enfin, le télétravail semble limiter les tensions liées à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle, en permettant un gain de temps dû à l'absence de trajet et une augmentation du pouvoir d'achat.

Enfin, le quatrième thème identifié suggère un effet « neutre » du télétravail, indiquant qu'il n'aurait pas ou très peu d'impact sur les tensions vécues par les managers au préalable, mais surtout n'en ajouterait pas de nouvelles. A la différence des trois premiers effets polarisés sur une valence positive ou négative, celui-ci est relevé dans des proportions proches par l'ensemble des positions hiérarchiques.

En premier lieu, lorsque les membres de l'équipe sont très autonomes ou ont des tâches de travail indépendantes, le télétravail ne semble pas avoir d'impact sur les tensions préalablement vécues par les managers. Ensuite, si les missions de l'équipe sont peu compatibles avec le télétravail ou que les

salariés préfèrent travailler sur site par choix, l'organisation et l'encadrement du travail restent inchangés. L'encadrement rapporte également que le télétravail n'occasionne aucun changement organisationnel, peu importe la mise à distance, lorsqu'il mobilise les mêmes méthodes de management que sur site : "Le télétravail n'a rien changé pour nous dans la mesure où tout le monde est là pour la réunion de service, sauf cas exceptionnel, et que les ajustements n'ont pas besoin d'être fait en présentiel. De ce fait, le mode de suivi est resté le même". De plus, le sentiment d'appartenance, l'organisation du travail et les performances sont décrites comme étant similaires par une partie des managers. Enfin, la mise à distance du travail semble compensée par les outils et pratiques managériales, surtout lorsque la réalisation des tâches était déjà effectuée en majorité ou entièrement à l'aide des TIC.

Étude quantitative

Nous observons des différences significatives entre les positions hiérarchiques pour l'ensemble des variables étudiées, des analyses complémentaires post-hoc de Newman-Keuls et par contrastes ont donc été réalisées.

Premièrement, les résultats de l'ANOVA portant sur l'ajustement au télétravail indiquent que l'effet de la position hiérarchique sur l'ajustement au télétravail est significatif ($F(2, 1076) = 12.88$; $p < .001$). Les managers de proximité ($M=19,60$) et stratégiques ($M=20,84$) ressentent un ajustement au télétravail légèrement moins bon que les salariés non encadrants ($M=21,66$). Les analyses post-hoc montrent que la différence de score est significative entre les managers de proximité et les salariés (écart de 2,07 points), et entre les deux groupes de managers versus les salariés (écart de 1,44 points). Cependant, ce n'est pas le cas entre les managers stratégiques et de proximité.

Deuxièmement, l'effet de la position hiérarchique sur les conflits de rôle est également significatif ($F(2, 1090) = 16.21$; $p < .001$). Les managers stratégiques ($M=24,87$) et de proximité ($M=21,70$) semblent être davantage confrontés à des conflits de rôle que leurs salariés ($M=19,73$). Les analyses post-hoc montrent que les différences de scores sont significatives pour l'ensemble des positions hiérarchiques. Ainsi, les managers stratégiques ressentent un niveau plus élevé de conflits de rôle que les managers de proximité (écarts de 3,18 points), et l'ensemble des managers rapportent un niveau plus élevé par rapport aux salariés (écart de 3,55 points).

Troisièmement, l'effet de la position hiérarchique sur la charge de travail est à nouveau significatif ($F(2, 1090) = 19.58$; $p < .001$). Les managers stratégiques ($M=16,67$) et de proximité ($M=15,51$) perçoivent une charge de travail légèrement plus élevée que les salariés non encadrants (13,73). Les analyses post-hoc reflètent ce résultat, ainsi le niveau de charge de travail perçue de l'ensemble

des managers est significativement plus haut que celui des salariés (écart de 2,36 points). Or, cette différence n'est pas significative lorsque l'on compare managers de proximité et stratégique.

Quatrièmement, l'effet de la position hiérarchique sur les ambiguïtés de rôle est aussi significatif ($F(2, 1090) = 4.22$; $p=0.015$). Les managers stratégiques ($M=12.44$) rapportent légèrement moins d'ambiguïtés de rôles que les managers de proximité ($M=13.92$) et les salariés ($M=13.58$). Les analyses post-hoc montrent que la différence de score est significative entre les managers stratégiques et les managers de proximité (écart de 1,49 points), et entre les managers stratégiques versus les salariés (écart de 1,14 points). Cependant, ce n'est pas le cas entre les managers de proximité et les salariés.

CONCLUSIONS PRINCIPALES

Les différences de perceptions selon la position hiérarchique

Nos résultats qualitatifs indiquent que le télétravail des managers stratégiques et de proximité les expose surtout à des tensions "additives", ajoutant de nouvelles contraintes face aux à celles auxquelles ils étaient déjà exposés avant le télétravail. Cette tendance contraste avec le vécu des équipes qui elles semblent vivre moins d'effets négatifs liés au télétravail, et ressentent davantage les effets réducteurs et protecteurs du télétravail par rapport à leurs conditions de travail. Cette différence entre encadrants et salariés est également présente de manière modeste pour l'effet multiplicatif du télétravail sur les tensions préexistantes. Ici, cet effet est légèrement plus relayé par les managers de proximité, mais les différences entre ces deux statuts hiérarchiques sont fines.

L'analyse quantitative montre plus précisément les différentes perceptions entre managers de proximité et managers stratégiques. Leur niveau de charge de travail est relativement proche, mais

reste assez élevé par rapport à celui des équipes. Parallèlement et en concordance avec nos résultats qualitatifs, ce sont les équipes qui déclarent un meilleur niveau d'ajustement au télétravail par rapport à l'ensemble des managers. En revanche, les managers stratégiques semblent bien plus exposés aux conflits de rôle que les managers de proximité, tandis que cette relation est inversée (avec un écart plus restreint) concernant le vécu d'ambiguïtés de rôle. Ce dernier résultat pourrait s'expliquer par un pouvoir décisionnel plus important des managers stratégiques dans la définition de leurs objectifs et de leur rôle d'encadrement, qui leur permet de mieux accéder aux informations stratégiques et limiter l'effet des ambiguïtés de rôle.

De manière synthétique, notre étude souligne que les managers dans leur ensemble semblent plus exposés que leurs équipes aux effets négatifs du télétravail sur les tensions professionnelles qu'ils vivaient déjà avant la crise, et après, rendant leurs missions d'encadrement et d'animation du collectif plus complexes. Cette surexposition, inhérente à leurs fonctions transversales entre management opérationnel et stratégique, peut expliquer une partie des méfiances et difficultés à intégrer le management hybride dans leurs routines, contribuer à une fatigue managériale et fragiliser l'adoption du télétravail à long-terme dans les organisations (Cros et al., 2023). Pourtant, il semble pertinent de rappeler que le travail hybride comporte des effets neutres et positifs majeurs. Ces effets peuvent compenser de nombreuses tensions préexistantes et permettre de faire évoluer, repenser voire réinventer la fonction managériale tout comme les relations de travail (Cros

et al., 2023). D'autant que ces éléments sont aujourd'hui indispensables à la fidélisation des collaborateurs (qui pour beaucoup souhaitent encore bénéficier de quelques jours de télétravail hebdomadaire) et donc à un meilleur fonctionnement des organisations.

Les tensions atténuées par des pratiques managériales salutaires

En résumé, la grande majorité des tensions de rôle vécues par les managers sont de nature additive et d'ordre collectif. On retrouve en premier lieu les difficultés de communication et de collaboration qui s'apparentent à une catégorie de tensions de rôle bien spécifique : la surcharge de travail (Commeiras et al., 2009). Pour faire face à ces difficultés, les managers ont mis en œuvre un ensemble de pratiques qui répondent à des stratégies d'ajustement comportementales (Royal, 2007) axées sur le problème (Folkman & Lazarus, 1980). Par exemple, ils ont mis en place un ensemble d'outils pour faciliter la collaboration à distance, comme des tableaux de bord avec un onglet par salarié, des PowerPoint participatifs et accessibles en ligne pour structurer les réunions ou encore la formation de binôme de travail pour faciliter le travail collectif.

En second lieu, les managers vivent des tensions relevant de l'esprit d'équipe, des difficultés d'animation du collectif et de l'isolement de certains salariés, qui engendrent des conflits de rôle inter-émetteurs chez les managers (Commeiras et al., 2009), puisque certains salariés vont avoir tendance à s'éloigner du collectif, à privilégier leurs contraintes personnelles et à limiter leur retour sur site, alors que d'autres salariés vont demander le maintien d'un collectif de travail présent du site pour entretenir des échanges spontanés, informels et conviviaux. Pour limiter ces conflits, les managers adoptent des pratiques qui répondent à des stratégies d'ajustement axées sur le problème (Folkman & Lazarus, 1980). Elles peuvent être à la fois comportementales, en facilitant la collaboration, et cognitives, en favorisant la gestion des priorités et la recherche de solutions (Royal, 2007). Par exemple, pour limiter le sentiment de perte de lien social, ainsi que le manque d'intérêt pour le travail sur site et à la montée de l'individualisme, certains managers se sont placés dans une approche par la sanction en limitant la pratique du télétravail à deux jours par semaine. D'autres managers tentent plutôt de valoriser les moments collectifs sur site en réalisant des temps d'échange conviviaux réguliers.

L'analyse de ces pratiques met en évidence que les managers n'ont pas véritablement essayé de trouver des ajustements dans le cadre de la pratique du télétravail, mais plutôt de compenser les tensions induites par la distance en reportant certaines activités aux temps collectifs en présentiel. Ces éléments illustrent donc une des raisons pour lesquelles le télétravail est aujourd'hui remis en question par les organisations. Cela peut également expliquer pourquoi aucune pratique managériale concernant les tensions multiplicatives n'a été exposée par les managers et leurs équipes, ainsi que les tensions additives restantes. La troisième partie de cette discussion a donc pour objectif de qualifier la nature de ces tensions et d'établir un ensemble de propositions managériales permettant de les réduire.

Les tensions encore en souffrance : des propositions managériales pour y remédier

Les managers semblent avoir plus de difficultés à appréhender l'ensemble des tensions qui procurent un effet multiplicatif, ainsi que les tensions qui procurent un effet additif concernant l'équité entre salariés et la dégradation de la qualité et de la productivité du travail. Ces tensions additives engendrent toutes des conflits de rôle inter-émetteurs chez les managers (Commeiras et al., 2009), alors que les tensions multiplicatives renvoient pour certaines à des conflits de rôle inter-émetteurs (problèmes de transversalité entre les services et de communication au sein de l'équipe) et pour d'autres à une surcharge de travail (complexification de la mise en œuvre des processus internes et intensification du travail). Il n'est pas étonnant que ces tensions multiplicatives n'aient pas trouvé de réponses managériales, dans la mesure où cette catégorie regroupe des tensions organisationnelles préexistantes, que le télétravail est venu exacerber. Par conséquent, il est encore plus difficile pour les managers de limiter ces tensions en situation de travail hybride. Pourtant, pour certaines d'entre elles, les salariés et leurs managers ont exprimé des besoins qui pourraient remplir ce rôle. Nous nous sommes appuyés sur ces éléments pour formuler un ensemble de pratiques managériales.⁵

BIBLIOGRAPHIE

- Caplan, R.D., Cobb, S. & French, J.R.P. (1975). Relationships of Cessation of Smoking with Job Stress, Personality and Social Support. *Journal of Applied Psychology*, 60, 211-219.
- Commeiras, N., Loubès, A. & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management International*, 13(4), 73-89.
- Cros, F., Bodin, J., Fadel, M., d'Escatha, A., & Roquelaure, Y. (2023). Télétravail : Effets sur la santé et les conditions de travail - Revue de la littérature (1-192). Anses / Inserm.
- Djabi, M. & Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse. *Management International*, 21(1), 140-148.
- INSEE Première (2024). "Une photographie du marché du travail en 2023. L'emploi augmente modérément, le chômage se stabilise après sept années de baisse", n°1987, mars 2024.
- Laborie, C., Bernard, N., & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ? *RIPCO*, 29, 121-149.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company, New York.
- Raghurama, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27, 383-405.
- Rivière, A., Commeiras, N. & Loubès, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, 31(2-3), 142-162.
- Rivière, A. (2019). Tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé à l'hôpital public. L'effet modérateur des stratégies d'ajustement. *Revue française de gestion*, 282. doi:10.3166/rfg.2019.00351
- Raghuram et al., 2001
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Royal, L. (2007). Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec. [Thèse de doctorat en administration de l'éducation, Université de Montréal.]
- Royal, L. & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux prévenir et contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27-33.
- Schulze, J. & Krumm, S. (2017). The "virtual team player": A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66-95.
- Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun A. L. & Shaer, O. (2021). How Does Working from Home during COVID-19 Affect What Managers Do? Evidence from Time-Use Studies. *Human- Computer Interaction*, 37(6), 532-557.
- Tracy, S.J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA.
- Tracy, S. J. (2020). *Data analysis basics. A phronetic iterative approach. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact (Second edition)*. Wiley Blackwell..

⁵ Dans la version finale de l'article, ces propositions seront détaillées dans un tableau de synthèse.

Travailler au sein d'une association sportive entre forces salariales et ressources bénévoles, une source de mal-être ?

Florian Ricolfi

Groupe de Recherche en Management (GRM), IAE de Nice, Université Côte d'Azur.

Introduction

Dans le monde mouvant et évolutif des associations sportives, la question du bien-être au travail émerge pour occuper une place capitale en cette période pré-olympique. Les membres et les employés de ces organisations font face à un ensemble unique de défis, mêlant passion pour le sport, pression de la performance et exigences opérationnelles. Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre les dynamiques complexes entre le bien-être et le mal-être au travail, ainsi que l'impact des pratiques managériales qui sont spécifiques au monde associatif.

Cette communication se propose d'explorer les causes et conséquences du bien-être et du mal-être au sein des associations sportives. Comment les pratiques de gestion peuvent-elles influencer sur ces dynamiques ? Quelles stratégies pourraient favoriser un environnement de travail sain et productif, tout en identifiant et en contrant les facteurs qui contribuent au mal-être et mènent à l'épuisement professionnel ?

Nous explorons comment émergent et se développent les dynamiques positives et négatives dans le milieu professionnel des associations sportives. Nous chercherons à comprendre dans quelles mesures les interactions sociales, les modèles de leadership et les politiques organisationnelles peuvent influencer sur le bien-être des individus, ainsi que sur la performance globale de l'association.

Cette communication vise à fournir des perspectives utiles aux gestionnaires et décideurs des associations sportives, pour développer des stratégies efficaces de promotion du bien-être au travail et cultiver un environnement professionnel épanouissant pour tous les membres de l'organisation.

Objectifs et importance de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'explorer en profondeur la coexistence du bien-être et du mal-être au travail au sein des associations sportives. Plus spécifiquement, cette recherche vise à examiner les dynamiques complexes entre le bien-être et le mal-être au travail dans le contexte des associations sportives, en mettant en lumière les facteurs qui contribuent à ces phénomènes et leurs interactions. Nous cherchons à estimer les impacts des pratiques de gestion sur le bien-être au travail des membres et des employés des associations sportives, en identifiant les pratiques managériales qui favorisent un environnement de travail sain et productif, tout en explorant les facteurs associés au mal-être et à l'épuisement professionnel.

Cette étude revêt une importance significative pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permettra de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés les membres et les employés des associations

sportives, en tenant compte de la pression de la performance et des exigences opérationnelles propres à ce domaine. En outre, en mettant en lumière l'impact des pratiques de gestion sur le bien-être au travail, cette recherche contribuera à l'identification de stratégies efficaces pour promouvoir un environnement professionnel sain et épanouissant. Enfin, en intégrant les résultats de cette étude, les gestionnaires et les décideurs des associations sportives pourront prendre des décisions éclairées pour améliorer le bien-être de leurs membres et de leurs employés, ce qui pourrait également avoir un effet positif sur la performance globale de l'organisation.

Méthodologie

Nous avons choisi une méthodologie qualitative pour son aptitude à générer des hypothèses (Silverman, 2006) sur les dynamiques du bien-être au travail au sein des associations sportives. Pour explorer en profondeur les pratiques de gestion et leur impact sur le bien-être au travail au sein des associations sportives, nous avons opté pour une approche mixte combinant une revue de littérature exhaustive et des entretiens menés auprès de décideurs clés. Pour mener notre revue de littérature, nous avons utilisé une méthodologie rigoureuse, en sélectionnant des mots-clés pertinents et en utilisant divers moteurs de recherche académiques spécialisés dans les domaines de la gestion, du bien-être au travail et des associations sportives. Notre analyse a porté sur une variété de sources, y compris des articles scientifiques, des livres et des rapports, afin de comprendre les tendances, les lacunes et les théories existantes dans ce domaine.

Parallèlement à cette revue de littérature, nous avons entrepris des entretiens préliminaires avec des décideurs clés au sein des associations sportives. Ces entretiens ont été conçus comme une première étape pour recueillir des informations qualitatives sur les pratiques de gestion et leur impact sur le bien-être au travail. À travers ces entretiens initiaux, nous avons exploré une diversité de perspectives et de rôles au sein des associations.

Notre intention est de développer ces entretiens préliminaires dans le cadre d'une recherche plus approfondie, en utilisant les données recueillies comme base pour élaborer des hypothèses et des analyses plus détaillées. Ces entretiens préliminaires enrichiront notre revue de littérature en fournissant des perspectives pratiques et en approfondissant notre compréhension des dynamiques du bien-être au travail au sein des associations sportives. Nous envisageons également d'utiliser ces données dans le cadre de la rédaction d'un article sur le sujet.

Notre objectif était de capturer une diversité de perspectives et de rôles au sein de ces associations. Après avoir obtenu l'accord des participants, nous avons mené des entretiens d'une durée de 30 à 45 minutes, centrés sur les pratiques de gestion en matière de bien-être au travail. Les questions portaient spécifiquement sur les politiques organisationnelles, les interactions sociales, et les modèles de leadership, en mettant l'accent sur leur influence sur le bien-être des individus. Ces entretiens ont eu lieu entre septembre et octobre 2023. Les participants étaient sélectionnés stratégiquement pour inclure une variété de postes, tels que des directeurs d'association, des entraîneurs, et du personnel administratif.

Pour guider nos entretiens, nous avons élaboré un guide structuré en trois rubriques. Celui-ci explorait les pratiques de gestion liées au bien-être au travail, en se concentrant sur les choix d'allocation de

ressources qui permettent à ces associations de promouvoir un environnement professionnel sain et épanouissant. Les questions portaient sur différents aspects, tels que les politiques de recrutement, de formation, et de reconnaissance des membres et des employés. Les données ont été immédiatement transcrites après chaque entretien et intégrées comme éléments de discussion dans notre analyse.

Résultats

a. La diversité du contexte associatif du sport

En Europe, près de 15 millions de personnes agissent bénévolement dans le domaine sportif selon le rapport de financement du sport amateur⁶. En France, 3,6 millions de ces bénévoles s'engagent dans le domaine sportif (Febvre et Muller, 2004). À la suite des entretiens que nous avons menés, nous distinguons deux profils de bénévoles : le bénévole sportif récurrent ainsi que le bénévole sportif ponctuel.

Le bénévole récurrent peut être :

1. un bénévole sportif technique, c'est-à-dire un entraîneur, un assistant ;
2. un bénévole sportif dédié à l'administratif à l'image des présidents, vice-présidents, secrétaires ou trésoriers.

Cette description du type de bénévole correspond aux travaux de Peter (2009, p.35). Celui-ci explique également que les bénévoles sont notamment motivés par diverses raisons qui justifient leur engagement⁷ notamment la pratique ou l'enseignement d'une discipline sportive ou encore la défense d'une cause.

Cet engagement et ce soutien auprès du sport amateur et professionnel sont indispensables pour la bonne tenue du sport en Europe et en particulier en France. Depuis plusieurs décennies, l'organisation du sport a reposé en grande partie sur le modèle associatif et sur l'implication des bénévoles. Historiquement, le bénévole sportif qui mène une action désintéressée, a pour mission, la gestion des activités sportives. En effet, aussi bien l'État, les collectivités locales, mais aussi le secteur privé, ces derniers ne voyaient pas d'intérêt à assumer cette responsabilité. Cela a permis à des dirigeants volontaires et autonomes de contribuer à l'action sociale en définissant les modalités. Nous verrons par la suite que cette influence a été remise en question dans les années 80 avec principalement l'émergence de professionnels dans le milieu sportif, possible source de mal-être au travail.

Actuellement, le modèle associatif sportif est directement concerné par ce que l'on appelle le processus de professionnalisation ainsi que la marchandisation de l'offre sportive (Chantelat, 2001, p.71). Selon le président d'association du *Cavigal Nice Basket*, le bénévole se retrouve ainsi « *pris en tenailles* » entre d'une part les exigences d'une société basée sur la recherche du profit de l'efficacité et d'autre part le besoin d'engagement basé sur l'altruisme et la gratuité. De plus, le « *désengagement assumé de l'État sur le terrain, la création d'emplois salariés, des contraintes qui ne cessent de s'accumuler pour les associations sur un plan comptable et juridique rendent complexes les tâches des responsables associatifs bénévoles* ». Ces propos recueillis à travers nos

⁶ Rapport de financement du sport amateur, 2011, p.50

⁷ Enquête sur Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, 2020

divers entretiens illustrent bien la complexité des associations sportives. Une complexité accentuée à quelques mois des Jeux Olympiques de Paris.

En outre, afin d'assurer la gestion de ces associations sportives, les dirigeants interrogés nous indiquent que « *certaines compétences sont de plus en plus recherchées* ». Les bénévoles de l'association sont ainsi confrontés à un processus de professionnalisation de la fonction. Cela avait été décrit par Bourdoncle (1993, p.91) comme un processus de « *développement professionnel, permettant d'acquérir des savoirs et des compétences professionnelles dans des situations réelles* ». Il peut s'apparenter à la recherche d'amélioration des savoirs et des capacités tout en favorisant la construction d'une identité et une dynamique de socialisation professionnelle (Dubar, 1991, p.125).

De ce fait, cela peut conduire à un remplacement de bénévoles par des salariés rémunérés avec, par conséquent, des responsabilités supérieures à celles d'un simple bénévole (Bayle & Robinson, 2007, p.251). Ce recrutement peut d'ailleurs concerner divers secteurs au sein de l'organisation d'une association sportive à l'image de la gestion ou l'encadrement de l'activité sportive. Plusieurs objectifs sont en lien avec la mise en place de ce processus (CNOSF, 2011) :

- proposer une réponse cohérente vis-à-vis d'un environnement de plus en plus complexe ;
- développer des compétences et un savoir-faire technique des acteurs, aussi bien les salariés que les bénévoles avec la mise en place de formation ;
- créer une équipe projet qui analyse et regroupe les ressources disponibles.

b. La problématique des nouvelles pratiques associatives

Les points évoqués précédemment lors de nos entretiens traduisent inévitablement un besoin pour les associations de diversifier les services proposés. Des propos confirmés lors de nos entretiens : « *nous, en tant qu'association, nous nous employons à proposer un panel de prestations diversifiées qui nécessitent, en partie, des encadrants professionnels et qualifiés.* » L'association sportive, auparavant uniquement axée sur la compétition et sur l'engagement bénévole a progressivement laissé place à une structure ouverte à un large public où bénévoles et salariés collaborent quotidiennement (Bernardeau Moreau, 2004, p.33).

Par ailleurs, ce processus de salariat a grandement été facilité par les nombreux dispositifs d'aide à l'emploi mis en place par l'État. Ces derniers ont permis, selon l'avis de plusieurs décideurs, aux associations, de recruter à moindre coût un ou plusieurs salariés. Nous pouvons citer différents programmes comme les « *emplois-jeunes* », les « *services civiques* » ou plus récemment « *les contrats de professionnalisation* », d'autres qui ciblent davantage le sport comme « *le plan sport emploi* ». L'objectif de ces contrats est de soutenir et accompagner le processus de salariat dans une association, cette dernière doit ensuite à court ou moyen-terme avoir la capacité d'autofinancer cet emploi. Ces contrats, selon Fabien (Manager Général de la JDA Dijon) « *nous ont permis de proposer de nouvelles activités ou simplement d'améliorer le fonctionnement de notre association* » afin, à l'arrivée, de trouver des fonds nécessaires à la pérennisation de l'emploi du salarié.

Nous pouvons également nous intéresser au discours tenu par les dirigeants associatifs lors de nos entretiens qui met en lumière le fait que le secteur associatif souhaite être au cœur de l'emploi sportif. Celui-ci se définit comme un « *acteur essentiel pour ce qui est de la citoyenneté et du respect des valeurs sportives* ». Le secteur associatif se dit également comme le plus à même de dynamiser l'emploi sportif sur le territoire français. Ce qui peut surprendre notamment lorsque nous observons la concurrence du secteur privé sur l'offre sportive.

De ce fait, pour permettre aux associations de proposer de tels services, le développement des compétences et le savoir-faire technique des acteurs de l'association est un point central dans l'évolution des acteurs. Cela peut notamment être effectué par le biais de formations diverses.

c. La coexistence avec les salariés, potentielle source de mal-être.

Le salariat est un phénomène de plus en plus fréquent dans les associations sportives, celui-ci vient très souvent en complément du travail fourni par les bénévoles. Par ailleurs, celui-ci se caractérise également par l'arrivée de personnes extérieures à l'association.

Le recrutement de personnel extérieur à l'organisation est « *une possibilité pour les associations sportives* » comme nous indique l'ensemble des dirigeants d'associations interrogés. En effet, en bénéficiant de l'arrivée d'une nouvelle demande sportive, comme évoqué précédemment, les associations ont ainsi pu recruter des salariés pour développer, animer voire parfois, dynamiser leur structure (Hinnewinkel, 2006). Par ailleurs, les acteurs du mouvement sportif jugent légitime que l'emploi sportif se répande au sein des associations sportives qui sont perçues comme un élément phare du mouvement sportif.

Ces trois dernières décennies sont l'illustration d'une augmentation significative de la demande d'activités physiques et sportives. Ceci a grandement bénéficié aux associations sportives qui ont pu recruter de nouveaux membres au sein de leur effectif.

Par ailleurs, ces nouveaux arrivants qui migrent du secteur privé vers le secteur public ont des profils bien différents des standards classiques que nous pouvons retrouver dans les associations. (Hvenmark, 2013, p.237). En effet, ces salariés vont eux, davantage privilégier le côté performance et rentabilité de l'association. Ils souhaitent tout simplement mettre en pratique les compétences qu'ils ont pu acquérir au cours de leurs études (Parente, 2012, p.268). Cette volonté de rechercher le côté performance et rentabilité dans une association sportive peut être considérée comme contraire aux valeurs associatives à l'origine et à l'origine de discorde entre bénévoles et salariés.

En effet, pour mettre à profit ce savoir-faire évoqué précédemment, les salariés doivent prendre en compte les valeurs associatives. D'après nos dirigeants associatifs et selon les travaux de Falcoz et Walter (2007, p.82 à 87), un savoir-être est nécessaire pour évoluer dans une association.

Celui-ci se décompose en trois parties :

- le dévouement :

Le dévouement, selon les personnes interrogées, doit être une reconnaissance réciproque et un attachement important du salarié à la structure qui l'emploie. Le salarié doit, en quelque sorte, faire preuve de reconnaissance envers l'association qui l'embauche. Travailler dans une association avec un cadre convivial et une bonne ambiance de travail, est un privilège. De ce fait, contrairement à un bénévole, qui par définition est une personne dévouée, le salarié doit prouver que ses actes sont dans l'intérêt collectif et non pas pour servir ses intérêts personnels.

- La disponibilité :

La disponibilité est également une compétence nécessaire notamment dans la construction de l'identité professionnelle de salarié. Celle-ci permet tout simplement de distinguer un « bon » d'un « mauvais salarié » selon les interlocuteurs. En effet, être en adéquation avec l'esprit du club est indispensable pour travailler au sein d'une association. Par conséquent, le salarié doit se comporter comme un bénévole et ne pas compter ses heures. Un salarié qui se contente d'effectuer les heures qui sont prévues dans le cadre de son contrat de travail serait qualifié de « mauvais salarié », cela prouverait qu'il ne souhaite pas faire d'efforts supplémentaires pour le club. Être salarié d'une association sportive signifie être présent lors des réunions de bureau, les manifestations organisées par le club, les stages et ce peu importe la période, les vacances ou les dimanches.

- Le désintéressement :

Le dernier critère mentionné est le désintéressement, une des caractéristiques principales de l'identité bénévole. Le bénévole suppose une absence de revendication sur le plan financier lors de son engagement au sein d'une association. Pour autant, la situation est paradoxale pour un salarié qui devra nécessairement être rémunéré pour son travail dans l'association. L'objectif du salarié est de prouver qu'il agit sans cesse pour le bien-être de l'association, qu'il est désintéressé de l'aspect financier. La dimension économique doit ainsi être mise au second plan, un salarié qui réclamerait une augmentation de son salaire ou d'autres avantages personnels serait perçu comme « *intéressé* » et cela irait à l'encontre des valeurs associatives.

Cette caractérisation d'un « *bon salarié* » a été réalisée par plusieurs dirigeants associatifs qui sont bénévoles par définition et qui sont amenés à collaborer au quotidien avec des salariés.

Ce contraste entre bénévoles et salariés est d'ailleurs la prochaine sous-partie qui sera traitée dans cette relation mutuelle.

d. Les relations complexes entre bénévoles et salariés

Tout d'abord, malgré le fait que le bénévolat semble s'essouffler ces dernières années avec notamment les évolutions du monde associatif, l'ensemble des associations interrogées s'accordent pour exprimer « *leur reconnaissance au dévouement à toute épreuve de leurs bénévoles* ». Ils ajoutent cela : « ils œuvrent quotidiennement et sont entièrement dévoués pour que l'association se développe. Nous pouvons parler de dons réalisés par ces personnes selon Prouteau (1999, p.70).

D'après les chiffres⁸, en 2017, 89 % des associations sont uniquement composées de bénévoles. La question de la relation bénévoles/salariés ne concerne que 11 % des associations en France soit environ 170 000 associations. Cependant, les associations représentent désormais 1,8 million de salariés, un employeur de poids dans l'économie française (Cottin-Marx, 2020, p.29). De plus, notons que d'autres acteurs gravitent autour de cette relation bénévoles et salariés. Il conviendrait donc mieux de parler d'une relation tertiaire et non binaire. En effet, une association est composée de dirigeants associatifs qui, par essence sont bénévoles ainsi que de salariés qui eux, agissent sur le terrain.

Il est donc essentiel de rappeler une des spécificités de ces entreprises associatives, ces termes impliquent la collaboration entre salariés et travailleurs bénévoles (Simonet, 2010, p.183).

De ce fait, l'embauche de salariés au sein de ces associations sportives peut créer de multiples tensions. Ces tensions se caractérisent par l'une des particularités du travail associatif (Hély, Simonet, 2013, p.4), l'opposition entre bénévole et salarié, entre engagement et salariat.

La première tension que nous pouvons relever, d'après les entretiens réalisés, est la frontière entre les deux milieux. La frontière est souvent assez floue entre des employeurs qui travaillent gratuitement, les bénévoles et les salariés des associations. Cela peut notamment s'expliquer par « *le fait que certains bénévoles deviennent des salariés de l'association au fil des années et conservent leurs missions* ».

De plus, cette spécificité engendre une certaine banalisation des heures supplémentaires, ce qui implique pour un salarié de travailler sans compter ses heures à l'image d'un bénévole. Cela s'inscrit dans les valeurs associatives, cette non-valorisation du travail peut faire penser à une « *bénévolisation du travail* » (Simonet, 2010, p.217). Cette proximité entre les deux protagonistes, bénévoles et salariés et la proximité de leurs missions peut également être source de conflits.

La proximité est d'autant plus visible lors de divers processus qui mènent à l'embauche d'un salarié. Quelquefois, « *les salariés d'une association ont auparavant été des bénévoles de l'association, c'est plus tard que l'embauche est évoquée* ». Cela s'explique notamment par le fait que le statut de bénévole ne permet plus de répondre à la charge de travail qui est demandée (Cottin-Marx, 2020, p.38). En effet, les postes de salariés sont très souvent utilisés pour remplacer ou prêter main-forte aux bénévoles. « *La similarité de leurs tâches peut alors porter à confusion entre salariés et bénévoles* ». Dans leur étude, Ughetto et Combes en 2010 (p.10) utilisent les propos suivants : « *les salariés du milieu associatif, amenés à collaborer avec des bénévoles non rémunérés, ont très souvent des difficultés à être reconnus et légitimés professionnellement.* »

Pour compléter cela, Gildas Loirand déclare en 2011 (p.15) « *Tout porte à indiquer que le sport fédéré a apporté une contribution majeure au développement relativement récent des emplois d'éducateurs sportifs [...] notamment sous l'impulsion de la création du statut d'emplois-jeunes particulièrement profitable, en matière du développement de l'emploi, aux associations sportives* » L'enquête

⁸ Centre d'économie de la Sorbonne, enquête sur le paysage associatif 2017

« Emploi » révèle d'ailleurs qu'en 2020, 448 000 emplois du sport existent dont 115 000 proviennent des associations.

Dans les propos recueillis lors de nos entretiens, l'emploi de salariés dans une association sportive requiert « *une forme d'engagement pour un salarié qui souhaite être « accepté* » ». Le salarié est dans l'obligation de se « *soumettre* » à ces obligations contraignantes pour faire sa place et être décrit comme un « *bon salarié* » par les membres de l'association.

Nous comprenons ainsi que pour ces salariés, c'est une véritable opportunité, un privilège de pouvoir travailler dans un tel environnement en alliant passion et travail. Pour autant, comme nous l'avons vu précédemment, il n'en demeure pas moins qu'être salarié dans une association sportive nécessite un engagement important et de faire continuellement ses preuves afin d'obtenir le « consentement du clan des bénévoles ». (Falcoz & Walter, 2007, p.89).

Analyse et discussion

L'analyse des propos recueillis met en lumière plusieurs aspects significatifs de la dynamique des associations sportives, notamment en ce qui concerne le rôle crucial des bénévoles et l'évolution vers le salariat. Ces éléments soulèvent des questions essentielles quant à la gestion et au bien-être au travail au sein de ces organisations.

Importance des bénévoles dans le domaine sportif :

Les chiffres présentés mettent en évidence l'importance des bénévoles dans le domaine sportif, tant en Europe qu'en France. Leur dévouement et leur engagement sont essentiels pour le fonctionnement quotidien des associations sportives, soulignant ainsi l'aspect social et citoyen de ces structures. Cependant, l'évolution vers le salariat dans ces associations présente des défis uniques en termes de gestion des ressources humaines et du bien-être au travail.

Transition vers le salariat et ses implications :

Le passage au salariat dans les associations sportives témoigne d'une professionnalisation croissante du secteur, influencée par la demande croissante d'activités sportives et les pressions externes telles que la professionnalisation de la fonction. Cette transition apporte son lot de défis, notamment en termes de relations entre les bénévoles et les salariés, ainsi que de gestion des attentes et des valeurs associatives.

Tensions entre bénévoles et salariés

L'analyse révèle des tensions potentielles entre les bénévoles et les salariés, résultant notamment de différences d'attentes, de motivations et de valeurs. Les bénévoles, attachés à l'altruisme et au désintéressement, peuvent percevoir les salariés comme mettant en avant des objectifs de performance et de rentabilité, ce qui peut entraîner des conflits internes et une remise en question des valeurs fondamentales de l'association.

Préconisations managériales

Pour atténuer ces tensions et favoriser un environnement de travail harmonieux, plusieurs solutions managériales peuvent être envisagées :

1. Communication et sensibilisation : Il est essentiel d'instaurer une communication ouverte et transparente entre les bénévoles et les salariés, afin de favoriser la compréhension mutuelle et le respect des différences de perspectives et de motivations.
2. Formation et développement des compétences : Offrir des formations aux bénévoles et aux salariés sur les valeurs associatives, le travail d'équipe et la gestion des conflits peut renforcer leur compréhension mutuelle et leur capacité à travailler ensemble de manière efficace.
3. Création d'une nouvelle culture organisationnelle plus inclusive : Promouvoir une culture organisationnelle basée sur le respect, la coopération et la reconnaissance mutuelle peut contribuer à créer un environnement de travail positif où les bénévoles et les salariés se sentent valorisés et impliqués.
4. Clarification des rôles et des attentes : Définir clairement les rôles, les responsabilités et les attentes des bénévoles et des salariés peut aider à éviter les malentendus et les conflits liés aux différences de statut et de perception.

En adoptant ces approches, les associations sportives pourraient surmonter les défis liés à la transition vers le salariat tout en préservant leur mission sociale et leur identité associative.

Conclusion

Dans le paysage associatif, les bénévoles demeurent les piliers fondamentaux de nombreuses organisations, fournissant un engagement sans faille qui maintient leur vitalité.

Les résultats de cette étude mettent en lumière l'importance cruciale des bénévoles dans le domaine associatif du sport, tout en soulignant les défis posés par la transition vers le salariat. En Europe, où près de 15 millions de personnes sont engagées bénévolement dans le domaine sportif, ces individus jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement quotidien des associations. En France, avec 3,6 millions de bénévoles sportifs, la diversité des profils bénévoles reflète la richesse et la complexité du tissu associatif.

L'évolution vers le salariat, bien que nécessaire pour répondre à des exigences croissantes en matière de professionnalisme et de qualité des services, présente des implications significatives. Les tensions entre bénévoles et salariés, notamment liées à des différences d'attentes, de motivations et de valeurs, soulignent la nécessité d'une gestion attentive des ressources humaines et du bien-être au travail au sein des associations sportives.

Pour relever ces défis, des approches managériales telles que la communication ouverte, la formation et le développement des compétences, la création d'une culture organisationnelle inclusive et la

clarification des rôles et des attentes peuvent être envisagées. En favorisant la compréhension mutuelle, le respect et la collaboration entre bénévoles et salariés, ces initiatives peuvent contribuer à créer un environnement de travail harmonieux et à préserver l'essence même des associations sportives en tant que piliers de la communauté et gardiens des valeurs du sport.

En conclusion, cette étude souligne l'importance cruciale des bénévoles dans le domaine associatif du sport tout en mettant en évidence les défis et les opportunités liés à la transition vers le salariat. En adoptant des approches managériales axées sur la communication, la formation et la création d'une culture organisationnelle inclusive, les associations sportives peuvent surmonter ces défis tout en préservant leur mission sociale et leur identité associative.

Limites de l'étude

Malgré ses contributions, cette étude présente quelques limites qu'il convient de mentionner. Tout d'abord, la portée de cette recherche se limite principalement au contexte des associations sportives, ce qui pourrait restreindre sa généralisation à d'autres types d'organisations associatives ou à d'autres secteurs d'activité.

De plus, bien que nous ayons examiné les tensions et les défis associés à la relation entre bénévoles et salariés, une exploration plus approfondie des stratégies de gestion pour atténuer ces tensions aurait pu enrichir notre compréhension. Des études futures pourraient donc se concentrer sur l'identification et l'évaluation de telles stratégies dans différents contextes associatifs.

Enfin, les données utilisées dans cette étude peuvent être sujettes à des biais potentiels, notamment en ce qui concerne la représentativité de l'échantillon et la validité des mesures utilisées. Une attention particulière à la méthodologie de collecte et d'analyse des données pourrait aider à atténuer ces préoccupations dans les recherches futures.

Bibliographie

Alonso A. Maciel D. (2010). « From protest to professionalization: Brazilian environmental activism after Rio-92 ». *Journal of Environment & Development*, 19(3), p. 300-317.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.

Archambault, E. (2005). « Le bénévolat en France et en Europe », *Pensée plurielle*, 9(1), 11-34.

Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport: Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion*, 168-169, 107-123. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.107-123>

Bayle, E. (1999). Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges.

Bayle, E., & Robinson, L. (2007a). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>

Bayle, E., & Robinson, L. (2007b). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>

Bernardeau, D. (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. *Sociologie*, 30-44. <https://doi.org/10.4000/sociologies.6758>

Boncler J. (1994), *Les organisations non marchandes privées : analyse théorique et examen de quelques pratiques*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.

Bourdoncle, R. (1993). Note de synthèse [La Professionnalisation des enseignants : les limites d'un mythe]. *Revue française de pédagogie*, 105(1), 83-119. <https://doi.org/10.3406/rfp.1993.1283>

Chantelat, P., Bouhaouala, M., & Champely, S. (2001). Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Staps*, 55(2), 61-78. <https://doi.org/10.3917/sta.055.0061>

Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement. *Management & ; Avenir*, 27(7), 13-30. <https://doi.org/10.3917/mav.027.0013>

Cottin-Marx, S. (2019). II. Panorama et évolution du monde associatif français. Dans : Simon Cottin-Marx éd., *Sociologie du monde associatif* (pp. 29-44). Paris: La Découverte.

Dubar, C. (2015). Chapitre 6 - Des « professions » à la socialisation professionnelle. *La socialisation*, 121-142. <https://doi.org/10.3917/arco.duba.2015.01.0121>

Falcoz, M. (2016). Emplois sportifs, emplois pérennes, emplois précaires. *Marché et organisations*, 27(3), 31-44. <https://doi.org/10.3917/maorg.027.0031>

Falcoz, M., & Walter, E. (2007). Travailler dans un monde de bénévoles. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 306, 78-91. <https://doi.org/10.7202/1021256ar>

Febvre, M., & Muller, L. (2006). La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles. *Données et études statistiques : jeunesse, sports et vie associative*, 295-300. <https://doi.org/10.4000/books.insep.2351>

Fortino, S. (2013). Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation. *Participations*, 5(1), 53-76. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0053>

Hély, M. (2009). 4. Les travailleurs associatifs : « gens du public » ou « gens du privé » ?. Dans : *Les métamorphoses du monde associatif* (pp. 139-186). Paris, Presses Universitaires de France.

Hinnewinkel, A.-L. (2006). Le salariat dans les clubs sportifs : des emplois à construire, Thèse de doctorat : STAPS, Bordeaux II.

Hvenmark, J. (2013). Business as Usual ? *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 223-247.
<https://doi.org/10.2753/atp1084-1806350203>

Legay, A. (2001). La professionnalisation de l'emploi associatif. L'exemple des permanents des associations intermédiaires. *Partage*, 154, 38-43.

Loirand, G. (2011). L'État et le sport en France. *Savoir/Agir*, 15(1), 11-22. <https://doi.org/10.3917/sava.015.0011>

Lundström T. (2001). « Child protection, voluntary organizations, and the public sector in Sweden ». *Voluntas* 12(4), p. 355-372.

Parente, C. (2011). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 257-276. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9190-8>

Parsons, E., & Broadbridge, A. (2004). Managing Change in Nonprofit Organizations : Insights from the UK Charity Retail Sector. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 227-242. <https://doi.org/10.1023/b:volu.0000046279.46964.b5>

Peter, J. M. (2009). L'engagement bénévole des jeunes sportifs : crise ou mutation ? *Agora débats/jeunesses*, 51(1), 29-42. <https://doi.org/10.3917/agora.051.0029>

Prouteau, L. (1998). Les différentes façons d'être bénévole. *Economie et statistique*, 311(1), 57-73.
<https://doi.org/10.3406/estat.1998.2608>

Silverman, D. (2006), *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). Sage Publications, Paris.

Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: a sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9, 81-98.

Ughetto, P., & Combes, M. C. (2010). Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? *Socio-logos*, 5, 64-78. <https://doi.org/10.4000/socio-logos.2462>

Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de Gestion*, 34(187), 15-34.

Intrapreneurship and occupational wellbeing**Valentine Georget**

Université Côte d'Azur, EUR ELMI, CNRS, GREDEG, Aix-Marseille Université, CNRS, LEST

Introduction

Intrapreneurship is not a recent concept! The first studies date back to the 1980s and were initiated by Burgelman (1983). Although this work shows a long-standing interest in this concept, it is only in the 2000s that this notion has found an echo within companies. Indeed, a multitude of intrapreneurship devices have invaded companies to enable them to innovate in an increasingly competitive world, by relying on internal collective intelligence (employee-driven innovation (Høyrup, 2012; Teglborg-Lefèvre, 2010; Tirabeni & Soderquist, 2018)).

In this context, employees become internal sources of innovation to innovate (Soderquist et al., 2016) by allowing them to suggest innovation ideas to their company and develop them as internal entrepreneurs, i.e. ideator-intrapreneurs. For other intrapreneurship devices, the aim is to gain 'agility' in the experimentation phase. Thus, being able to quickly test innovation ideas becomes the priority by hiring employees who carry out the development of the innovation project - previously defined by the company - such as internal entrepreneurs (recruited- intrapreneurs).

Thus, intrapreneurship democratises the innovation process within the organisation and is based on individual autonomy. However, how do these intrapreneurs live this new experience within their company? How do these intrapreneurship experiences impact the dimensions of occupational well-being of intrapreneurs? This is the question we are asking in this article. To answer our research question, we interviewed forty-one intrapreneurs - twenty-nine ideator- intrapreneurs and twelve recruited-intrapreneurs - from twelve different large French companies, during semi-structured interviews. This study highlights the differences between ideator-intrapreneurs and recruited-intrapreneurs. These differences are expressed more in terms of hedonic dimensions - relationships with colleagues and managers - than in terms of eudemonic dimensions - relationships with time and physical conditions at work.

1. Literature review**1.1. Intrapreneurship**

Corporate entrepreneurship is defined as "*the process whereby individual or group of individuals, in association with an existing organisation, create a new organisation or instigate renewal or innovation within the organisation*" (Rigtering et al., 2019; Sharma & Chrisman, 2007, p. 18). Thus, corporate entrepreneurship is a process that allows an entrepreneurial orientation to be operationally anchored within an existing organisation seeking innovation and strategic renewal (Sharma & Chrisman, 1999). The aim is then the creation of new business ventures, but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies and competitive postures. (Antoncic & Hisrich, 2003, p. 9; Shankar & Shepherd, 2019). Here, there are two possibilities for organisations to integrate this entrepreneurial orientation into their process: a corporate entrepreneurship that involves

employees of the existing company - internal corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983) or intrapreneurship (Antoncic & Hisrich, 2003) - and a corporate entrepreneurship that involves entrepreneurs from outside the organisation - external corporate entrepreneurship. This study focuses on internal corporate entrepreneurship or intrapreneurship (Rigtering et al., 2019; Verheul et al., 2005).

At the individual level, this means that it is possible to distinguish two types of corporate entrepreneurs - associated with these two processes that we distinguish (Bager et al., 2010) - internal corporate entrepreneurs and external corporate entrepreneurs. This study therefore focuses on internal corporate entrepreneurs and their experience within the process.

In concrete terms, these are employees of companies who are involved in an entrepreneurial process and who collaborate with an existing organisation in order to innovate or renew it.

The literature shows that there are two types of intrapreneurs: ideator-intrapreneurs or project intrapreneurs (Bager et al., 2010) and intrapreneur or venture intrapreneurs (Bager et al., 2010). In this study, we are interested in these two populations. It is therefore interesting to understand whether the experience of these different types of intrapreneurs will be the same or not.

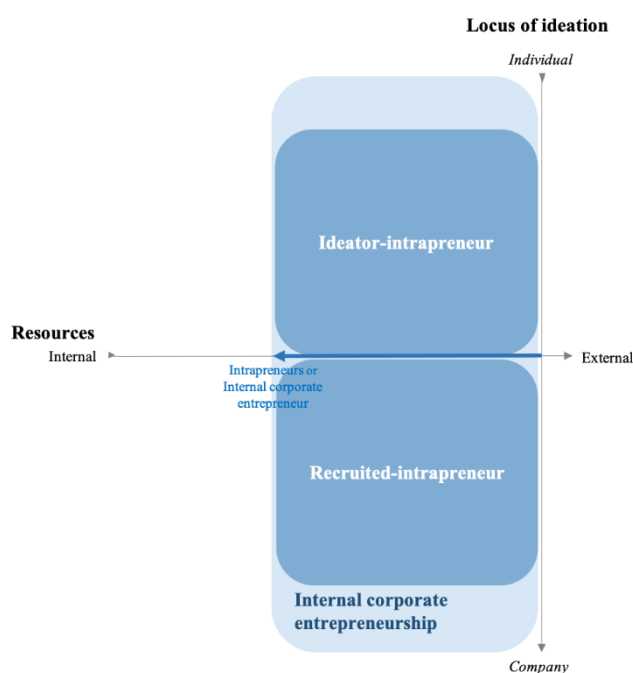


Figure 1 - Types of intrapreneurs observed.

1.2. Occupational well-being

Psychology is traditionally based on a pathogenic approach by studying negative indicators of psychological health such as stress and psychological distress (Loup, 2016). Since the 1960s, a new field of psychology has opened up, this time studying positive indicators of psychological health such as well-being, this new approach is called the salutogenic approach and is marked by the advent of positive psychology. Thus, positive psychology is defined as "the study of conditions and

processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of individuals, groups, and institutions" (Shankland, 2014, p. 5). The birth of positive psychology states that events/situations extrinsic to the individual can allow for the emergence of positive symptoms such as experiencing well-being and in particular occupational well-being.

This is how occupational well-being took root. There are two approaches that quickly become opposed. The first approach is called the hedonic approach and is defined as "the search for pleasure and pleasant sensations in life" (Diener et al., 1999). Thus, well-being, and more specifically occupational well-being, is approached as a notion that fluctuates according to the events in the individual's life (Keyes et al., 2002) and is similar to the notion of pleasure. Whereas the eudemonic approach is defined as "the search for a meaningful life, striving for self-actualisation and following the distant star of values" (Ryan & Deci, 2000). Thus, this approach places occupational well-being in a long-term perspective and as something that is constructed. Depending on these two approaches, occupational well-being is defined differently and the dimensions of occupational well-being are not the same.

Biétry & Creusier (2013) propose to reconcile these two approaches to occupational well-being by proposing a "universal" definition of occupational well-being, which is as follows: "a positive psychological state resulting from a positive relationship with others, with oneself, with time, and with the physical environment at work" (p.34). In addition to this definition, the authors propose a scale for measuring EPBET (EPBET - Positive Workplace Well-Being Scale) which is based on the identification of four dimensions: positive relationship with colleagues, positive relationship with managers, positive relationship with time and the physical environment at work. These four dimensions therefore define the theoretical framework mobilised in this research.

1.3. Intrapreneurship and occupational well-being

Looking at the individual aspect of the intrapreneur is a field of literature that has been growing in recent years (Rigtering et al., 2019). Many authors have focused on individual dimensions - such as autonomy, motivation, job satisfaction - but to our knowledge no study has looked at the work well-being of intrapreneurs (Fritsch et al., 2019). However, focusing on this dimension could help optimise intrapreneurship processes to increase their performance and would shed new light on the literature on entrepreneurship (Fritsch et al., 2019).

1.4. Research question

Through this study, we seek to understand how an individual experience of the internal corporate entrepreneurship device impacts the BET dimensions defined by Biétry and Creusier (2013) of intrapreneurs from large French companies (Insee, 2019)?

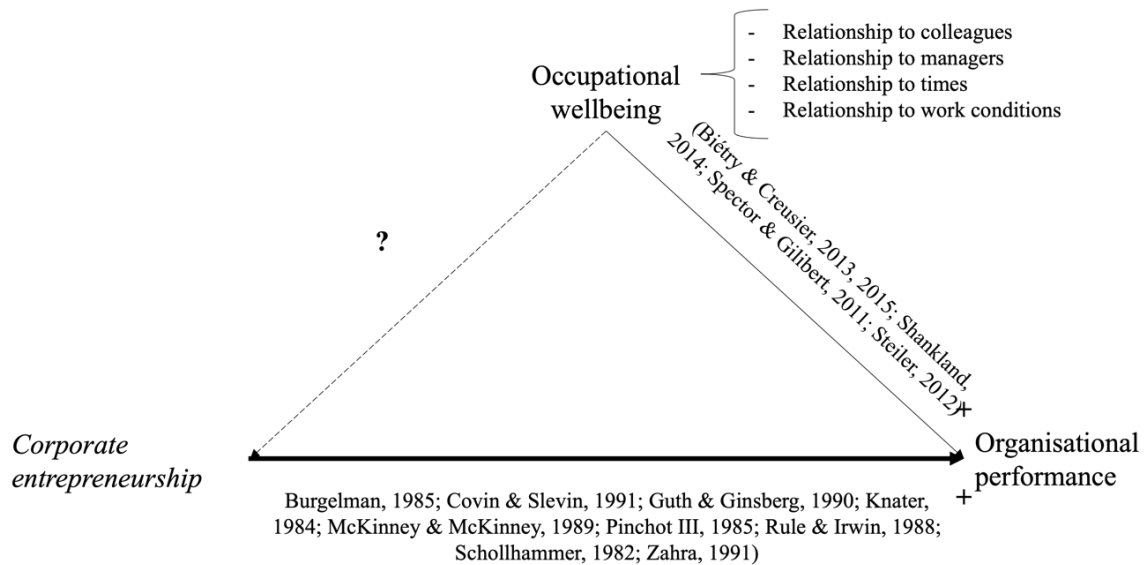


Figure 2 – Research question.

2. Methodology

To answer this complex question of the occupational wellbeing of intrapreneurs, qualitative research, and in particular the methodology of semi-structured interviews, appeared to us as the best methods (Dumez, 2016). Thus, we interviewed forty-one intrapreneurs: twenty-nine ideator-intrapreneurs and twelve recruited-intrapreneurs, from fifteen different large French companies. An interview guide was produced beforehand from the literature, structured according to the dimensions of occupational well-being defined by (Biétry & Creusier, 2013). Three main phases punctuated the interviews: a phase of free presentation of the individual (his or her educational and professional background, current position), a follow-up phase (themes of the interview guide) and a conclusion phase. The interviews lasted between thirty minutes and two hours. All interviews were recorded and then coded in Nvivo.

As regards coding, we used a mixed methodology (Ayache & Dumez, 2011) by coding the interviews on the basis of codes taken from the literature (relationship with managers, colleagues, time and the physical environment at work), and then *a posteriori* codes were added.

	Ideator intrapreneur	Recruited intrapreneur
Relationship with managers		
Relationship with colleagues		
Relationship with times		
Relationship with work conditions		

Table 1- Analysis grid

The analysis grid was constructed according to (1) the dimensions of occupational well-being (Biétry & Creusier, 2013) and (2) the nature of the actors studied: ideator or recruited.

3. Results

3.1. Relationship with managers

Several elements were discussed by intrapreneurs: (1) the relational quality that intrapreneurs have with their hierarchy and (2) perceived recognition.

Intrapreneurs - usually recruited intrapreneurs - report positive attitudes from the intrapreneurs' home hierarchy in different forms, which are (1) coaching, (2) advice and (3) follow-up. For example, IR12 explains: *"My manager has been following me since the beginning, is interested in this project and the way I am doing it. I think it's great! I even took him to an event to show him this new world"*.

Conversely, some intrapreneurs - generally ideating intrapreneurs - report negative attitudes from their hierarchy, which take different forms: a lack of support, "indifference", a lack of interest from the hierarchy towards the project, the adoption of hostile behaviour towards the project by the hierarchy, denigration of the project, the need to convince of the relevance of the project all the time, this goes through the relevance of the idea in itself which is questioned, convincing of the market appeal of the innovation project, by an appropriation of the project by the original hierarchy. For example, II23 explains *'I had to fight to get into [Name of intrapreneurial device]. I went to see the manager of [Name of the intrapreneurial device], then my N+2 and finally the Group Innovation Director. He [II23's manager] did not want to lose a budget line'*.

3.2. Relationship with colleagues

The intrapreneurs we met explain that they encountered 'all the typical reactions of human kind' (II22). The intrapreneurs - ideators and recruits - report more negative attitudes from their colleagues than positive ones. The few positive behaviours take the form of support, encouragement and caring. Intrapreneurs explain "a certain curiosity on the part of my colleagues" (IR6). "This is a bit new, so colleagues are quite curious and they come to me to ask me questions, to exchange. (II1). Beyond the simple questions of curiosity that some of the intrapreneurs' colleagues may ask, some ask for advice (II21), to adopt "good practices" (RI10), "it really creates a real dynamic" (RI11).

While some colleagues are curious, others adopt negative attitudes that result in a lack of support (II13), indifference (II22), or hostile behaviour from colleagues (RI13). For example, IR13 reports that one of his colleagues "put obstacles in his way afterwards on projects we had with subsidiaries". Generally, intrapreneurs justify the reluctant behaviour and negative attitudes of their colleagues by a lack of knowledge and understanding of the mission of the intrapreneurship device (II6, II22)

and/or by a form of 'jealousy' of the fact that the intrapreneur benefits from special treatment for carrying out the intrapreneurial project. For example, I15 explains that "it can stir up a form of jealousy, insofar as, indeed, one has a certain freedom that can be envied by other people". Indeed, I122 explains that joining the corporate entrepreneurship scheme confers certain financial privileges in particular: the project and consequently the project leader are given a "budget envelope", are granted different conditions from those of the large group (I121, I14), by a different spatial location (I120) and more autonomy (I113)

3.3. Relationship with times

Through the interviews, two positions emerge: either intrapreneurs - ideators or recruits - clearly dissociate their professional activities from their personal activities - temporally, spatially - or intrapreneurs superimpose these two activities and the contours between personal and professional life become blurred.

More recruited-intrapreneur explain that they have a good work-life balance, unlike ideator-intrapreneurs. This difference can be analysed by the difference in emotional and psychic investment on the part of ideator-intrapreneurs compared to recruited-intrapreneur. Indeed, the intrapreneur-recipients also enter these systems with an objective: to fulfil the objectives and respond to the mission entrusted to them, without any particular affection for the project developed.

The ideator-intrapreneurs are more likely to superimpose professional activities on personal activities. The analysis we can make is that they are at the origin of the idea of the innovation project, unlike the recruited-intrapreneurs. This filial link between the idea and the intrapreneur creates an emotional attachment. "This project is my baby" (I117). This superposition between private and professional life is well experienced by most ideator-intrapreneurs and is even sometimes expected, as it brings meaning to the work of individuals.

We also observe, in general, a strong involvement of the entourage in the intrapreneurial project. Here again, we observe that in the way they manage their time, corporate entrepreneurs act on the thin psychological boundaries between professional and private life. This involvement of the entourage shows a penetration of the project into the sphere of personal life - the intimate sphere - and therefore a strong affective connotation of the innovation project.

3.4. Relationship to the physical environment at work: Conclusion

When intrapreneurs described their relationship to the physical work environment, the themes highlighted were (1) support, (2) resources available and (3) autonomy. Generally, intrapreneurs report having good working conditions, access to human, financial and spatial resources and quality support.

Autonomy goes beyond the dimension of "relationship to the physical environment at work", but is an indispensable working condition in the management of an intrapreneurship project. "This autonomy is indispensable, it's quite simple, without it I wouldn't be able to carry out this project. (I11)

Most intrapreneurs report a high degree of autonomy. However, as the intrapreneurs' discourse progresses, we notice that the degree of autonomy left - autonomy judged as a prerequisite in the management of an intrapreneurship project by the intrapreneurs themselves - is confronted with control and reporting processes set up within the organisation.

4. Discussion

After presenting the results for each of the dimensions that make up occupational well-being, we propose to take a step back from these results by discussing them.

4.1. Eudemonic and hedonic dimensions

As a reminder, interpersonal relationships - which include relationships with colleagues and the hierarchy - fall under an eudemonic approach to occupational well-being (Biétry & Creusier, 2013c), whereas relationships with time and the physical environment at work fall under the hedonic approach to occupational well-being (Biétry & Creusier, 2013c). Firstly, through the results presented above, we observe that the dimensions covered by the eudemonic approach have a more complex and nuanced impact on occupational well-being of intrapreneurs than the dimensions covered by the hedonic approach. Indeed, we observe that relationships with colleagues and hierarchy are particularly complex, especially for intrapreneurs-ideators. It is interesting to note that what seems to motivate some of the negative behaviour - on the part of colleagues and/or the hierarchy - towards intrapreneurs is the lack of understanding, the lack of knowledge, the illegitimacy of the intrapreneurship scheme. Whereas the relationship to time and the physical environment at work are rather positively perceived. Indeed, regarding the relationship to time, the corporate entrepreneurs - ideators and recruits - report that the intrapreneurship experience either has no impact on their work-life balance, or that this experience has an impact by increasing the workload and that it blurs the barriers between the private and professional spheres, but that this situation satisfies them. Regarding the relationship with the physical work environment, intrapreneurs report that they benefit from quality support and resources in most cases. Some intrapreneurs qualify these results by reporting a discrepancy between the organisation's stated ambitions for the project and the resources - financial, temporal, human, spatial - allocated.

4.2. Differences between ideator-intrapreneurs and recruited-intrapreneurs

The main difference between ideator-intrapreneurs and recruited-intrapreneurs is the affective proximity to the innovation project. We observe this in particular in the "Relationship to time" dimension. Indeed, the ideator-intrapreneurs have a real attachment to the project via a personification of it. This personification is interesting to observe, because the project seems to come alive and take a physical place in the intrapreneur's personal environment, but also a psychic and affective place. This emotional closeness to the project is a source of a high degree of motivation, but it can also be a source of a high degree of stress, and in extreme cases can be the cause of psychosocial risks. Recruited-intrapreneurs express a greater emotional detachment from their innovation project.

This emotional attachment to the innovation project is beneficial, as it is a source of motivation for the corporate entrepreneur, but it becomes deleterious when the work environment confronts this emotional investment - through a lack of understanding.

5. Conclusion

The aim of this study was to explore the impact of a corporate entrepreneurship experience on the dimensions of occupational well-being, defined by Biétry and Creusier (2013).

The results of this preliminary and exploratory study show that, in fact, the corporate entrepreneurship experience affects, in a positive or negative way, the dimensions of occupational well-being of corporate entrepreneurs. More interestingly, the way in which corporate entrepreneurship affects occupational well-being seems to depend on the locus of ideation (ideator, recruited). The results presented in this study add to the individual level of analysis defined by Hisrich and colleagues (2007).

To our knowledge, this is the first study of the impact of intrapreneurship on occupational well-being. The first results tend to show that there is indeed an effect and that this effect depends on the locus of ideation (ideator-recruiter). In addition, the way in which processes are designed and managed also plays an important role. We believe that this is a valuable contribution to the research on intrapreneurship, as it provides a better understanding of some important phenomena that have not yet been addressed in the literature.

This research provides a better understanding of the problems that can arise when organisations implement intrapreneurship strategies. In particular, these preliminary results identify three aspects that managers should take into account. The first is that it is important to clearly identify intrapreneurship in order to design an adequate governance structure. Second, beyond the effect of the ideation locus, process management greatly affects occupational well-being (and thus organisational and individual performance). Finally, these first results suggest that different profiles of intrapreneurs adapt better to different types of processes.

Bibliography

Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.

- Bager, T., Ottosson, H., & Schott, T. (2010). Intrapreneurs, entrepreneurs and spin-off entrepreneurs : Similarities and differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339-358.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being : Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Fritsch, M., Sorgner, A., & Wyrwich, M. (2019). Self-employment and well-being across institutional contexts. *Journal of Business Venturing*, 34(6), 105946.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice : A call to action for psychology. *American psychologist*, 62(6), 575.
- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation : A new phenomenon, concept and mode of innovation. In *Employee-driven innovation* (p. 3-33). Springer.
http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137014764_1
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being : The empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.
- Rigtering, J. C., Weitzel, G. U., & Muehlfeld, K. K. (2019). Increasing quantity without compromising quality : How managerial framing affects intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 224-241.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Shankar, R. K., & Shepherd, D. A. (2019). Accelerating strategic fit or venture emergence : Different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105886.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Entrepreneurship theory and practice, toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Journal of Business and Management*, 20(9), 31-41.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (p. 83-103). Springer.
- Soderquist, K. E., Tirabeni, L., & Pisano, P. (2016). Employee Engagement Practices in Support of

Open Innovation. *3rd Annual World Open Innovation Conference*, 15-16.

https://www.researchgate.net/profile/Klas_Soderquist/publication/319078214_Employee_Engagement_Practices_in_Support_of_Open_Innovation/links/598ed0d70f7e9bf4fbc0ca71/Employee-Engagement-Practices-in-Support-of-Open-Innovation.pdf

Teglborg-Lefèvre, A.-C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France : An empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211-226.

Tirabeni, L., & Soderquist, K. E. (2018). Connecting the Dots : Framing Employee-Driven Innovation in Open Innovation Contexts. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1950031.

Verheul, I., Uhlaner, L., & Thurik, R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of business venturing*, 20(4), 483-518.

TIC et bien-être psychologique au travail : une étude dans le contexte universitaire camerounais**Laurence NKAKE MOLOU & Rosine Marina NTEDE**

Université d'Ebolowa

Université de Yaoundé II

Résumé

Cet article s'intéresse à la problématique de l'usage des TIC et du bien-être psychologique au travail (BEPT) dans le secteur universitaire camerounais. Nous avons constaté que, le personnel universitaire utilise moins et maîtrise peu les TIC dans leurs pratiques professionnelles et avons enquêté 205 d'entre eux issus des Universités d'Etat au Cameroun. L'objectif étant d'analyser les incidences de l'usage de ces technologies sur le BEPT, les résultats obtenus à l'aide d'une analyse descriptive et économétrique révèlent que, les TIC sont tant utilisées par le personnel administratif que par les enseignants et peu d'employés assimilent réellement les fonctionnalités de ces outils. Malgré l'absence de compétences et d'accompagnement à l'usage des logiciels, nos résultats montrent une incidence positive des TIC sur le bien-être psychologique au travail.

Mots clés : TIC, Bien-être psychologique au travail, Universités d'Etat, Cameroun.

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont connu une brillante accélération dans la société et leur déploiement entraîne une énorme transformation dans le travail, affectant ainsi les activités sur les plans relationnelles, organisationnelles et managériales (Bobillier Chaumon et *al.* 2017). Particulièrement, le secteur éducatif fait face à plusieurs compromis relativement liés au désengagement du personnel universitaire. De ce fait, le gouvernement camerounais s'est engagé depuis 1995 à un certain nombre de réformes en vue de stimuler la croissance économique. Ainsi, l'usage des TIC est devenu l'un des objectifs prioritaires de la stratégie nationale de développement à l'horizon 2030 (SND30).

Le Cameroun, comme d'ailleurs tous les pays, continue à lutter pour une intégration effective des TIC au sein du secteur éducatif afin de remporter le challenge de la performance des institutions universitaires. Pour cette cause, l'usage de ces outils s'est accentué sans qu'on ne sache quelle est leur réel apport. Seulement, nous n'y avons pas grande connaissance, parce que d'une part, peu d'employés du secteur universitaire semblent effectivement maîtriser les fonctionnalités de ces outils et d'autre part, parce peu d'entre eux ont une facilité d'utilisation de ces outils.

En effet, malgré que le personnel universitaire se trouve dans un environnement où règne les technologies, leur maîtrise ne semble pas encore être généralisée. La plupart de ces employés utilise ces outils de manière superficielle. À l'instar de certains enseignants qui, lorsque des applications ou logiciels un peu plus complexes doivent être assimilés, ces derniers trébuchent (Villeneuve, 2011). Dans la même lancée, Béché (2013) explique que, l'appropriation pédagogique des TIC n'est pas encore effective et les activités pédagogiques comme la diffusion des enseignements, la dimension collaborative et coopérative des apprentissages intègrent faiblement les TIC à cause de l'absence d'usage des logiciels dans ce secteur.

Pourtant, une aisance dans l'utilisation de ces logiciels s'avère souhaitable pour répondre aux exigences de la compétence professionnelle (Larose et *al.*, 2008). De plus, même lorsque certains d'entre eux utilisent ces outils au quotidien, ils n'en font pas usage dans leurs pratiques pédagogiques (Henry et Joris, 2013). D'ailleurs, Villeneuve (2011) précise même que la découverte technique des TIC est un préalable à son utilisation. Il s'agit donc à ce niveau de faciliter l'acquisition physique de ces outils et de mettre à la disposition du personnel universitaire des mesures d'accompagnement de façon à ce qu'ils fassent partie de leur quotidien.

Appréhendées comme l'ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et améliorant le traitement, la mise en mémoire, et l'échange de l'information (Bobillier-Chaumon, 2017), les TIC sont aussi reconnues dans la littérature comme des outils importants pouvant garantir le bien-être psychologique au travail des employés. L'objectif de cet article est d'analyser l'effet des TIC sur le bien-être psychologique au travail. Il s'agit de définir ce lien comme une expérience subjective positive

où l'on tente d'exprimer le meilleur de soi à travers des relations sociales dans le travail et l'interaction avec l'organisation (Dagenais, 2010). Mais aussi comme un état d'accomplissement de soi au travail et un rapport positif avec les autres collègues (Bobillier Chaumon et *al.*, 2017).

Dans cet article, nous étudieront précisément les modifications qui ressortent au niveau des relations interpersonnelles et de l'engagement, surtout lorsque les TIC ne sont ni parfaitement maîtrisées, ni facilement utilisées par le personnel universitaire. Nous cherchons à définir les influences de ces modifications sur le BEPT. En effet, alors que de nombreuses études ont montré les incidences du développement technologique sur les états psychologiques des employés (Klein et Ratier, 2012; Bobillier Chaumon et *al.*, 2015; Chevalet et Moatty, 2013; Rosanvallon, 2013; Klein et Govaere, 2013; Medzo, 2017; Kane, 2017), plus rares sont celles qui se sont spécifiquement intéressées à la relation entre TIC et BEPT dans le sens de l'habileté technologique, notamment à partir de la maîtrise des fonctionnalités et la facilité d'utilisation de ces outils en contexte universitaire (Larose et *al.*, 2008; Villeneuve, 2011; Henry et Joris, 2013).

La suite de l'article est organisée comme suit : la section 1 présente la revue de la littérature présentant ainsi le cadre théorique et le lien entre TIC et bien-être psychologique au travail. La section 2 quant à elle décrit la méthodologie utilisée et la section 3 présente les principaux résultats. Enfin la discussion permet de conclure ce travail.

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche : Cadre théorique des TIC et BEPT

L'usage des TIC au sein des institutions universitaires nécessitent au préalable l'acquisition de connaissances et de compétences importante pour le développement professionnel continu du personnel universitaire qui passe par la maîtrise des TIC et la leur facilité d'utilisation. Les TIC sont désormais orientées vers la transformation des états psychologiques des utilisateurs dans la mesure où ces outils visent à assister les employés dans leurs activités, à les seconder et à les permettre d'atteindre un niveau supérieur de confort, d'efficacité, de satisfaction, et d'engagement lorsqu'il maîtrise pleinement les fonctionnalités et l'utilisabilité de ces outils. Dans ce sens nous pouvons mobiliser la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 1985) qui stipule que l'homme tend naturellement au développement de soi. A ce niveau précisément, l'employé devrait maîtriser la manipulation des TIC, savoir comment faire pour réaliser ce qu'il souhaite avec ces outils afin de pouvoir interagir efficacement avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collaborateurs. Dans les travaux de thèse de Kane (2016) mettant en évidence la symbiose, il ressort aussi que l'aptitude des employés à manipuler facilement les TIC et à maîtriser l'ensemble de leurs fonctionnalités à contribuer à faciliter l'implication au travail des salariés des administrations publiques gabonaises. De ce fait, il est susceptible de penser que, ces outils ont contribué à rendre les relations professionnelles de ces employés harmonieuses, satisfaisantes, et valorisantes.

Hammes (2011) appréhende une fonctionnalité comme une action qu'une TIC permettrait de réaliser comme, par exemple, communiquer oralement par téléphone. Dans notre étude, les fonctionnalités liées aux TIC concernent par exemple le fait pour le personnel administratif de maîtriser les logiciels de saisie de textes tels que Excel, word (les mises forme, le publipostage, la création d'un document professionnel, la distribution d'un document pour la révision, etc.) les logiciels de présentation tel que Powerpoint (illustrer des diaporamas avec des images, personnaliser sa présentation grâce aux thèmes, poser des transitions, ajouter des effets d'animation, insérer des graphiques, etc.) et pour le personnel enseignant en plus de ces logiciels, la maîtrise des logiciels de spécialités et d'analyse des données (des fonctionnalités telles que établir et traiter une base de données, l'importer ou l'exporter, la gestion des données spécifiques, analyse statistique, visualisation graphique, data manipulation, programmation etc. par exemple est requise.

Pourtant l'utilisabilité renvoie à la simplicité ou à la facilité d'utilisation d'un outil technologique, souvent exprimée par le niveau de compatibilité entre l'humain, la technologie et la tâche. Par exemple, savoir utiliser rapidement tous ces logiciels cités plus haut mais aussi des applications telles que Google meet, Zoom, Webex, Microsoft Teams, Google Agenda, Whereby, TeamViewer pour participer aux réunions liées aux activités de l'organisation. Pour ne citer que ceux-là.

La maîtrise technique des TIC au sein des Université est un préalable à leur intégration (Chai et *al.*, 2011). D'ailleurs Larose et *al.* (2008) ont montré dans une étude qualitative que les enseignants utilisent peu le matériel didactique informatisé (MDI) parce que ces derniers n'ont pas la maîtrise parfaite de la manipulation de cet outil. De même, Villeneuve (2011), dans ses travaux de thèse réalisés au Québec montre que le personnel enseignant peine à maîtriser les fonctionnalités et l'utilisabilité des TIC lorsqu'il s'agit des logiciels un peu plus complexes. Il propose à cet effet une formation préalable de ces derniers avant le début de leur travail.

Dans ses travaux, Loup (2016) indique que les fonctionnalités des outils utilisés par les salariés doivent être en adéquation avec les activités à effectuer afin de favoriser leur engagement au travail, leur permet de réaliser au plus vite leurs tâches ou à être productif et à développer de nouvelles compétences. Par ailleurs, l'implémentation de ces outils permet la transformation des activités de l'organisation. Dans une étude mixte de Medzo M'engone (2016). Ces outils ont permis aux cadres fonctionnaires gabonais de se rapprocher davantage dans le cadre de la réalisation de leurs activités, parce que les interactions que les employés entretiennent toujours avec ces outils sont optimisées. Avec les outils acquis, les cadres ont acquis plus d'efficacité se matérialisant par un accroissement du nombre de dossiers traités. Cette efficacité provient du fait que les cadres fonctionnaires réalisent plus promptement les missions qui leur sont confiées, notamment la gestion administrative des dossiers des usagers (internes et externes)

Etant un élément transdisciplinaire, l'outil TIC peut à la fois être utilisé par les enseignants et par le personnel universitaire pour leurs différentes tâches. Relativement à l'utilisabilité des TIC et le BEPT, les travaux de Medzo M'engone (2016) menés au sein des administrations gabonaises montrent que les TIC conduisent au BEPT des fonctionnaires. Ses résultats démontrent que la facilité d'utilisation des TIC permet aux fonctionnaires de se rapprocher, de collaborer davantage lors de la réalisation de leurs activités et peuvent contribuer au bien-être psychologique des employés de par les fonctions qu'ils proposent en termes de rapidité et d'efficacité dans leur travail.

Dans le même sens, Colombier et *al.* (2007) montrent que l'utilisation des ordinateurs, internet et téléphones est positivement corrélée aux relations interpersonnelles et à la satisfaction des salariés. Ils précisent que les employés de ces organisations trouvent enrichissant et orienté vers des perspectives de promotions importantes afin de favoriser le BEPT des employés. Lucas (1998) ainsi que De sanctis et Fulk (1995) ont mené des études sur l'usage de la messagerie électronique. Ils mettent en exergue l'existence d'une relation significative entre les TIC et le BEPT. En effet, il s'agit d'une nouvelle forme relationnelle au travail, un moyen de communication asynchrone qui permet de modifier les échanges entre les employés d'une organisation. Ils facilitent le travail à distance à travers une communication permanente sans toutefois empêcher la continuité de leur tâche quotidienne. Elles interviennent dans la gestion de l'activité managériale et dans les relations entre supérieurs et subordonnés en particulier et favorise une meilleure connaissance, un respect réciproque et une plus grande solidarité.

Aussi, ils rapprochent ainsi les salariés de l'organisation quel que soit le lieu où ils opèrent : synthèse, bilan d'action, point de situation, alerte, suggestion, demande de soutien peuvent être soumis instantanément au service correspondant (Kader Kane, 2016). Turetkem et *al.* (2011) montrent que les applications de téléconférence et de communication unifiée tels que Microsoft, Lync sont des outils couramment utilisés par les employés pour collaborer et partager les informations. Les résultats de leurs études présentent un impact positif sur la satisfaction des employés.

Ces différents travaux nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

H1 : *La maîtrise des fonctionnalités des TIC a une incidence positive sur le bien-être psychologique au travail.*

H2 : *La facilité d'utilisation/l'utilisabilité des TIC a une incidence positive sur le bien-être psychologique au travail.*

2. Méthodologie de la recherche

À ce niveau, il semble intéressant tout en revisitant les outils de collecte et d'analyse des données, de présenter avant tout les caractéristiques générales de l'échantillon.

2.1. Population de l'étude et Caractéristiques de l'échantillon

L'enquête s'est déroulée au sein des Universités de Yaoundé II, de Yaoundé I, de Dschang et de Douala. Notre population est constituée d'un échantillon total est de 205 enquêtés dont plus d'hommes (62,7%) que de femmes (37,3%). La plupart sont célibataires (41,3%) et mariés (37,4%). Par contre les fiancés (12,6%), les unions libres (3,9%), les divorcés (3,4%) et les veufs (0,5%) ne présentent qu'une minorité de la population. Concernant l'ancienneté professionnelle, la tranche de 2-5ans est la plus représentative avec 40,7% de l'échantillon. Le personnel universitaire est davantage constitué des jeunes dont les âges varient de 30-39ans (38,7%). Ce personnel est d'autant plus constitué des assistants et des Chargés de cours (30,8%) et des cadres (27,6%) que des autres postes et grades de l'université. Le doctorat est le niveau d'étude le plus récurrent dans cet échantillon, soit 34,4%.

2.2. Opérationnalisation des variables

Les TIC sont considérées comme variables indépendantes et le bien-être psychologique au travail (BEPT) comme variable dépendante. Les TIC englobent ici le téléphone, l'ordinateur, internet, le scanner, l'imprimante, les logiciels bureautiques, logiciels spécialisés, logiciels de formation, logiciels d'analyse de données, et logiciels de programmation. Dans le cadre de ce travail, nous allons le plus nous appesantir sur la partie logicielle des TIC car, elle pose le plus de problème au personnel universitaire. Les indicateurs de mesure associés portent sur les fonctionnalités et l'utilisabilité et comportent chacune neuf items tirés du modèle de la symbiose (Brangier et Hammes, 2007).

Le bien-être psychologique au travail au sens de Dagenais Desmarais (2010) quant à lui, est mesuré d'une part, à travers l'adéquation interpersonnelle et l'engagement au travail. L'adéquation interpersonnelle fait référence aux relations interpersonnelles positives qu'entretiennent les membres d'une organisation et peuvent être soit permanentes ou temporaires. Dans le cadre professionnel, elles sont constituées des échanges, des rapports, des liens, des interactions entre deux ou plusieurs salariés d'une même organisation (cas qui nous intéresse dans le cadre de la définition du BEPT), ou avec toute personne extérieure à l'entreprise et interagissant avec elle. L'adéquation interpersonnelle est donc mesurée ici à l'aide de l'échelle de mesure de Senecal, Vallerand et Pelletier (1992) conçu pour être adaptée à divers contextes de travail et qui distingue deux types de relations (entre les collègues et entre les collègues et leur hiérarchie). Cet indicateur comprend huit énoncés qui portent sur la qualité de relation qui existent entre les différents membres de l'organisation et ces derniers avec leur hiérarchie.

L'engagement s'explique par l'attachement d'un individu à son travail ainsi qu'à la congruence de ce dernier avec ses propres valeurs et buts ; Sa volonté de participer à l'atteinte des objectifs de son entreprise et est même prêt à faire plus que ce qui lui est demandé ainsi que, la volonté de s'investir dans son travail. Il est mesurée par l'échelle de l'engagement professionnelle de Meyer et al. et comporte six énoncés. Ces énoncés sont de type Likert à cinq points et se regroupent en deux unités principales (correspondant aux deux types de relations) comprenant chacune quatre énoncés.

2.3. L'analyse des données

L'utilisation des méthodes de modélisation par équations structurelles (PLS) connaît un succès auprès des recherches en sciences de gestion. Elle permet de mettre à jour des liens de causalité entre plusieurs variables et en outre de traiter l'hétérogénéité des données. Elle paraît mieux adapter pour ce travail car elles sont conçues principalement pour étudier les relations causales multiples et offrent au chercheur une plus grande flexibilité dans la comparaison entre théorie et données. En effet, le nombre d'indicateurs par variable est grand et les relations entre variables sont supposées être linéaires. De plus, le modèle à tester combine des indicateurs formatifs. Les règles de cohérence interne doivent donc être vérifiées (calcul du coefficient de Cronbach ou de l'indice du Kuder Richardson (KR20)). Dans le cas d'une relation formative, les indicateurs sont la cause de la variable latente.

3. Test du modèle de recherche

La procédure de validation et d'estimation est basée sur les recommandations de Sosik et al. (2009). Ce dernier précise d'examiner d'abord les statistiques descriptives ainsi que le niveau et la significativité des corrélations afin de vérifier si les liens postulés existent. De plus, il faut s'assurer de la qualité de la mesure des variables latentes avant de tester les hypothèses.

3.1. Evaluation du modèle de mesure

Les résultats présentent à la fois des construits réflexifs et formatifs.

3.1.1. Validation des construits réflexifs

Le tableau 1 permet de tester la validité des construits réflexifs. Précisément, la validité convergente et divergente est faite grâce aux corrélations entre les items et le construit réflexif. Nous rappelons que, ce critère est vérifié lorsque toutes les corrélations sont supérieures à 0.5 (Fernandes, 2012). Ainsi, cette condition étant vérifiée (valeurs en couleur dans le tableau), on conclut au respect de la validité convergente. Concernant la validité discriminante, elle est vérifiée lorsque les corrélations entre les items d'un construit sont supérieures aux corrélations entre les items des autres construits ou encore lorsque la variance moyenne extraite est supérieure à 0.5 (Chin, 1998). Au moins un de ces derniers critères étant vérifié pour chacun des construits (utilisabilité des TIC, relation avec les collègues, relation avec la hiérarchie et engagement au travail), on conclut également au respect de la validité discriminante.

Tableau 1 : **Validité convergente et discriminante**

Nom	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

1.Utilisabilité des TIC					
Les TIC sont faciles à utiliser	0,757	0,677	0,141	0,202	0,079
Je peux apprendre facilement à utiliser les TIC	0,829	0,683	0,242	0,181	0,135
Le simple fait d'utiliser les TIC m'amuse	0,757	0,596	0,183	0,184	0,109
Les TIC m'indiquent clairement la manière dont je dois les utiliser	0,800	0,681	0,206	0,250	0,165
Les concepteurs des TIC tiennent compte de l'avis des utilisateurs.	0,720	0,612	0,142	0,094	0,000
J'aime beaucoup passer du temps à comprendre comment fonctionne un TIC	0,686	0,696	0,058	0,152	0,000
Les TIC sont plus appropriées que les moyens traditionnels	0,778	0,714	0,169	0,196	0,075
Les interactions que j'ai avec les TIC sont toujours optimisées	0,797	0,743	0,190	0,211	0,056
Les opérations des TIC donnent un côté plus ludique à mes activités	0,822	0,756	0,248	0,250	0,063
3.Relation avec les collègues					
Mes relations avec les collègues sont harmonieuses.	0,189	0,167	0,829	0,534	0,428
Mes relations avec les collègues sont valorisantes.	0,259	0,244	0,879	0,643	0,421
Mes relations avec les collègues sont satisfaisantes.	0,150	0,155	0,849	0,495	0,402
Mes relations avec les collègues m'amènent à leur faire confiance.	0,193	0,209	0,741	0,508	0,384
4.Reaction avec la hiérarchie					
Mes relations avec mes supérieures sont harmonieuses.	0,190	0,226	0,520	0,823	0,518
Mes relations avec mes supérieures sont valorisantes.	0,187	0,212	0,561	0,844	0,537
Mes relations avec mes supérieures sont satisfaisantes.	0,259	0,320	0,649	0,888	0,510
Mes relations avec mes supérieures m'amènent à leur faire confiance.	0,218	0,243	0,489	0,811	0,499
5.Engagement au travail					
Mon travail est important pour mon image personnelle	0,061	0,053	0,290	0,465	0,614
Je ne regrette pas d'avoir choisi ce travail	0,093	0,064	0,435	0,493	0,879
Je suis fier d'exercer ce travail	0,126	0,093	0,466	0,494	0,870
J'aime mon travail	0,087	0,049	0,450	0,533	0,857
Je m'identifie avec mon travail	0,088	0,052	0,290	0,459	0,748
J'éprouve de l'enthousiasme à exercer mon travail	0,064	0,077	0,405	0,549	0,818
Variance moyenne extraite	0,598	0,610	0,684	0,710	0,646

Source : Données d'enquête

Le tableau 2 quant à lui, présente les coefficients alpha de Cronbach, les coefficients de Dillon-Goldstein (DG-rho), ainsi que les valeurs propres (des deux premiers axes factoriels) associés aux différents construits. En effet, ces coefficients permettent d'apprécier la consistance interne des construits et ainsi de juger de leur caractère unidimensionnel. Il est généralement recommandé que les coefficients alpha de Cronbach ou les coefficients de Dillon-Goldstein soient supérieurs ou égales à 0.7 (Chin, 1998). De plus, on peut aussi observer que la première valeur propre soit supérieure à 1 et la deuxième valeur propre inférieure à 1.

Tableau 2 : **Analyse de la consistance interne des construits**

	Nombre de variables	C. alpha	DG-rho	1 ^{ère} valeur propre	2 ^{ème} valeur propre
--	---------------------	----------	--------	--------------------------------	--------------------------------

Utilisabilité des TIC	9	0,917	0,932	5,42	0,804
Relation avec les collègues	4	0,845	0,896	2,74	0,595
Relation avec la hiérarchie	4	0,865	0,908	2,85	0,502
Engagement au travail	6	0,891	0,918	3,92	0,776

Source : Données d'enquête

3.1.2. Validation des construits formatifs

L'évaluation de la pertinence du construit formatif (tableau 25) révèle qu'il y a absence de multi colinéarité car les VIF sont inférieures à 10 (VIF<10).

Tableau 3 : Validation des construits

Fonctionnalité des TIC	VIF	1/VIF
Les TIC sont d'un grand intérêt pour moi.	1.56	0.641
Je sais manipuler les TIC	1,55	0.644
Je n'ai jamais de problème avec les TIC	1,53	0.652
Je sais comment faire pour réaliser ce que je souhaite à l'aide des TIC	1.35	0.738
Si une TIC est en panne, j'essaie de « bidouiller »...	1.32	0.758
Je pense que je suis capable de réparer un TTI en panne.	1.30	0.771
Les TIC sont omniprésentes	1.27	0.786
Les TIC me proposent des fonctions pour gagner du temps et être efficace	1.23	0.814
J'organise ma vie en fonction de ce que les TIC me permettent de faire.	1.21	0.827
Mean VIF	1.37	

Source : Données d'enquête

En outre, des associations seraient positives entre fonctionnalités et l'utilisabilité, vice-versa ; ainsi que, toutes les corrélations (Tableau 4) sont positives et significatives au niveau des variables du BEPT dont la relation avec les collègues, la relation avec la hiérarchie et l'engagement au travail.

Tableau 4 : corrélations entre construits

	1	2	3	4	5
1. Fonctionnalité	1				
2. Utilisabilité	0,379*	1			
3. Relation avec les collègues	0,320*	0,242*	1		
4. Relation avec la hiérarchie	0,310*	0,258*	0,664*	1	
5. Engagement au travail	0,226*	0,112*	0,494*	0,608*	1

Source : Données d'enquête

3.2. Test des hypothèses

Concernant le tableau 5, il ressort de ces résultats que, la maîtrise des fonctionnalités des TIC a une incidence positive et significative sur les relations avec les collègues ($\beta=0.256$, $p<0.05$), sur la relation avec la hiérarchie ($\beta=0.264$, $p<0.05$) et sur l'engagement au travail ($\beta=0.248$, $p<0.05$). De plus, il existe également une incidence positive du niveau d'utilisabilité des TIC tant sur la relation avec les collègues ($\beta=0.104$, $p<0.1$) que sur l'engagement au travail ($\beta=0.146$, $p<0.1$).

La situation matrimoniale tend à affecter l'adéquation interpersonnelle. Précisément, lorsqu'un employé est marié, ses relations avec ses supérieures hiérarchiques ($\beta= 0.241$, $p<0.1$) tendent à être harmonieuses et ce dernier est davantage engagé dans son travail ($\beta= 0.269$, $p<0.05$). Concernant l'ancienneté, les résultats révèlent que le fait pour un employé d'être engagé dans son travail c'est-à-dire d'aimer son travail, d'avoir de l'enthousiasme à bien exercer son travail augmente lorsque ce dernier fait 10 ans et plus ($\beta= 0.420$, $p<0.05$) dans une Université. Par ailleurs, en introduisant les variables, on constate que le coefficient de détermination de la première régression ($R^2= 0.267$) est supérieur aux coefficients de la deuxième ($R^2= 0.250$) et de la troisième régression ($R^2= 0.183$).

Tableau 5 : Tests des hypothèses

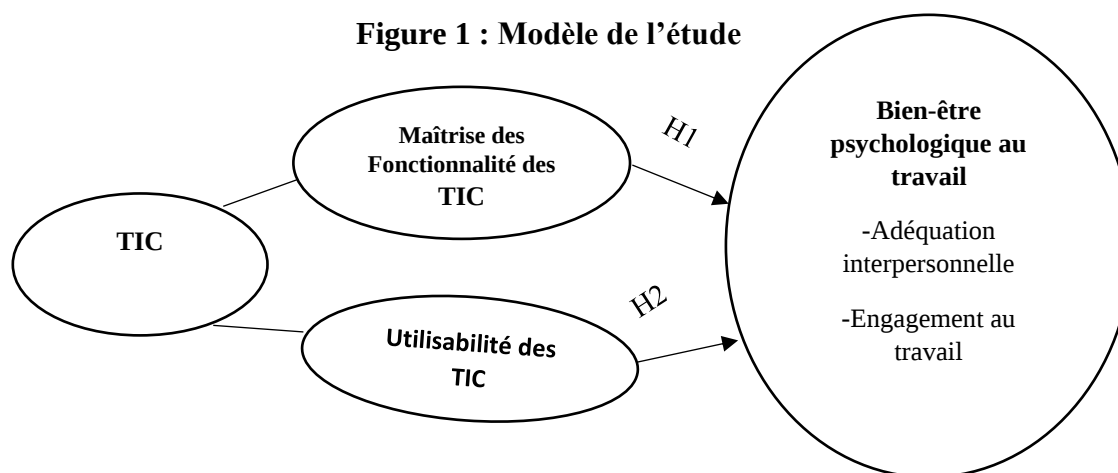
VARIABLES	Bien-être psychologique au travail					
	Relation avec les collègues		Relation avec la hiérarchie		Engagement au travail	
Fonctionnalité TIC	0.256*** (0.0706)	0.248*** (0.0713)	0.257*** (0.0713)	0.264*** (0.0722)	0.233*** (0.0760)	0.248*** (0.0753)
Utilisabilité TIC	0.104 (0.139)	0.113 (0.140)	-0.0360 (0.141)	-0.0357 (0.142)	0.116 (0.150)	0.146 (0.148)
Sexe						
Femme		0.0775 (0.137)		-0.0681 (0.139)		-0.0215 (0.145)
Situation matrimoniale						
Marié		0.0724 (0.138)		0.241* (0.140)		0.269* (0.146)
Licence		-0.296 (0.205)		-0.0252 (0.207)		-0.183 (0.216)
Master		0.212 (0.173)		0.0475 (0.175)		0.0263 (0.183)
Doctorat		0.354** (0.170)		0.296* (0.172)		0.389** (0.180)
Ancienneté						
Entre 2 et 5ans		-0.0128 (0.167)		0.233 (0.169)		0.228 (0.176)
Entre 5 et 10ans		-0.207 (0.206)		0.0681 (0.208)		0.147 (0.217)
10ans et plus		0.0219 (0.197)		0.162 (0.199)		0.420** (0.208)
Constant	0.568*** (0.172)	0.478** (0.238)	0.477*** (0.174)	0.184 (0.241)	0.304 (0.186)	-0.0546 (0.252)
Observations	205	205	205	205	205	205
R-squared	0.223	0.267	0.205	0.250	0.098	0.183

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source : Données d'enquête

De ce qui précède, nous confirmons les hypothèses selon lesquelles la maîtrise des fonctionnalités des TIC a une incidence positive et significative sur le bien-être psychologique au travail (**H1, validée**) et la maîtrise de l'utilisabilité des TIC a une incidence positive sur le bien-être psychologique au travail (**H2, validée**).



4. Discussion et conclusion

Les résultats de ce travail mettent en évidence deux aspects importants qu'il convient de discuter. Premièrement, l'incidence de la maîtrise des fonctionnalités des TIC sur le BEPT et deuxièmement la facilité d'utilisation des TIC sur le BEPT.

Relativement à la maîtrise des fonctionnalités, nous constatons que les fonctionnalités ont une incidence positive et significative sur tous les aspects du bien-être psychologique au travail (H1). Ce qui signifie que, plus un employé a cette parfaite maîtrise, moins il sera dépendant de ses collègues dans ces différentes tâches. Un enseignant maîtrisant par exemple les logiciels d'analyse des données (STATA, SPSS, R etc.) avancera facilement dans sa carrière professionnelle à travers ses nombreuses publications. A cet effet, ses relations seront davantage plus valorisantes et ce dernier sera plus productif et donc engagé dans son travail. Ce résultat renforce ceux de Kader Kane (2016) dans la mesure où elles montrent une optimisation de la symbiose à deux niveaux : l'utilisabilité et de la maîtrise des fonctionnalités. Nos résultats complètent également ceux de Brangier et Hammes (2007) ainsi que ceux de Villeneuve (2011) qui précisaient la réelle nécessité d'un employé à maîtriser les systèmes techniques au préalable de son intégration dans l'organisation.

Concernant l'utilisabilité des TIC, nos résultats montrent que la facilité d'utilisation des TIC a une incidence positive sur le BEPT (H2) et tendent à confirmer ceux de ceux de Loup et *al.* (2020) menés sur les technologies nomades et le bien-être au travail, qui ont démontré que les caractéristiques des technologies ont un effet positif sur le BET en améliorant l'efficacité personnelle, l'autonomie et la performance. En effet, un employé ayant une facilité d'utilisation ou encore une maîtrise de l'utilisabilité des TIC, il pourra facilement travailler en distanciel avec ses collègues et même avec sa hiérarchie malgré les kilomètres qui les séparent (en télétravail, visioconférences, Google meet etc.). C'est dans ce sens que les TIC fluidifient les relations interpersonnelles. Ces résultats vont en droite ligne avec la vision eudémonique du bien-être et la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2008) mettant en avant la notion de réalisation de soi. Sur nos aspects du BEPT, nos résultats rejoignent aussi ceux de Greenan et *al.* (2012) qui mettent en avant que l'utilisation des technologies nomades accompagne l'acquisition et la mobilisation de nouvelles compétences et permettent aux employés d'être plus de plus en plus en contact et engagés dans leur travail. Nos travaux vont également en droite ligne avec plusieurs autres travaux (Kader, 2016 ; Colombier et *al.*, 2007, Turetken, 2011, Loup et *al.*, 2020 etc.).

Sachant que l'objectif de cette étude était d'analyser l'incidence des TIC sur le bien-être psychologique en contexte universitaire camerounais, une démarche hypothético-déductive a été adoptée. La collecte des données s'est faite à l'aide d'une enquête par questionnaire menée auprès de 205 employés des Universités d'Etat au Cameroun. Ces données ont fait l'objet d'analyses descriptives et économétriques à l'aide des logiciels SPSS 21 et R. D'une manière générale, ces résultats révèlent une incidence positive et significative de la maîtrise des fonctionnalités et de l'utilisabilité des TIC sur le BEPT malgré que, certains employés peinent encore à maîtriser les fonctionnalités de ces outils ce qui freine leurs activités professionnelles.

Compte tenu de ces résultats, il serait donc important d'octroyer à tous les employés ces outils, et renforcer leurs compétences en leur offrant une formation en ce qui concerne surtout la maîtrise des fonctionnalités des technologies afin de mieux exercer leur travail.

Bibliographie

Allen, N. J. And Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, pp. 1-18.

Béché. (2013). TIC et innovation dans les pratiques enseignantes au Cameroun

Bobillier Chaumon, M. E. (2017). Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et sur la santé au travail. *La Revue des conditions de travail ANACT*, Vol 6, pp. 16-24

Bobillier Chaumon, M. -E., et al. (2017) Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres : quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé ? *Pratiques psychologiques*, <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>

Brangier, E. Et Hammes, S. (2007). Comment mesurer la relation humain-technologies-organisation ? Élaboration d'un questionnaire de mesure de la relation humain-technologie-organisation basée sur le modèle de la symbiose. *PISTES*, Vol.2, n°9.

Chevalet, R. Et Moatty, F. (2012). « Impacts des TIC sur les rythmes, l'autonomie et le contrôle du travail », in *l'impact des TIC sur les conditions de travail*, Centre d'analyse stratégique.

Colombier, N. (2007). Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*. Edition Lavoisier, Vol.4, n°143, pp.115-147.

Colombier, N. (2007). Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*. Edition Lavoisier, Vol.4, n°143, pp.115-147.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. *Thèse de doctorat, Université de Montréal*.

Deci, E. Et Ryan, R. (1990). A motivational approach to self : intregation in personality. In : Dienstbier (dir). *Perspectives on motivation*. Lincoln, University of Nebraska Press, pp.237 - 288.

Deci, E. L. Et Ryan, R.M. (2008). « Hedonia, eudemonia, and well-being: An introduction», *Journal of Happiness Studies*, vol. 9, pp. 1-11

Fulk, J. Et De Sanctis, G. (1995). "Electronic communication and changing organizational forms", *Organization Science*, Vol. 6, n°4, pp. 337-349.

Gollac M., Mangematin V., Moatty F. Et De saint-laurent A.-F. (1999). « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », *Innovations et Performances : Approches interdisciplinaires*, FORAY D., MAIRESSE J., Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 77-130.

Gollac, M., Greenan, N. Et Hamon-Cholet, S. (2000). « l'informatisation de l'ancienne économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs » -*Economie et Statistique*, 2000.9/10 – N°339, INSEE.

Henry, J. Noémie, J. (2013). Maîtrise et usage des TIC : la situation des enseignants en Belgique francophone. Sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC) en milieu éducatif, , Clermont-Ferrand, France. Ffedutice-00875643v2

Kader kane. (2016). L'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication au Gabon : quelles incidences perçues sur l'organisation du travail et la santé des employés ?

Karsenti, T., Toure, K., Lepage, M. Et Attenoukon, S. A. (2020). Usages et appropriation des technologies éducatives en Afrique : quelques pistes de réflexion. Bamenda : Langa.

Klein, T. Et Govaere, V. (2012). « Impacts des TIC sur le bien-être et la santé au travail », in *Paris : Direction générale du travail*, pp.161-183.

Klein, T. Et Ratier, D. (2012), l'impact des TIC sur les conditions de travail. *Rapport, Centre d'analyse stratégique – Direction générale du travail, la documentation française, février*

Medzo-M 'Engone, J. (2017). Usage des TIC, qualité de vie, bien-être et santé psychologique au travail : une étude réalisée au ministère de l'économie numérique, de la communication et de la poste au Gabon, Psychologie. *Université Lumière Lyon 2, France*.

Ryan, R. Et Deci, E. (2000). The what and why of goal pursits : human need and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, pp. 227-268.

Senécal, C. B., Vallerand, R. J., et Pelletier, L. (1992). Type de programme universitaire et sexe de l'étudiant : effets sur la perception du climat et sur la motivation. *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.3, n 18, pp.375-388.

Turetken, O., et Al. (2010). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol.1, n°54, pp.56-67.

Villeneuve, S. (2011). L'évaluation de la compétence professionnelle des futurs maitres du Québec à intégrer les technologies de l'information et des communications (TIC) : maitrise et usage.

L'intelligence digitale à l'épreuve de l'ambivalence attitudinale des digital natives en milieu éducatif

ETTIEN Fidel A-K

IMT BS Paris Sud

Le rapport des digital natives aux technologies digitales est en soi une aporie tant ils essaient de conjuguer des usages sérieux à des aspects ludiques dans un même espace-temps. Cette caractéristique générationnelle fonde leur ambivalence attitudinale à l'épreuve de laquelle se retrouve l'intelligence digitale. L'objet de la présente étude est de confronter leur relative satisfaction à leur propension à recommander les usages du digital en milieu académique.

Les données de cette étude ont été collectées auprès d'un échantillon de 200 apprenants de l'enseignement supérieur, essentiellement des « digital natives ». Ces données ont été traitées en mobilisant la méthode des équations structurelles en vue de répondre à la question de recherche « Comment expliquer l'ambivalence attitudinale des digitales natives par rapport aux usages du digital en milieu académique ? ». En complément de cette analyse hypothético-déductive, le Net Promoter Score (NPS) a été mobilisé pour affiner et comprendre leurs perceptions des usages du digital en milieu académique ainsi que leur propension à les recommander. Les principaux résultats de cette étude confirment l'ambivalence attitudinale des

« digital natives » face aux usages des technologies et propose des esquisses de solutions.

Mots clés : Intelligence digitale ; Résilience digitale ; Ambivalence attitudinale ; Maturité digitale ; Capacité absorptive

Abstract :

The relationship of digital natives to digital technologies is in itself an aporia as they try to combine serious uses with playful aspects in the same space-time. This generational characteristic of digital natives underlies their attitudinal ambivalence against which is digital intelligence. The purpose of this study is to compare their relative satisfaction with their propensity to recommend uses in an academic environment.

This quantitative study, conducted with a sample of 200 higher education learners, mainly digital natives, deals with their behavioral ambivalence using digital in academic environment. The data collected are processed using SPSS and Amos for the structural equation method. In addition to this hypothetico-deductive analysis, the Net Promoter Score (NPS) is used to refine their perceptions of the digital usage in academic environment and their propensity to recommend them. The main results highlight the behavioral ambivalence of digital natives when they face with academic usages of digital.

Key words : Digital intelligence; Digital resilience; Behavioral ambivalence ; Digital maturity; Absorptive capability

1 Introduction

Les évolutions technologiques ont conduit les organisations de toute taille et de tout secteur d'activités à investir massivement dans les technologies digitales avec pour objectifs d'accroître et/ou maintenir leurs performances dans un contexte désormais VUCA. A cette fin, les organisations ont conçu et mis en œuvre des stratégies dites « digitales » qui ont pour effets de tirer le meilleur avantage des technologies pour transformer à la fois les processus ainsi que les produits et les services fournis dans l'ensemble de leurs transactions. Cela s'est avéré être une nécessité au regard des évolutions et usages disruptifs des technologies. Ainsi, il ne s'agit plus de s'interroger sur l'opportunité d'opérer la transition voire la transformation digitale, mais plutôt déterminer les facteurs qui en garantissent le succès pour en faire une source de compétitivité et/ou d'avantages concurrentiels.

L'économie de la connaissance n'a pas échappé à cette vague de transformation digitale. Elle s'est retrouvée à faire usage des technologies digitales ou à en subir les effets tant pour produire que pour diffuser la connaissance. Les conséquences se traduisent par un impact, voire une transformation drastique de la chaîne de valeur des différents acteurs de cette économie de la connaissance dont les établissements d'enseignement supérieur. Ces derniers ont, en effet, largement mobilisé les technologies digitales tant pour optimiser l'exploitation de leurs ressources, (re)structurer leurs offres respectives que pour conquérir de nouveaux marchés.

Cette dynamique de transformation visant à développer l'intelligence digitale et à accroître la résilience digitale se heurte à l'ambivalence attitudinale des « digitales natives », désormais les principaux clients des établissements d'enseignement.

L'ambivalence renvoie au « caractère de ce qui comporte deux composantes de sens contraire ». Dans les faits, elle se traduit par la coexistence d'attitudes opposées vis-à-vis d'un même objet, d'un événement ou d'une situation donnée. Il peut s'agir d'attitudes affectives, émotionnelles ou cognitives qui opposent la réalité des faits aux attentes envisageables. Dans le cas spécifique des « digital natives » et de leur comportement vis-à-vis du digital, l'ambivalence procède du potentiel antagonisme entre leur addiction pour le digital et les usages parfois minimalistes qu'ils en font dès lors qu'il s'agit d'usages sérieux. Un tel dualisme attitudinal induit une aporie qui participe à inhiber certains effets de la culture du digital qui soutient le développement de l'intelligence digitale et partant la résilience digitale.

Le concept d'intelligence digitale a été initié en 2016 par DQ Institute qui le définit comme étant « *la somme des compétences sociales, émotionnelles et cognitives qui permettent aux individus de relever les défis et les exigences liés au digital* ». Elle s'accompagne de la capacité absorptive qui se traduit par « *l'habilité à identifier, assimiler, transformer et appliquer des connaissances externes précieuses* » (Cohen et Levinthal, 1990) dans un contexte bien défini. L'objectif visé au travers de ces concepts est de créer et/ou consolider la résilience digitale, et partant la maturité digitale qui évoque pour adopter et adapter de manière cohérente et systémique le digital et les changements qui résultent de ses usages.

Ainsi, le rapport des « digital natives » aux technologies digitales est en soi une aporie tant ils essaient de conjuguer des usages sérieux à des aspects ludiques dans un même espace-temps. Cette caractéristique particulièrement dominante chez les digital natives fonde leur ambivalence attitudinale. L'objet de la présente étude consiste à identifier et à analyser la satisfaction des « digital natives » par rapport aux usages des technologies digitales et leur propension à les recommander. Elle s'appuie sur la question de recherche ainsi formulée « Comment expliquer l'ambivalence attitudinale des digitales natives par rapport aux usages du digital en milieu académique ? ».

2 - Revue de la littérature

Désignés plus souvent comme étant la « génération du Net », la « génération smartphone », ou encore la « génération hyperconnectée », les « digital natives » (Prensky, 2010, 2011, 2015) se distinguent par leur addiction notoire pour les technologies. Ce phénotype générationnel leur vaut de prétendre avoir la capacité de faire plusieurs choses dans un même laps de temps au point d'induire et justifier leur « stupidité ». La stupidité est entendue ici comme « *l'intelligence dont l'arrogance empêche de reconnaître ses propres limites* » (Kiefer, 2016). Elle apparaît comme l'extrême expression de l'intelligence qui a vocation à rendre son détenteur prétentieux, voire méprisant vis-à-vis des processus classiques et des pratiques ordinaires (Adee, 2013).

Rapportée à l'objet de la présente étude qui traite de l'ambivalence des digital natives, la stupidité renvoie aux usages divers et variés qui sont faits des technologies, bien souvent au mépris de ce qui est attendu. Cette attitude qui est en opposition avec le conformisme de la « *stupidité fonctionnelle* » (Alvesson et Spicer, 2012) procède de l'adoption et l'application des procédures en vigueur dans une organisation avec comme conséquences d'induire des attitudes quasi systématisées. La stupidité fonctionnelle selon l'acception de Alvesson et Spicer (2012) fait référence à une absence de réflexivité, une exploitation minimaliste des potentialités intellectuelles ainsi qu'à une absence de justifications des actes posés. Carnus et Mias (2013) évoquent la réflexivité comme étant « la réflexion spontanée se prenant elle-même pour objet en élaborant des critères épistémologiques d'ordre rationnel » (p269).

La « stupidité digitale » renvoie cette expression arrogante de l'intelligence qui fonde la propension à vouloir faire plusieurs choses dans un même laps de temps en usant des technologies digitales. Elle s'apparente à la stupidité fonctionnelle en ce sens qu'elle induit des attitudes quasi systématisées dont l'arrogance, voire la suffisance, ne permet pas la réflexivité et donc un retour sur soi. Ces attitudes procèdent de l'hyper-connexion, des usages des réseaux sociaux et autres plateformes sans aucun lien direct avec l'exercice des activités du moment. Les effets se traduisent par une possible altération des performances, notamment en termes d'utilisation efficiente de la ressource temps allouée à leurs activités (Beckman et al., 2019) mais

aussi et surtout de potentiels risques d'inattention (Prensky, 2015 ; Beckman et al., 2019). Ainsi, la stupidité digitale pose de manière indirecte la problématique de l'intelligence digitale.

Le concept d'intelligence digitale a été initié en 2016 par DQ Intitute qui le définit comme étant *"the sum of the social, emotional and cognitive skills that enable people to meet the challenges and demands of digital life"*. En d'autres termes, l'intelligence digitale renvoie à l'aptitude à tirer le meilleur avantage des potentialités des technologies digitales pour faire face aux différents défis de la vie, opérer des choix, déterminer et mettre en œuvre les moyens d'action nécessaires pour atteindre des objectifs. Il s'agit d'assembler et exploiter, au travers d'usages des technologies digitales, les connaissances nécessaires et suffisantes pour développer les capacités cognitives en vue de soutenir les systèmes de décision dans une perspective d'efficacité. Cela implique un effort d'abstraction pour apprécier la pertinence et l'intérêt des connaissances ainsi que les conditions de leur exploitation efficiente dans un contexte bien défini, notamment en environnement académique. Dès lors, le jeu, voire le défi, consiste à substituer l'intelligence digitale à la stupidité digitale pour oser le paradigme des usages vertueux à la place de ceux qui paraissent vicieux ou viciés.

Dans un contexte académique, les apprenants (majoritairement des « digital natives ») sont portés à vouloir faire plusieurs choses dans un même laps de temps. Ainsi, consultation de mails, connexion aux réseaux sociaux, chats, SMS et autres peuvent constituer le lot d'activités qui mobilisent (et/ou inhibent) leur attention durant une session de formation. En soi, ce phénomène renvoie à l'ambivalence attitudinale des digital natives dont les usages paraissent, pour certains d'entre eux, tellement poussés à l'extrême en toutes circonstances qu'ils s'inscrivent dans une logique de « *stupidité digitale* » (Prensky, 2015 ; Beckman et al., 2019). Utilisé initialement par les psychanalyses dans le cadre de leurs travaux de recherche, le concept d'ambivalence renvoie à la tendance qu'a un individu à faire coexister deux attitudes opposées. Elle traduit la coexistence d'attitudes difficiles à conjuguer vis-à-vis d'un objet, d'un événement ou d'une situation donnée (Cloës, 2007 ; Beretta et al., 2015). Il peut s'agir d'attitudes affectives, émotionnelles ou cognitives induites par la nécessité d'un choix (Vaidis et Halimi- Falkowicz, 2007). Cette situation traduit l'ambivalence attitudinale dont le sujet est l'objet au moment d'opérer des choix vis-à-vis d'un objet (Conner et Sparks, 2002 ; Conner et Armitage, 2008 ; Conner et al., 2021). Dans le cas spécifique des « digital natives » et de leurs usages du digital en milieu académique, l'ambivalence attitudinale, encore connue comme « *l'ambivalence cognitivo-affective* » (Conner et Sparks, 2002), procède du potentiel antagonisme entre leur addiction pour le digital et de leur incapacité à intégrer leurs propres limites pour les usages du digital dans un même laps de temps. Un tel dualisme participe à inhiber certains aspects des potentiels bénéfiques en liaison avec la stupidité digitale évoquée ci-dessus, notamment ceux résultant de la maturité digitale et de la capacité absorptive.

La maturité digitale est entendue ici comme étant le degré auquel les organisations sont préparées à adopter et adapter de manière cohérente et systémique les usages des technologies digitales ainsi que les changements organisationnels qui en résultent (Kane et al., 2017 ; Teichert, 2019 ; Leipzig et al., 2017 ; Pagani, 2013). Elle renvoie à la capacité de l'organisation à tirer le meilleur avantage des potentialités du digital en vue de réaliser leurs activités et accroître leurs performances. Cette démarche qui se veut dynamique participe à développer la résilience digitale (Godé et Pascal, 2021) pour affronter les vicissitudes d'un environnement professionnel aux caractéristiques riment désormais avec VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity Ambiguity). La résilience digitale peut être définie, selon Godé et Pascal (2021) comme étant « *la capacité d'une organisation et d'équipes à construire un environnement digital robuste pour anticiper, absorber et répondre à des événements imprévus* ». Elle peut ainsi s'interpréter ainsi comme une résultante de la bonne exploitation de l'intelligence digitale.

La maturité digitale et ses différentes déclinaisons ont donné lieu à différentes publications tant académiques que professionnelles autour de modèles multidimensionnels (Cagnelle et al., 2022 ; Teichert, 2019 ; Chaniyas et Hess, 2016 ; Proença et Borbinha, 2016). Ces modèles visent à offrir un cadre structurant d'évaluation de la maturité digitale des organisations sous différentes facettes. Ils se répartissent en deux principales catégories, notamment ceux proposés par les cabinets de conseils pour soutenir leurs activités professionnelles et ceux proposés par des chercheurs dans le cadre de leurs activités de de recherche académique (Teichert, 2019). Certaines dimensions, notamment la culture digitale, les compétences digitales ainsi que les usages des technologies, apparaissent de manière récurrente dans tous ces modèles d'autant qu'ils participent l'appropriation des connaissances.

La culture digitale fait référence aux attributs qui renforcent les efforts d'appropriation et d'exploitation des potentialités des technologies digitales, notamment pour la prise de décisions, l'orientation client, l'adaptation au changement (Teichert, 2019). Elle détermine un cadre propice à des usages efficaces des technologies conformes aux exigences contextuelles. Ces usages supposent des compétences digitales impliquant savoirs et le savoir-faire en matière de technologies digitales afin de développer et/ou garantir l'efficacité des acteurs au travers de la capacité absorbante.

Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité absorbante comme étant « *l'habilité à identifier, assimiler, transformer et appliquer des connaissances externes précieuses* ». Ce concept a fait l'objet de différentes activités de recherche dont les principales thématiques abordées sont synthétisées ci-dessous (Robert et al., 2012).

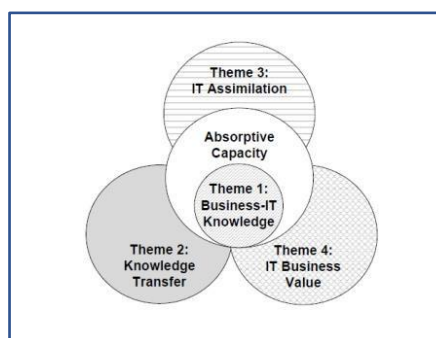


Figure 1 : Thématiques « capacité absorbante et TI » (Source : Roberts et al., 2012)

La présente étude qui traite de l'ambivalence attitudinale des « digital natives » dans un contexte académique porte sur le Thème 1. Elle s'appuie essentiellement sur les trois construits génériques que sont la culture digitale, les usages des technologies digitales et l'appropriation des connaissances. Les variables mobilisées pour traiter ces dimensions ont été adaptées à partir de travaux de recherche antérieurs (Venkatesh et al., 2003 ; Delone et McLean, 2003 ; Ettien, 2012 ; Ettien, 2018). Il s'agit de la satisfaction, de la qualité des ressources, de la qualité des informations, de l'efficacité perçue (ou encore le sentiment d'efficacité personnelle) et du niveau d'effort perçu.

3 - Design et hypothèses de recherche

L'étude vise principalement à analyser les facteurs qui déterminent l'ambivalence attitudinale des « digital natives » par rapport aux usages des technologies digitales en milieu académique. Elle propose, à cet effet, de répondre à la question de recherche « Comment expliquer l'ambivalence attitudinale des digitales natives par rapport aux usages du digital en milieu académique ? ».

L'ambivalence attitudinale étant encore connue comme « *l'ambivalence cognitivo-affective* » (Conner et Armitage, 2008), le choix est fait de mobiliser des indicateurs permettant d'apprécier la satisfaction des digital natives par rapport aux usages du digital en milieu académique. Ensuite, pour analyser et conclure de leur ambivalence attitudinale, le Net Promoter Score (NPS) a été mobilisé pour évaluer leur propension à recommander (ou non) le digital en milieu académique. La potentielle opposition entre la satisfaction et les résultats fournis par les indicateurs NPS vont ensuite permettre de conclure de l'ambivalence (ou non) des digital natives par rapport aux usages du digital en milieu académique.

Pour expliquer la satisfaction (ou la non-satisfaction) qui peut fonder leur ambivalence attitudinale par rapport aux usages des technologies digitales dans un contexte académique, la qualité des ressources et celle des informations peuvent s'avérer déterminantes. Ces deux variables ont été mobilisées comme variables exogènes pour expliquer et analyser leur satisfaction (Nelson et al., 2005). En plus de ces deux variables exogènes, l'efficacité perçue et le niveau d'effort perçu sont mobilisés comme variables intermédiaires pour élaborer un modèle théorique de recherche visant à évaluer la satisfaction.

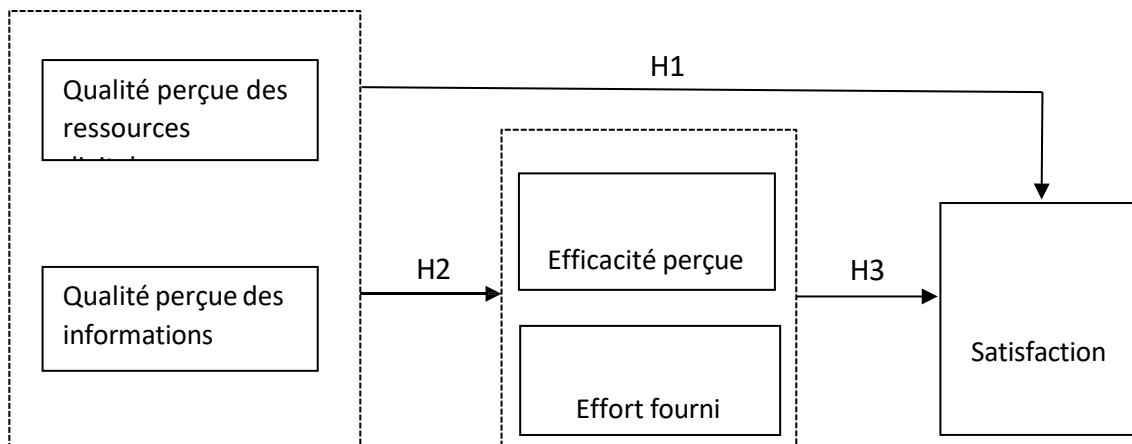


Figure 2 : Modèle théorique de recherche

Les liens de causalité pressentis et matérialisés dans ce modèle de recherche permettent de formuler une hypothèse générale *H1* qui traite des effets directs des variables exogènes mobilisées sur la satisfaction des digital natives par rapport aux usages des digital dans un contexte académique :

H1 : « la qualité de l'information (QINF) et la qualité des ressources (QRES) ont un effet direct positif sur la satisfaction (SAT) des digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

Pour affiner l'analyse, deux hypothèses sous-jacentes ont été dégagées de cette hypothèse générale :

H1a : « la qualité de l'information (QINF) a un effet direct positif sur la satisfaction des digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

H1b : « la qualité des ressources (QRES) a un effet direct positif sur la satisfaction des digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

Le modèle laisse également présumer des effets directs des deux variables exogènes sur les variables intermédiaires, l'efficacité perçue (SEP) et l'effort fourni (EFF). Ces liens de causalité peuvent être analysés à travers les hypothèses *H2* (a et b) formulées ci-dessous :

H2a : « la qualité de l'information (QINF) et la qualité des ressources (QRES) ont un effet direct positif sur l'efficacité perçue (SEP) par les digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

H2b : « la qualité de l'information (QINF) et la qualité des ressources (QRES) ont un effet direct positif sur l'effort fourni (EFF) par les digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

Le modèle laisse aussi penser à des effets directs de l'efficacité (SEP) perçue et de l'effort fourni (EFF) sur la satisfaction (SAT). Ces liens de causalité peuvent être analysés à travers les hypothèses *H3* (a et b) formulées ci-dessous :

H3a : « l'efficacité perçue (SEP) a un effet direct positif sur la satisfaction (SAT) des digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

H3b : « l'effort fourni (EFF) a un effet direct positif sur la satisfaction des digital natives à faire usage du digital en milieu académique ».

La conjonction des hypothèses *H2* (a et b) et les hypothèses *H3* (a et b) permet de postuler qu'il y a des effets indirects positifs des variables exogènes (QINF et QRES) sur la variable endogène (SAT). Ces liens de causalité indirects sont formulés et analysés à travers l'hypothèse *H4* :

H4 : « la qualité de l'information (QINF) et la qualité des ressources (QRES) ont un effet indirect positif sur la satisfaction (SAT) des digital natives à faire usage du digital en milieu académique via l'efficacité perçue (SEP) et l'effort fourni (EFF) ».

Le test et la validation de ces différentes hypothèses va permettre de conclure à l'ambivalence attitudinale des digital natives par rapport à leurs usages des technologies dans un contexte

académique.

4 - Méthodologie et terrain de l'étude

La présente étude se propose de fournir une explication cohérente et compréhensible des motivations intrinsèques des apprenants à faire usage des médias sociaux dans un contexte académique. Le modèle théorique élaboré va permettre de tester les hypothèses qui résultent des relations de causalité pressenties. Les discussions des résultats et les implications vont s'articuler autour des perceptions des répondants, privilégiant ainsi l'approche interprétativiste.

L'étude est menée auprès des étudiants, essentiellement des digital natives, de différents établissements d'enseignement supérieur dans l'Ouest de la France. Un questionnaire structuré autour des cinq construits du modèle de recherche a été administré en ligne (via un formulaire Microsoft Forms) à un échantillon de 200 étudiants de différents niveaux. Si le choix des établissements s'inscrit dans une démarche raisonnée qui tient compte de l'objet de l'étude, celui des répondants au sein de chaque établissement a été fait de manière aléatoire afin de disposer d'un échantillon suffisamment varié et représentatif des perceptions.

Les données collectées par l'administration de ce questionnaire ont été traitées, d'une part, par des méthodes descriptives pour analyser la validité de construits et la fiabilité de l'échelle, et d'autre part, par des méthodes prédictives pour tester les relations de causalité pressenties dans le modèle théorique. Les méthodes descriptives mobilisées pour cette étude sont l'Analyse Factorielle en Composante Principale (AFCP) et le test du coefficient Alpha (α) de Cronbach. L'AFCP mise en œuvre sur la base du critère de Kaiser (valeur propre > 1) est utilisée pour tester la validité (convergente puis discriminante) des construits. L'AFCP a permis d'apurer certaines échelles pour ne retenir que les seuls facteurs pertinents pour l'étude.

Le test du coefficient alpha (α) de Cronbach va permettre de vérifier la fiabilité interne des échelles. Des travaux précédents, il ressort qu'un coefficient alpha (α) supérieur à (ou proche de) 0,70 est jugé acceptable (P. Roussel et *al.*, 2002 ; Y Evrard et *al.*, 2009). Pour cette étude le coefficient alpha (α) de Cronbach est calculé via la logiciel SPSS.

Pour le test des relations de causalité, une première approche par les corrélations bivariées au sens de Pearson va permettre d'identifier les relations significatives entre variables. Ces résultats sont ensuite affinés par l'analyse des cheminements (*Path Analysis*) qui est un cas particulier de la méthode des équations structurelles (MES). L'analyse et l'interprétation des différents indices, notamment ceux du fit absolu et parcimonieux fournis par le logiciel AMOS vont servir à apprécier le pouvoir explicatif du modèle pour confirmer ensuite les relations de causalité entre les variables exogènes et endogènes. Pour cette partie, le choix est fait d'utiliser les variables latentes (facteurs) obtenus à l'étape descriptive.

En complément de cette méthodologie quantitative, pour analyser et conclure de l'ambivalence caractéristique des digital natives par rapport aux usages du digital dans un contexte académique, le Net Promoter Score (NPS) a été mobilisé. Cet indicateur va permettre d'évaluer la propension des digital natives à recommander les usages du digital en milieu académique.

5 - Résultats et interprétations

La mise en œuvre de la méthodologie décrite précédemment conduit à deux catégories de résultats, ceux obtenus par l'application des méthodes descriptives, et ceux obtenus par l'analyse des cheminements. Ces résultats sont présentés et interprétés dans les titres suivants.

5.1 – Structure générale de l'échantillon

L'étude a été réalisée sur un échantillon de 200 étudiants de l'enseignement supérieur, essentiellement des « digital natives ». 24 répondants (soit 12%) ont moins de 20 ans, 152 (soit 76%) ont entre 20 et 25 ans, 24 (soit 12%) ont plus de 25 ans. La figure ci-dessous illustre la répartition de cet échantillon par rapport aux tranches d'âge :

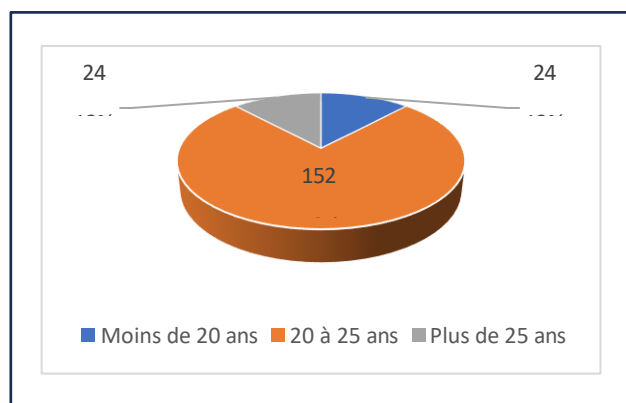


Figure 3 : Répartition de l'échantillon

5.2. Résultats de l'analyse descriptive

L'AFCP effectuée avec une rotation Varimax sur les *items* respectifs de chacun de ces construits confirme la très bonne qualité de leur représentation sur le construit considéré. Tous les construits sont unidimensionnels, à l'exception de l'influence sociale (IS) pour laquelle l'AFCP a mis en évidence deux facteurs (seul un de ces deux facteurs a été retenu). Les contributions factorielles (*Loadings*) obtenues par l'AFCP sont supérieures à 0,5 et les corrélations entre les items d'une même variable sont toutes positives (avec un niveau de signification < 1 %). Le tableau ci-dessous récapitule les facteurs, et pour chacun d'eux, la valeur propre (méthode de Kaiser), le pourcentage de variance expliquée ainsi que le coefficient Alpha (α) de Cronbach pour l'analyse de la fiabilité de l'échelle.

Variable	Valeur propre	% de variance expliquée	Alpha (α) de Cronbach
Qualité de l'information (QINF)	2,53	63,32	0,80
Qualité des ressources (QRES)	2,90	72,63	0,87
Sentiment d'efficacité (SEP)	3,32	66,47	0,87
Niveau d'effort fourni (EFF)	1,79	59,65	0,66
Niveau de satisfaction (SAT)	2,97	74,48	0,88

Tableau 1 : Récapitulatif de l'analyse factorielle

Les facteurs retenus pour la suite de l'étude respectent les critères de la validité convergente. De plus, le coefficient Alpha (α) de Cronbach de chacun de ces facteurs permet de conclure à la fiabilité de l'échelle et à sa capacité à reproduire de bons résultats dans d'autres contextes d'utilisation. Ces facteurs ainsi constitués vont servir pour l'analyse des relations déterministes de causalité entre les variables du modèle.

5.3. Résultats de l'analyse prédictive

Le tableau des corrélations bivariées ci-dessous fournit un premier niveau d'informations sur les potentiels effets des différentes variables du modèle

Corrélations		QINF	QRES	SEP	EFF	SAT
QINF	Corrélation de Pearson	1	,550**	,493**	,169*	,438**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	,017	<,001
	N	200	200	200	200	200
QRES	Corrélation de Pearson	,550**	1	,482**	,018	,387**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,803	<,001
	N	200	200	200	200	200
SEP	Corrélation de Pearson	,493**	,482**	1	,103	,696**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,146	<,001
	N	200	200	200	200	200
EFF	Corrélation de Pearson	,169*	,018	,103	1	,147*
	Sig. (bilatérale)	,017	,803	,146		,038
	N	200	200	200	200	200
SAT	Corrélation de Pearson	,438**	,387**	,696**	,147*	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,038	
	N	200	200	200	200	200

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 2 : Corrélations bivariées entre facteurs

Le tableau ci-dessus fait ressortir certaines corrélations à 1% et d'autres à 5% (voir la légende sur le tableau). Il ressort de ce tableau que les corrélations bivariées entre les construits sont toutes significatives avec un niveau de signification globalement inférieur à 5%. Seules les variables QRES et EFF ne sont pas corrélées. Ces corrélations bivariées ont été affinées sous AMOS par la méthode des équations structurelles en gardant les facteurs obtenus de la réduction des dimensions. La figure ci-dessous récapitule les effets significatifs des variables exogènes sur les variables endogènes.

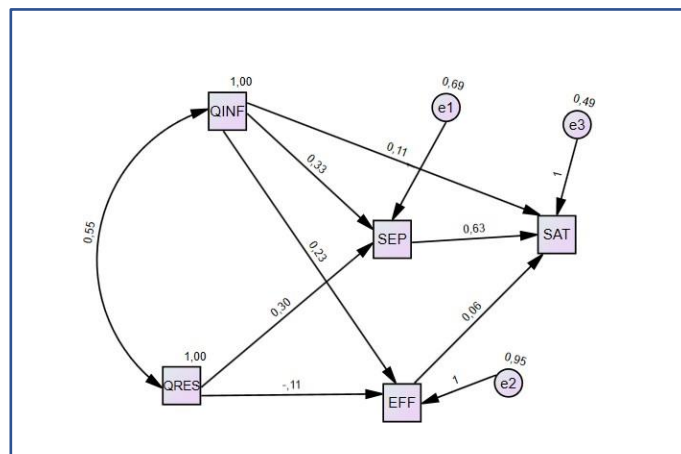


Figure 4 : Modèle structurel de causalités (AMOS)

Les principaux indices qui découlent de ce modèle optimal et qui en permettent l'interprétation sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

	Indices	Valeurs calculées	Valeurs souhaitées (Roussel et al., 2002)
Indices absolus	χ^2	0,740	
	P (χ^2)	0,69	
	Ddl	2	
	GFI	0,99	> 0,9
	AGFI	0,98	> 0,9
	RMR	0,014	< 0,1
	RMSEA	0,000	< 0,08 (si possible < 0,05)

Indices incrémentaux	NFI	0,99	> 0,9
	CFI	1	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 / Ddl	0,37	< 5
	AIC	26,74	
	CAIC	82,618	

Tableau 3 : Indices de précision du modèle général

Le degré de liberté étant strictement positif (**ddl = 2**), le système d'équations qui représente le modèle possède une solution unique. En outre, le rapport du Khi2 (**0,74**) au degré de liberté, le Khi2 normé (**$c^2 / \text{ddl} = 0,37$**) est très nettement inférieur à 5, et donc reste dans les proportions de valeur souhaitée. A ce niveau d'analyse, les résultats permettent de conclure au bon ajustement du modèle et à une adéquation relativement bonne entre le modèle de mesure (les données observées) et les relations de causalité pressenties dans le modèle théorique.

Le RMR (0,014) et le RMSEA (0,000) dont les valeurs sont conformes à celles attendues confirment le bon niveau d'ajustement du modèle et sa capacité à expliquer une bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

Les coefficients de détermination, *Squared Multiple Correlations* (SMC), qui désignent les pourcentages de variance expliquée (R^2) des variables endogènes permettent de situer la qualité de l'ajustement global du modèle. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des effets.

Effets directs					Effets indirects					Effet Total				
	QRES	QINF	EFF	SEP		QRES	QINF	EFF	SEP		QRES	QINF	EFF	SEP
EFF	-,108	<u>,228</u>	,000	,000	EFF	,000	,000	,000	,000	EFF	-,107	,227	,000	,000
SEP	,301	,328	,000	,000	SEP	,000	,000	,000	,000	SEP	,301	,328	,000	,000
SAT	,000	,115	,062	,634	SAT	,183	,220	,000	,000	SAT	,183	,335	,062	,630

Tableau 4 : Récapitulatif des effets

Au total, à l'exception de l'effet direct de la qualité des ressources sur la satisfaction, toutes les hypothèses proposées dans le modèle théorique ont été validées. Cela signifie que, dans l'ensemble, les répondants (essentiellement des digital natives) sont satisfaits des technologies digitales et des usages qui en sont faits dans un contexte académique. Toutefois, l'ambivalence attitudinale peut entraver le développement de l'intelligence digitale et de la résilience digital qui découlent de ces usages en milieu académique. A cette fin, le Net Promoter Score (NPS) a été mobilisé en complément de cette étude quantitative.

5.4. Calcul et interprétation du NPS

Le Net Promoter Score (NPS) a été créé par Reichheld (2003) en vue de mesurer la fidélité des clients et leur propension à recommander un produit, un service, une marque ou une entreprise à son entourage (Gillet-Goinard et Seno, 2020). Le principe général du NPS consiste à segmenter la population cible en trois catégories sur la base de leurs réponses à la question « Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous ... ». En fonction de sa réponse, chaque répondant va être classé dans l'un des trois segments, à savoir les détracteurs (de 0 à 6), les passifs (7 et 8) et les promoteurs (9 et 10). Le calcul du NPS s'effectue comme suit :

$$NPS = \% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs}$$

De cette formule de calcul, il ressort que le NPS est compris entre -100 et +100. Idéalement, il est bon lorsqu'il est positif, et plus il est élevé, mieux c'est. Il convient de remarquer que le pourcentage des passifs (réponses 7 et 8) n'est pas intégré au calcul, même s'il offre un levier d'actions en vue d'accroître le pourcentage de promoteurs.

Dans le cadre de cette étude qui se propose d'analyser l'ambivalence attitudinale des digital natives en milieu académique, le NPS est mobilisé pour conforter (ou non) leur propension à recommander les usages du digital. A cette fin, deux questions ont été posées aux répondants de l'échantillon cible via Microsoft Forms. La première question qui concerne les outils en général est ainsi formulée : « **Sur une échelle de 0 à 10 (0-Pas du tout ... 10- Tout à fait), dans quelle mesure seriez-vous disposé à recommander les usages du digital à vos amis dans un contexte académique** ». La deuxième question qui cible de manière spécifique le distanciel est ainsi formulée : « **Sur une échelle de 0 à 10 (0-Pas du tout ... 10- Tout à fait), dans quelle mesure seriez-vous disposé à recommander les cours en distanciel à vos amis dans un contexte académique** ».

A la première question les 200 réponses se répartissent comme suit : 111 détracteurs, 62 passifs et 27 promoteurs, ce qui donne une valeur de NPS (directement calculée par Forms®) suivante :

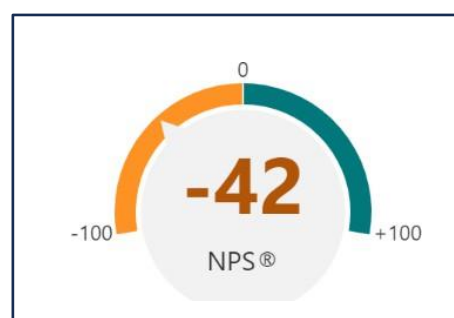


Figure 5 : NPS (question 1)

La valeur du NPS relative à la première question étant négative (-42) indique que les répondants sont majoritairement détracteurs des usages du digital en milieu académique. Sur cet échantillon seuls 13,5% sont disposés à recommander les usages du digital à vos amis dans un contexte académique alors que 55,5% en sont des détracteurs.

A la deuxième question, seules 119 réponses ont été enregistrées et elles se répartissent comme suit : 87 détracteurs, 23 passifs et 9 promoteurs, ce qui donne une valeur de NPS (directement calculée par Forms®) suivante :



Figure 6 : NPS (question 2)

La valeur du NPS relative à la première question étant négative (-65) indique que les répondants sont majoritairement détracteurs des usages du distanciel en milieu académique. Sur cet échantillon seuls 7,5% sont disposés à recommander les usages du digital à vos amis dans un contexte académique alors que 73,1% en sont des détracteurs.

Au total, de l'analyse des valeurs des NPS calculées à partir des réponses aux deux questions complémentaires, il ressort que les répondants, essentiellement des digital natives, n'ont

majoritairement pas apprécié les usages du digital en milieu académique. Et pourtant l'analyse structurelle affiche leur satisfaction globale par rapport au digital. Ces résultats fondent l'ambivalence attitudinale des digital natives vis-à-vis du digital à l'épreuve de laquelle se trouvent confrontées désormais l'intelligence digitale et la résilience digitale.

6 - Discussions et Implications

Cette étude a consisté à examiner la problématique de la l'intelligence digitale et de la résilience digitale à l'épreuve de l'ambivalence attitudinale des digital natives. La question de recherche traitée dans la présente étude « Comment expliquer l'ambivalence attitudinale des digitales natives par rapport aux usages du digital en milieu académique ? ». Les implications vont être analysées autour de trois axes, notamment phénoménologiques, managériales et théoriques.

6.1. Discussions et implications phénoménologiques

Les implications phénoménologiques se focalisent sur la description et l'analyse des seuls résultats obtenus de cette étude en privilégiant une approche interprétativiste. Si l'ambivalence attitudinale des digital natives en milieu académique est validée à travers les résultats, il convient de lui trouver des explications situationnelles au travers des perceptions des intéressés. A cet effet, comme explication aux notes NPS qu'ils ont attribuées, les commentaires laissés par les répondants fournissent un premier niveau de compréhension de leur ambivalence attitudinale. Pêle-mêle ci-dessous paraissent édifiants : « *Les interactions et les échanges sont altérés dans un cours à distance. Notamment sur les réactions* » ; « *Les cours à distance c'est nul, pas clair, personne ne maîtrise le numérique comme il le faudrait. Les professeurs perdent patience. Beaucoup moins d'interaction avec le distanciel qu'avec le présentiel* » ; « *Dangereux pour la motivation personnelle, soit accroissement soit l'arrêt* » ; « *Des cours en distanciel signifie 'pas d'interaction social physique et personnellement j'en ai besoin'* ». Ces premiers commentaires des répondants font apparaître un rejet quelquefois nuancé du distanciel qu'ils justifient pour l'essentiel par une absence de préparation des principales parties prenantes.

A ce stade de l'analyse, il apparaît opportun de rappeler que la collecte des données pour la présente étude a été réalisée en ligne, principalement dans le courant de l'année 2022. Il en résulte que les effets du confinement lié à la pandémie et les usages quasi-forcés du digital à des fins pédagogiques sans que les acteurs aient été préparés participent à agrémenter cette posture. C'est d'ailleurs l'un des points essentiels que soulève cet autre commentaire : « *Le contexte sanitaire difficile dans lequel il nous a été obligatoire de nous adapter à ce nouveau type de cours à distance n'est pas à perpétuer dans le temps. Nous avons dû les utiliser à cause du contexte pas parce que nous le voulions. Je trouve qu'il est plus facile de suivre un cours en présentiel et d'apprécier la qualité de la pédagogie du professeur lorsque nous sommes en face à face. Avec ce genre de plateformes le cours n'a plus aucun sens je trouve et on se détache très vite de ce dernier quand le professeur est lui-même en train de s'endormir. Les plateformes de travaux collectifs type teams et zoom sont adaptés pour des travaux de groupe, des entretiens* ».

D'autres aspects des implications phénoménologiques procèdent de la stupidité digitale des digital natives. Pour rappels, la stupidité digitale est synonyme de cette forme d'intelligence digitale dont l'arrogance ne permet pas à son détenteur de reconnaître ses propres limites dans les usages du digital. Ainsi, durant une session en milieu académique, il n'est pas rare de constater que les apprenants hyper-connectés se retrouvent à manipuler leur smartphone, envoyer des sms, répondre à des chats sur les réseaux. Les effets se traduisent par une altération du niveau de concentration, ce qui est d'ailleurs corroboré par leurs commentaires ci-dessous :

« *Bien que le digital nous donne l'opportunité d'apprendre en qualité cependant il nécessite une forte concentration* » ; « *Ça dépend de la capacité de concentration de l'étudiant derrière un écran et aussi le prof de transmettre l'information devant une caméra* ».

Au total, les implications au niveau phénoménologique de cette étude mettent en exergue le jeu homéostatique des digital natives, ce jeu conforté d'ailleurs par les scores NPS traduit leur ambivalence attitudinale par rapport au digital en milieu académique. Si leurs caractéristiques générationnelles d'addicts du digital les disposent à être des « early adopters » de tout changement induit par le digital, la propension des digital natives à vouloir faire plusieurs choses dans un même laps de temps participe à une altération du niveau de concentration et de l'efficacité attendue sur des sujets qui requièrent pourtant leur attention. Il s'avère donc nécessaire de concevoir et mettre en œuvre des actions appropriées pour réduire les effets de la stupidité digitale et contribuer au développement de l'intelligence digitale.

6.2. Discussions et implications managériales

En dépit des turbulences qui impactent son écosystème désormais VUCA, toute organisation est en quête permanente des meilleures ressources et des usages appropriés pour garantir et maintenir son positionnement concurrentiel. Les technologies digitales et les usages qui en découlent s'inscrivent dans cette logique de ressources autour desquelles des choix stratégiques osés sont opérés et des moyens substantiels déployés. Dans le cas spécifique des acteurs de l'économie de la connaissance, notamment ceux qui opèrent dans l'acquisition et le développement des connaissances nécessaires au développement de l'intelligence digitale, ils se doivent de prendre les dispositions managériales qui contribuent à l'opérationnalisation et au succès de leurs stratégies digitales. De la présente étude empirique qui mobilise des digital natives pour traiter de l'intelligence digitale et de la résilience digitale en milieu académique, il se dégage différentes implications managériales qui concourent à cette perspective.

L'une des implications managériales de cette étude peut consister en la pédagogie inversée. Une telle approche pédagogique peut servir à réduire les effets néfastes de la stupidité digitale, et conduire conséquemment à une meilleure exploitation de la ressource « temps » allouée aux activités de développement de l'intelligence digitale. En effet, le digital peut favoriser des modes d'apprentissage qui impliquent et responsabilisent davantage les apprenants comme suggéré par certains commentaires ci-dessous : « *Peut être super intéressant pour mettre en place des cours en digital pour les Cours Magistraux et rester en présentiel pour les TD* » ;

« *La plupart des CM devraient être à distance, puisqu'il y a généralement peu d'échange* » ;

« *Le digital est recommandable dans un contexte académique pour des recherches personnelles en plus de ce qui est donné pendant le cours, gagner un peu plus de pratique et compétences* ». C'est en substance une forme de blended learning qui a pour effets d'impliquer davantage les apprenants dans les processus d'acquisition de connaissances en milieu académique.

Une autre implication managériale de cette étude porte sur la nécessité d'un accompagnement au changement des digital natives pour des usages appropriés du digital. Cette nécessité qui relève de l'ambivalence attitudinale des digital natives vis-à-vis du digital porte sur le rejet nuancé du distanciel. Les commentaires qui justifient les notes que les répondants ont attribuées aux questions NPS paraissent éloquentes et édifiants. Les plus pertinents d'entre eux sont rapportés ci-dessous : « *L'usage du digital me paraît important pour approfondir les connaissances, mais pour ce qui est des connaissances plus basiques et importantes ou de la relation avec les enseignants, le digital complexifie le processus pour diverses raisons (mauvaise utilisation, problèmes de connexion, inégalité d'accès, réticences de certains)* » ;

« *Il faudrait encore plus adapter les cours au format digital, ne pas faire juste un cours via l'ordinateur mais avec. Ne pas l'utiliser juste comme interface* » ; « *Les cours en ligne rendent l'attention au cours beaucoup plus difficile. La prise de note est également plus difficile et nous nous dispersons très facilement avec les réseaux sociaux, le téléphone etc. Surtout, le fait de venir dans un autre lieu que notre lieu de résidence, nous met dans une ambiance de travail* » ;

« *Les cours à distance sont tout à fait acceptables/intéressants lorsque le professeur est dynamique, lorsque le contenu de son cours est intéressant/adapté et lorsque son support de cours est visuellement agréable (point relativement important à distance)* » ; « *Le numérique peut être intéressant en complément, mais pas utiliser comme outil principal* ». Ces

commentaires mettent en exergue les limites perçues du digital par les digital natives, notamment lorsqu'il s'agit d'en faire usage pour des enseignements à distance.

Ainsi, comme canal de transmission de connaissances dans un contexte académique en vue de développer l'intelligence digitale, sur différents points les ressources digitales présentent des limites selon les perceptions des digital natives. A l'évidence, comme le montrent les résultats de cette étude, les répondants (essentiellement des digital natives) paraissent satisfaits du digital et des usages qu'ils en font, mais le semblent moins bien dès lors qu'ils sont sollicités pour en faire un canal d'acquisition de connaissances. Cela apparaît comme une autre expression de leur ambivalence attitudinale vis-à-vis du digital dont des esquisses de solution sont proposées à travers leurs différents commentaires dans une approche interprétativiste.

Au total, au niveau managérial, les implications managériales de cette étude se résument en la nécessité d'adopter des approches pédagogiques innovantes, voire disruptives qui engagent davantage les apprenants dans les processus d'acquisition des connaissances. La pédagogie

inversée soutenue par du blended learning apparaissent comme des approches qui peuvent, entre autres, contribuer à une meilleure exploitation de la ressource « temps » allouée aux activités académiques et induire conséquemment une meilleure réflexivité face aux effets néfastes de la stupidité digitale. Cela nécessite un accompagnement au changement des digital natives et de l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur digitale pour des usages appropriés du digital.

6.3. Implications théoriques

Le comportement des usagers d'un système a été traité et analysé à travers des modèles théoriques dont les plus pertinents pour ce qui concerne les technologies sont la théorie de l'action raison (TRA) ou la théorie du comportement planifié (TPB) de type pavlovien. L'ambivalence attitudinale, beaucoup plus utilisée en psychanalyse et médecine, reste une thématique intéressante à explorer en liaison avec l'intelligence digitale et la stupidité digitale son pendant. Loin d'initier un modèle théorique pour mener cette étude, les implications théoriques de cette étude résident dans la capacité à mobiliser des travaux et l'outil de recherche pour constater l'ambivalence attitudinale de la population cible. Dans un premier temps, un modèle de causalité inspiré par les travaux antérieurs a été conçu pour valider la satisfaction des usagers du digital. Dans un second temps le NPS (Net Promoter Score) a été mobilisé pour confronter la satisfaction des répondants à leur propension à recommander le digital. Le sens des résultats permet de conclure ou non à l'ambivalence et d'en tirer des conclusions.

L'intérêt théorique majeur de cette étude réside dans la démarche déclinée dans le paragraphe ci-dessus. Cette démarche est soutenue par une approche abductive qui implique des acteurs clés, concernés de près par l'objet de l'étude. En soi, l'intelligence digitale reste un concept relativement récent, difficile à appréhender par des modèles théoriques. Malgré l'intérêt qui lui est voué dans la presse et les sites de vulgarisation, il existe très peu de publications académiques sur le sujet. La posture a été de saisir l'opportunité de cette étude abductive pour ouvrir une lucarne de discussions sur le sujet et ses pendants, l'absurdité digitale et la résilience digitale ainsi que leurs potentielles opérationnalisations en vue de relever les défis de la maturité digitale et de la capacité absorptive.

7 - Conclusion et perspectives

Les résultats obtenus de la présente étude confirment l'ambivalence attitudinale des digital natives face aux usages du digital en milieu académique. La posture interprétativiste soutenue par une démarche abductive a permis de dégager des implications inspirées des perceptions des répondants.

Au niveau phénoménologique, les implications de cette étude mettent en exergue le jeu homéostatique des digital natives, ce jeu conforté d'ailleurs par les scores NPS traduit leur ambivalence attitudinale par rapport au digital en milieu académique. Si leurs caractéristiques générationnelles d'addicts du digital les disposent à être des « early adopters » de tout changement induit par le digital, la propension des digital natives à vouloir faire plusieurs choses dans un même laps de temps participe à une altération du niveau de concentration et

de l'efficacité attendue sur des sujets qui requièrent pourtant leur attention. Il s'avère donc nécessaire de concevoir et mettre en œuvre des actions appropriées pour réduire les effets de la stupidité digitale et contribuer au développement de l'intelligence digitale.

Au niveau managérial, les implications managériales de cette étude se résument en la nécessité d'adopter des approches pédagogiques innovantes, voire disruptives qui engagent davantage les apprenants dans les processus d'acquisition des connaissances. La pédagogie inversée soutenue par du blended learning apparaissent comme des approches qui peuvent, entre autres, contribuer à une meilleure exploitation de la ressource « temps » allouée aux activités académiques et conduire conséquemment à réduire les effets néfastes de la stupidité digitale. Cela nécessite un accompagnement au changement des digital natives et de l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur digitale pour des usages appropriés du digital.

Au niveau théorique, l'intérêt majeur de cette étude réside dans la démarche, tant pour la collecte des données que pour l'analyse et l'interprétation. Le protocole adopté pour cette étude associe une méthode prédictive à l'indicateur NPS (Net Promoter Score) pour analyser l'ambivalence attitudinale de la population cible. La méthode prédictive a servi à valider le niveau de satisfaction tandis que le NPS est mobilisé pour évaluer la propension à recommander le digital en milieu académique. La conjugaison de ces deux approches a permis de conclure à l'ambivalence attitudinale à l'épreuve de laquelle se trouvent l'intelligence digitale et ses pendants, la résilience digitale et l'absurdité digitale.

Ces implications ouvrent des perspectives pour prolonger cette étude sous différents angles. La collecte des données a été effectuée en ligne dans la période post pandémie qui a conduit les institutions académiques à faire usage du digital sans y avoir été particulièrement préparé. En cela, les réponses peuvent avoir subi des biais de différents ordres. Ainsi, il peut être envisagé de reproduire cette étude avec les mêmes protocoles et matériaux et en faisant la collecte des données sur un échantillon semblable à celui de la présente étude afin de confirmer les conclusions de la présente. Par ailleurs, il peut être envisagé d'analyser l'ambivalence attitudinale dans un environnement professionnel où les usages du digital sont bien cadrés et assortis d'obligation de résultats.

8 - Bibliographie

- Adee S. (2013). Stupid is as stupid does. *New Scientist*, N°2910, pp30-33
- Alvesson, M., et Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of management studies*, Vol.49 N°7, pp1194-1220
- Baptista, J., Stein, M-K., Klein, S., Watson-Manheim, M-B., and Lee, J. (2020), "Digital work and organizational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organisations", *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7323652/pdf/main.pdf>
- Beretta V., Almeda, L., Abrahamyan, L., Ale, E. (2015), « L'ambivalence selon Bleuler : les nouvelles trajectoires d'un symptôme oublié », *Psychothérapies* Vol.35, pp.5-19
- Beckman, K., Bennett, S., & Lockyer, L. (2019). Reproduction and transformation of students' technology practice: The tale of two distinctive secondary student cases. *British Journal of Educational Technology*, 50(6), 3315–3328. <https://doi.org/10.1111/bjet.12736>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013): "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights" *MIS Quarterly*, Vol.37, No.2, p471-482
- Bennett, S., Agostinho, S., & Lockyer, L. (2017). The process of designing for learning: understanding university teachers' design work. *Educational Technology Research and Development*, 65(1), 125–145. <https://doi.org/10.1007/s11423-016-9469-y>
- Cagnelle, J., Metailler, T., Pascal, A. (2022) : « Maturité digitale des PME : des modèles à réinventer ? », *Management & Data Science*
- Caragliu, A., Nijkamp, P. (2012): "The impact of regional absorptive capacity on spatial

- knowledge spillovers: the Cohen and Levinthal model revisited", *Applied Economics*, Vol.44, p1363–1374.
- Carnus, M. & Mias, C. (2013). Réflexivité. Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 269-272). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0269>
- Cloës, C. (2007). Les racines inconscientes de l'ambivalence dans la passion : la haine originaire. *Cahiers de psychologie clinique*, 29, 123-132.
- Cohen, W., M., Levinthal, D. (1990) : Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, Issue 1, p.128-152
- Conner, M., Armitage, C. J. (2008). Attitudinal ambivalence. In W. D. Crano & R. Prislin (Eds.), *Attitudes and attitude change* (pp. 261–286). Psychology Press
- DeLone, W.H., McLean, R.E., (2003), "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten Year Update", *Journal of Management Information systems*, Vol.19, N°4, Spring, p.9-30
- Ettien, F. (2012), "Academic Performances: Impact of Technological Resources on Knowledge Acquiring Processes and Learner's Motivation", *Journal of US-China Public Administration*, Vol.9, N°12, p.1411-1422
- Ettien, F. (2018). Motivations et autogestion des apprenants: Pour les usages des réseaux sociaux dans un contexte académique. *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.291-292, pp53-63. <https://doi-org.mediaproxy.imtbs-tsp.eu/10.3917/rsq.291.0053>
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2023) : *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, ouvrage collectif, 4^{ème} édition, Dunod, Paris
- Fook, C. Y., Sidhu, G. K. (2015) "Investigating Learning Challenges Faced by Students in Higher Education." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 604–612.
- Gillet-Goinard, F. et Seno, B. (2020). «Outil 3 : NPS (Net Promoter Score) » In F. Gillet- Goinard & B. Seno (Dir), *La boîte à outils de la qualité* (pp. 20-21). Paris: Dunod.
- Proença, D., Borbinha, J. (2016) Maturity Models for Information Systems - A State of the Art, *Procedia Computer Science* Vol. 100 pp1042-1049
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., et Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MITSloan Management Review*.
- Kiefer, B. (2016) : « Stupidité : la fonctionnelle et l'artificielle, *Revue Médicale Suisse*, Vol2, N°529, pp1496–1496. <https://www.revmed.ch/revue-medicale-suisse/2016/revue-medicale-suisse-529/stupidite-la-fonctionnelle-et-l-artificielle>
- Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D. et al. (2017). «Initialising customer-oriented digital transformation in enterprises." In 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing in South Africa, October 2016. Elsevier *Procedia Manufacturing* vol.8, pp517–524.
- Nelson, R. R., Todd, P., A. Wixom, B. H. (2005), "Antecedents of Information and System Quality: An Empirical Examination Within the Context of Data Warehousing", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, No. 4, p.199-235.
- Prensky M (2010). *Teaching digital natives: Partnering for Real Learning*. Sage Publishers, London.
- Prensky M. (2011). Digital wisdom and homo sapiens digital. In Thomas M (Ed.). *Deconstructing Digital Natives*. Routledge Publishers, New York, 15-29.

Prensky M. (2015). *Digital natives*, technologie et culture numériques, in *Thomas Stenger éd., Digital natives. Culture, génération et consommation*. EMS Editions, pp. 27-33.

Reichheld, F., F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, December, pp1-12

Roberts, N., Galluch, P., S., Dinger, M., Grover, V. (2012): "Absorptive Capacity And Information Systems Research: Review, Synthesis, And Directions for Future Research, *MIS Quarterly*, Vol. 36, N° 2, p625-648

Teichert R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6): 1673–1687.

Pagani M. (2013) : "Digital Business Strategy And Value Creation : Framing The Dynamic Cycle Of Control Points", *MIS Quarterly*, Vol. 37, N° 2, pp. 617-632

Teece, D. J. (2012) : "Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action", *Journal of Management Studies*, Vol. 49, N°8, p1395–1401.

Thietart, R, A. (2014) : Méthodes de recherche en management, Ouvrage collectif, 4^{ème} édition, Dunod, Paris

Vaidis D. et Halimi-Falkowicz S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, pp. 9-18.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. et Davis, F. D. (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View", *MIS Quarterly*, September, Vol. 27, N°3, p.425-478

Venkatesh, V, Bala, H. (2008), "Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions", *Decision Sciences*, Vol. 39 N°2, p.273-315

Webographies :

DQ Institute. "Global Standard for Digital Intelligence", <https://www.dqinstitute.org> Iberdrola.

"Digital intelligence: how can we educate people for the world of the future ?"

<https://www.iberdrola.com/talent/digital-intelligence>.

L'ergo-management peut-il favoriser le bien-être au travail ? De ses conditions de pensabilité à ses transformations de l'agir managérial

Claire Ingrand

Aix Marseille Université

Nombreux sont les acteurs qui souhaitent transformer l'organisation du travail et son mode de management pour favoriser l'engagement des salariés, le bien-être au travail et la productivité. Ce souhait alimente depuis plusieurs années des réflexions théoriques sur le travail au sein de diverses disciplines des sciences humaines et sociales. Il conduit à la proposition de formes d'organisation innovantes telles que l'entreprise délibérée (Detchessahar, 2019), l'entreprise libérée (Getz et M.Carney 2012), l'entreprise opale (Laloux, 2015), l'entreprise holacratique (Robertson, 2016), l'entreprise appréciative (Cooperrider et Whitney, 2016) et l'entreprise humaniste (Lecomte, 2016) parmi d'autres. Il conduit également à imaginer de nouvelles formes de management du travail (Barel et Fremeaux, 2013 ; Martin et Noël Lemaître, 2023). Ces diverses approches découlent d'une volonté d'intégrer le savoir des salariés pour créer de nouvelles alternatives aux formes d'organisations existantes, qui sont souvent source de tensions voire de souffrance pour les individus (Chaudat et Muller, 2011). De nombreux auteurs issus de différentes disciplines (Dejours, 2014; Gomez, 201 ; Noël Lemaître, 2019) dénoncent la souffrance grandissante des acteurs au travail et les failles de l'organisation du travail et des modes de management actuels. Les conflits sociaux issus de la récente réforme des retraites peut nous inciter à pointer l'urgence à repenser à la fois l'organisation du travail et le management pour rendre cette activité plus supportable. Le rejet catégorique par de nombreux salariés d'avoir jusqu'à deux années supplémentaires n'exprimerait-t-il pas avant tout un malaise profond s'exprimant dans le monde du travail ?

Pour pallier cette souffrance grandissante et ce malaise présent dans le monde du travail, de nombreux auteurs s'intéressent à la reconnaissance au travail comme levier de motivation et d'engagement des salariés. La reconnaissance est considérée par Axel Honneth (1992) mais aussi Paul Ricoeur (2004) comme un besoin fondamental de l'être humain. Il fait d'ailleurs partie de la pyramide des besoins de Maslow. Pour définir le concept de reconnaissance au travail, nous pouvons nous baser sur la définition donnée par Axel Honneth dans *La Société du mépris* (2006). La reconnaissance s'apparente pour le philosophe de l'école de Francfort à

« des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités ». Ainsi, la reconnaissance est un levier de construction de l'identité de d'individu. Cette définition démontre une double dimension de la reconnaissance. « L'une active qui est le fait de reconnaître l'autre, l'autre passive qui correspond à la demande pour être reconnu » (Roche, 2018). Ainsi, l'approche de la reconnaissance forgée par Axel Honneth est intersubjective (1992). La reconnaissance ne peut exister qu'en interaction avec d'autres individus.

Cette définition de la reconnaissance peut être complétée par celle de Renault (2007) qui propose une autre approche plus subjective de cette dernière. En effet, il appréhende la reconnaissance comme « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Renault 2004, p.181). Cette vision se rapproche des théories développées dans la psychodynamique du travail de Christophe Dejours (1993). Pour cet auteur, deux jugements sont à la base de la reconnaissance. Tout d'abord, il s'agit d'un jugement de beauté. Ce dernier ne peut être donné que par les pairs qui exercent le même métier et qui sont donc conscients des différentes difficultés ou bien des différents savoirs-faire qu'il requiert. Dans un second temps, un jugement d'utilité est nécessaire à la reconnaissance du travail. Il trouve sa source dans les objectifs et le travail accompli. Contrairement au précédent jugement, ce dernier ne peut être donné que par la hiérarchie.

L'approche de la psychodynamique du travail se trouve dans les quatre approches de la reconnaissance développées par Brun et Dugas (2005). Ces auteurs insistent sur le caractère subjectif des situations de travail mais aussi sur la « reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation » (Dejours, 1993). La mise en perspective de l'écart entre le travail réel et le travail prescrit et son acceptation est une source de reconnaissance plus symbolique pour l'individu au travail. La seconde approche du travail qu'ils mettent en avant, est celle du discours éthique Elle met en avant la dimension de dignité humaine et de justice sociale de la reconnaissance. Elle ne peut pas être constituée uniquement de l'étude de la performance et de « reconnaissance des résultats » (Brun et Dugas, 2005). En revanche, l'approche comportementaliste qu'ils font de la reconnaissance s'apparente plus à une logique de contribution - rétribution (Siegrist et al., 1990). Cette

forme de reconnaissance s'appuie principalement sur le produit du travail ainsi que sur les objectifs et leur réalisation. C'est une reconnaissance donnée « a posteriori » (Brun et Dugas, 2005). La dernière approche que Brun et Dugas (2005) définissent est une conception « humaniste et existentielle ». Celle-ci « porte sur la reconnaissance de la personne, de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence ». Ce mode de reconnaissance se rapproche de la pensée d'Yves Clot. En effet, il considère la reconnaissance comme le fait de se reconnaître dans quelque chose. Cette dernière permet de donner du sens à son existence puisqu'il est important que l'action du travail demeure défendable aux yeux de la personne. Ce besoin de reconnaissance est donc grandissant, dans des situations de travail où la déconnection entre les résultats du travail et l'individu est de plus en plus grande ce qui peut conduire à une perte de sens pour l'individu (Roche 2017).

Ces formes de reconnaissance sont relativement bien connues du management. Néanmoins il existe également une forme de reconnaissance épistémologique qui fait défaut au travail de nos jours et qui est le résultat d'une tendance lourde dans l'histoire du management depuis le taylorisme. Notre communication vise à présenter le cadre théorique d'un projet de thèse pointant l'importance de la dimension épistémologique de la reconnaissance pour favoriser l'engagement au travail mais aussi le bien-être au travail. Cette reconnaissance épistémologique des formes de savoirs spécifiques aux travailleurs est le fondement d'une forme alternative de management : l'ergo-management.

L'histoire du management est traversée par la séparation stricte entre les experts du travail et ceux qui exécutent le travail pensé par d'autres. Ce déni de reconnaissance conduit au développement d'une invisibilisation des savoirs détenus par le travailleur. L'ergologie, qui propose de partir de la notion d'activité pour mieux comprendre les raisons du mal-être des protagonistes du travail porte une vision du travail fondée sur l'idée selon laquelle les premiers experts d'un travail sont les travailleurs eux-mêmes (Di Ruzza, 2003). Pour mieux comprendre cette prise de position, il est important de préciser que l'ergologie part du constat selon lequel il existe un écart universel entre le travail prescrit et le travail réel. Le travail prescrit est constitué par les experts du travail qui produisent des normes qui définissent les méthodes de travail. Le travail réel est quant à lui décrit comme « une triple expérience : une expérience subjective parce que, quel qu'il soit, le travail est toujours effectué par un sujet singulier : quelqu'un qui travaille ; une expérience objective parce qu'il débouche sur la production d'un objet matériel, un bien ou un service : le travail fabrique quelque chose ; une expérience collective, parce qu'on ne travaille jamais seul mais soit avec d'autres, soit pour d'autres : le travail s'inscrit dans une communauté sociale »¹.

La démarche ergologique propose en effet de partir de la notion d'activité pour mieux comprendre les raisons du mal-être des protagonistes du travail. Contrairement à la psychodynamique du travail, portée par Christophe Dejours, qui est centrée sur la notion de souffrance et de son dépassement, l'ergologie se propose de se focaliser sur les débats de normes individuels et collectifs qui jalonnent l'activité. Les normes sont des règles de fonctionnement implicites et explicites, à la fois extérieures et intérieures. Dans ce dernier cas, l'individu a créé ses propres normes et est rentré dans un débat mené avec autrui ou avec lui-même. La création de normes devient par conséquent l'une des caractéristiques majeures de l'activité. Si l'existence d'un écart universel et non anticipable entre le travail prescrit et le travail réel est un des principes partagés par l'ensemble des ergo-disciplines, l'ergologie, s'appuie en particulier sur des concepts philosophiques et des outils méthodologiques issus de l'ergonomie pour comprendre cet écart entre le prescrit et le réel, analyser les situations de travail et éclairer les débats de normes des acteurs du travail. Pour l'ergologie, les renormalisations découlant des valeurs individuelles et collectives au travail seraient essentielles au vivre en santé des protagonistes. Pour Daisy Cunha Moreira (2013), la démarche ergologique « suppose, (...) de donner de la visibilité aux processus ergologiques, compris comme formes singulières d'un débat indéfiniment renouvelé entre des normes antécédentes et des tentatives de renormalisation. La conception de ce débat de normes suppose de reconnaître à la fois des personnes ancrées dans leur milieu, une adhérence locale pourrait-on dire, et un sujet historique et socioculturel faisant histoire, sans que l'on puisse jamais envisager les contours précis de ce centre de vie qui cherche à renormaliser, c'est-à-dire à transformer ». L'empêchement des renormalisations est générateur de mal-être et a pour conséquence des atteintes à la santé au travail.

De cette démarche pluridisciplinaire qu'est l'ergologie est né le concept du dispositif dynamique à trois pôles qui permet la confrontation des « savoirs institués » et des « savoirs investis » (Schwartz et al., 2009). Les savoirs institués étant les savoirs universitaires, les concepts et les savoirs investis étant les savoirs acquis par la pratique du terrain, du réel du travail et détenus par les travailleurs eux même. Le dispositif dynamique à 3 pôles met en avant ce dialogue des savoirs entre investis et institués avec l'éthique qui caractérise le 3e pôle. C'est en effet ce qui va définir les conditions éthiques et épistémologiques de l'expert dans sa démarche de recherche. Par conséquent, la méthode ergologique permet de justifier le fait que des experts se basent sur des conclusions micros pour

proposer des nouvelles normes de travail. En effet, il y a une analyse des échantillons réduits, on est à l'échelle de l'individu et de ses connaissances. Ce travail d'expert, basé principalement sur les savoirs investis des individus en situation de travail s'inscrit dans une démarche de reconnaissance au travail. Leurs compétences, leurs méthodes de travail ainsi que leurs savoirs faire sont pris en compte et consultés dans l'analyse du travail.

Pour l'ergologie, « travailler autrement » (Schwartz, 2007) pourrait permettre de préserver la santé des acteurs au sens où Georges Canguilhem définit la santé (1943). Mais l'avènement d'une autre conception du travail au sein des organisations suppose tout à la fois une transformation de l'organisation du travail elle-même et des modes de management. L'ergologie propose ainsi une forme de management alternative qualifiée d'ergo-management. Ce mode de management serait caractérisé par la volonté de prendre en

¹ Gomez, P.Y., Le travail invisible, enquête sur une disparition, Desclée de Brouwer, Chap.13, p. 221-240, 2014.

compte le travail comme une activité humaine soumise à des débats de normes toujours à renouveler et de reconnaître l'expertise première des protagonistes du travail. Ce mode de management n'est toutefois pas totalement indépendant de l'organisation du travail.

Cette recherche vise à mettre en lumière le postulat selon lequel l'ergo-management pourrait être un levier d'engagement et d'amélioration de la qualité de vie au travail par l'intégration d'une politique de reconnaissance de l'individu au travail. Pour ce faire, il faut partir du postulat selon lequel, les travailleurs sont les premiers experts du travail. Ce postulat permettra ainsi de s'appuyer sur leurs savoir pour proposer des méthodes de travail adaptées et ainsi prendre en compte leurs expertises et par conséquent leur procurer un sentiment de reconnaissance. Ce projet de recherche s'inscrit ainsi dans la volonté de théoriser et de proposer la mise en pratique de l'ergo-management. Par son appartenance aux ergo-disciplines, l'ergo-management puise ses théories et ses savoirs dans plusieurs disciplines. La recherche proposée dans le cadre de cette thèse a pour vocation d'interroger la philosophie, la sociologie, le management, la psychologie, l'ergonomie et plus largement, les sciences sociales.

Notre communication procède ainsi en deux temps : dans un premier temps nous présenterons la démarche ergologique au fondement de cette proposition, dans un deuxième temps nous présenterons la notion de reconnaissance épistémologique fondée sur une catégorisation des savoirs dans le travail et nous verrons en quoi elle vient compléter les autres formes de reconnaissance, contribuant ainsi à favoriser le bien-être au travail.

Bibliographie

Barel, Y. & Frémeaux, S., « Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité ». *Management & Avenir*, n°66, pp. 85- 102, 2013.

Brun, J.P. & Dugas, N., La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30 (2), 79-88, 2005.

Canguilhem, G., *Le normal et la pathologique*. 1943 – PUF, 1966 – Ed., 2010.

Chaudat, P. Muller R., *Les nouvelles organisations du travail entre souffrance et performance*, L'Harmattan, 2011.

Cooperrider, D., & Whitney, D., *L'Appreciative Inquiry, Une révolution positive*. InterEditions, 2016.

Dejours, C. & Molinier, P. Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, p35-44, 1994. Dejours, C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Points, 2014.

Dejours, C. *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, Paris, 1993.

Detchessahar, M., *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité, 2019.

Di Ruzza, R., et Halevi, J., *De l'économie politique à l'ergologie : lettre aux amis*. L'Harmattan, Innoval, 2003.

Getz, I., & M.Carney, B., *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard, 2012.

Gomez, P.Y., *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Desclée de Brouwer, 2014. Honneth, A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Les éditions du Cerf, 1992.

Honneth, A., *La société du mépris*, Paris : La Découverte, 2006.

Laloux, F., *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino Eds, 2015.

Lecomte, J., *Les entreprises humanistes*. Les Arènes, 2016.

Moreira Cunha, D., « L'ergologie et la psychosociologie du travail : inconfort intellectuel, intersections

conceptuelles et travail en commun ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°15, pp. 77-90, 2013.
Noël Lemaitre Ch., « Écarter de nous la souffrance, enjeux d'une obsession contemporaine de l'organisation du travail », communication au séminaire de l'IHP de AMU, Aix-en-Provence, 11 décembre 2019.

Martin, C., et Noël Lemaitre, C. « Faire faire ou faire avec ? », *Éducation et socialisation* [En ligne], 68, 2023.

Renault, E., Reconnaissance, injustice, institution, *Revue du MAUSS*, 23, 2004. Renault, E. « Reconnaissance et travail », *Travailler*, N°18, p119.-135, 2007.

Ricoeur, P., *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Paris : Stock, 2014.

Robertson, B., *La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*. Alisio, 2016.

Roche, A., Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management & Sciences Sociales*, 24, 81-94, 2018.

Roche, A., *Essai sur les origines du manque de reconnaissance au travail*. Congrès IP & M (Institut Psychanalyse et Management), Lyon, France, Nov 2017,.

Schwartz, Y, et Echternacht, E., « Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ? », *Corps*, vol. 6, no. 1, pp. 31-37, 2009.

Schwartz, Y. et Prévot-Carpentier, M., *L'ergomanagement*, Café sud, 2007.

Siegrist, J., Peter, R. et al., «Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men», *Social Science and Medicine*, vol. 31, p. 1129-1136, 1990.

Analyse de l'effet positif des exigences du travail sur l'engagement et le comportement d'innovation des salariés : Etude Qualitative

RADI Nouha & MDARBI Said
LAREMO- ESTC- UNIV HASSAN II

Problématique : Comment les défis professionnels peuvent stimuler l'engagement et le comportement d'innovation ?

Le bien-être au travail est devenu un enjeu incontournable dans le monde professionnel, impactant significativement la santé et la productivité des employés. Selon Seligman (2011), l'engagement des employés est un élément central du bien-être psychologique, caractérisé par un état d'esprit positif et épanouissant au travail, qui englobe la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2002). C'est un concept qui demeure une préoccupation majeure pour les organisations, en raison de son influence directe sur les résultats positifs au travail tels que l'innovation (Schaufeli & Bakker, 2004).

De sa part, l'innovation est essentielle pour la survie et le succès des organisations dans un environnement commercial mondial en constante évolution. Par conséquent, le comportement innovant des employés, étant le micro fondement de l'innovation organisationnelle, nécessite une compréhension plus approfondie de la manière dont il peut être encouragé au niveau individuel (Bhattacharjee & Sarkar, 2023). En effet, les chercheurs se sont principalement concentrés sur les avantages de l'environnement de travail et les forces personnelles pour prédire l'innovation individuelle (Kim & Kwon, 2020). Cependant, les aspects liés au stress au travail, largement négligés, jouent également un rôle crucial dans la promotion de l'engagement et du comportement d'innovation.

Dans cette perspective, le modèle Demandes-Ressources offre un cadre théorique pour comprendre l'interaction entre les demandes (ou facteurs du stress) et les ressources et leur influence sur les attitudes et les comportements au travail (Bakker & Demerouti, 2001). Ce modèle offre une vue holistique des aspects positifs et négatifs de l'environnement de travail susceptibles d'impacter l'engagement et le comportement d'innovation des employés (Kim & Kwon, 2020). Néanmoins, les recherches antérieures ont souvent accordé une attention inégale aux ressources par rapport aux demandes (Kim & Kwon, 2020 ; Hebbaz et al., 2023 ; Yun Na et al., 2023).

L'analyse de l'état de l'art a dévoilé l'existence de diverses demandes professionnelles sur le lieu de travail qui affectent l'engagement d'un employé et son comportement ultérieur, le comportement d'innovation. Ces exigences comprennent, à titre d'exemples, la frustration administrative, l'insuffisance des ressources, les conflits de rôles, les responsabilités excessives et le manque de temps (LePine, Podsakoff et LePine, 2005). Bien que chacune de ces demandes professionnelles soit exigeante, elles n'ont pas le même niveau d'influence. En effet, Podsakoff, LePine et LePine (2007) soutiennent que les exigences professionnelles sont bidimensionnelles et fonctionnent à la fois comme un obstacle et un défi. Ils ont fait valoir que certaines exigences sont perçues comme entravant l'atteinte des objectifs, la santé au travail et l'équilibre travail-vie personnelle, tandis que d'autres sont considérées comme contenant le potentiel d'une expertise améliorée, d'un avancement de carrière et d'une croissance future.

Crawford, LePine et Rich et coll. (2010) ont découvert dans leur étude méta-analytique que les demandes de défis sont positivement liées à l'engagement des employés, tandis que les demandes d'obstacles sont négativement liées. Autrement dit, les demandes d'obstacles entraînent une détresse émotionnelle, tandis que les demandes de défi peuvent activer une motivation positive (van Woerkom, Bakker et Nishii, 2016). Néanmoins, selon les travaux précédents, les résultats de l'effet des défis professionnels sur l'engagement et le comportement d'innovation restent contradictoires et étroitement liés aux contextes étudiés malgré la reconnaissance d'une relation significative entre le stress et l'innovation. Certaines études suggèrent que le lien entre les défis et le comportement d'innovation ne montre pas de tendance

positive ou négative claire (Montani et al., 2020). Compte tenu des résultats peu concluants des recherches antérieures, des études approfondies sur divers défis sont donc nécessaires pour comprendre leur impact sur l'engagement et l'innovation au niveau individuel.

Afin de combler le gap identifié, cette recherche « en cours » vise à approfondir notre compréhension de l'influence des facteurs « demandes » sur l'engagement et le comportement d'innovation des employés marocains travaillant dans les entreprises distinguées par le label Best Place to Work (2023 ; 2022). Cette distinction, attribuée aux organisations qui se démarquent par la qualité de leurs conditions de travail et la promotion du bien-être de leurs employés, constitue un contexte idéal pour examiner comment un environnement de travail positif peut interagir avec les défis professionnels pour stimuler l'engagement et l'innovation. Les entretiens semi-directifs, choisis comme méthode de collecte de données, permettront de recueillir des témoignages détaillés et nuancés sur les expériences vécues par les employés.

Optimal Psychological Functioning : confirmatory studies of the factor structure and extension to latent class typological modeling

Franck JAOTOMBO & Frédéric CHOISAY

emlyon business school

Centre d'études et de recherches psychologiques air, Université de Tours

Introduction

This study aims at extending a previous work on the Psychological Optimal Functioning construct (FOP : Fonctionnement Optimal Psychologique) (Jaotombo, 2019). FOP was conceptualized and operationalized as a means to assess Personal Development from a psychological perspective.

From a theoretical standpoint, FOP draws on a whole school of thought embracing a threefold constitution of the mind: the conative, the affective and the cognitive (Hilgard, 1980). These elements may also be considered as centers of intelligence to be developed through a process of learning by other authors from the educational sciences (Kurczewska et al., 2017).

Thus, in the growth and learning process involved in personal development, the cognitive aspect of mind and personality is associated with Self-Efficacy (Bandura, 1994), to the extent that the latter addresses beliefs, abilities, and confidence in handling future situations and events. The affective aspect of mind and personality is logically related to positive and negative Emotions – and possibly their ratio over a given period of time (Fredrickson, 2001). The conative aspect of mind and personality is associated with the Strengths and reliance upon them (Gerdes & Stromwall, 2008), as well as the basic needs and their satisfaction (Deci & Ryan, 2014). The construct of Flow is coined as the integrative principle of these three functions of the mind. Indeed, since Flow implies a very focused, one-pointed state of mind, positive affect and absorption along with effortless high performance, it not only includes the three facets of the mind but also illustrates their integrated dynamics (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014).

Background

There has been only one psychometric study on the FOP (Jaotombo, 2019) establishing the factor structure and the validity of the FOP construct. The retained factor structure is that of a Bifactor ESEM (BI-ESEM) measurement model which demonstrated very good reliability (Mc Donald's omega) convergent, discriminant and predictive validity (high average explained variance, no important factor cross-loadings, positive association with Keyes' Positive Mental Health, and negative association with indicators of Psychosocial Risks). This factor structure, however, has not been confirmed on a different dataset. Furthermore, no person-centered study based on this factor structure has yet been conducted to explore other sources of variance such as latent class subgroups (mixture analysis, latent class modeling, or latent profile modeling).

Goal of the Study

We set out to extend the latent variable-centered modeling by Jaotombo (2019) to a latent person-centered modeling (Study 1: N=1066 random sample of French workers) by exploring two approaches: firstly, based on the individual factor scores obtained from the BI-ESEM factor structure, and secondly based on the aggregated scores from each of the factor's items.

We replicate these models on a larger sample of the French Air Force (Study 2: N=3928) and explore relationships between classes of FOP and different indicators and measures of occupational health.

Preliminary Results

An updated measure of Strengths Reliance was used on the study #2. Despite this change, the factor structure of the two studies were practically identical, with 42 items each. This confirms the stability of the construct.

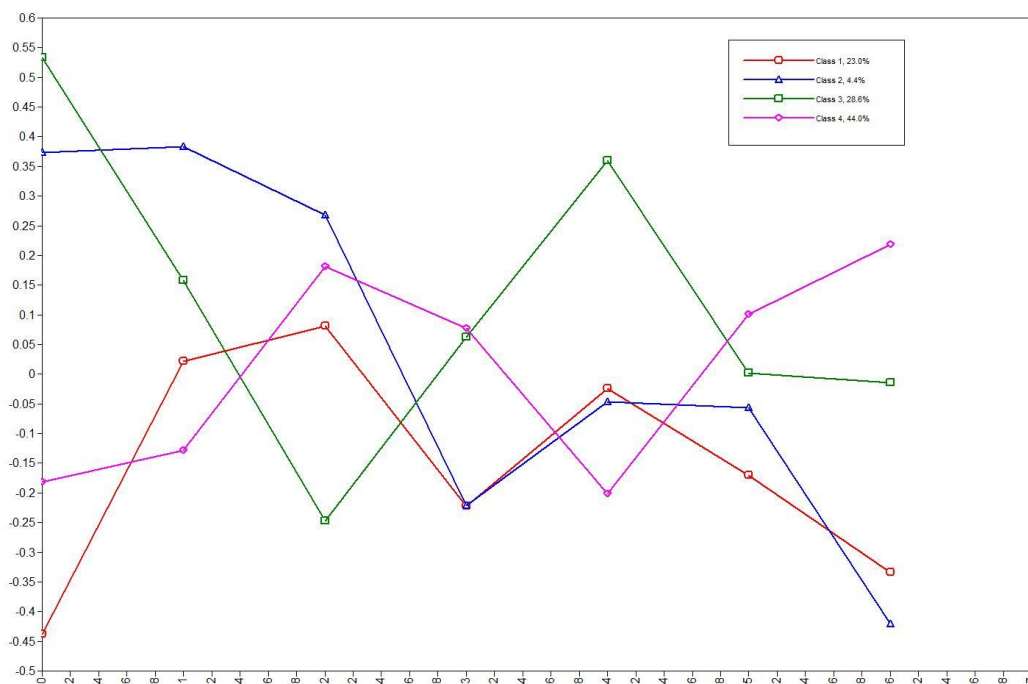
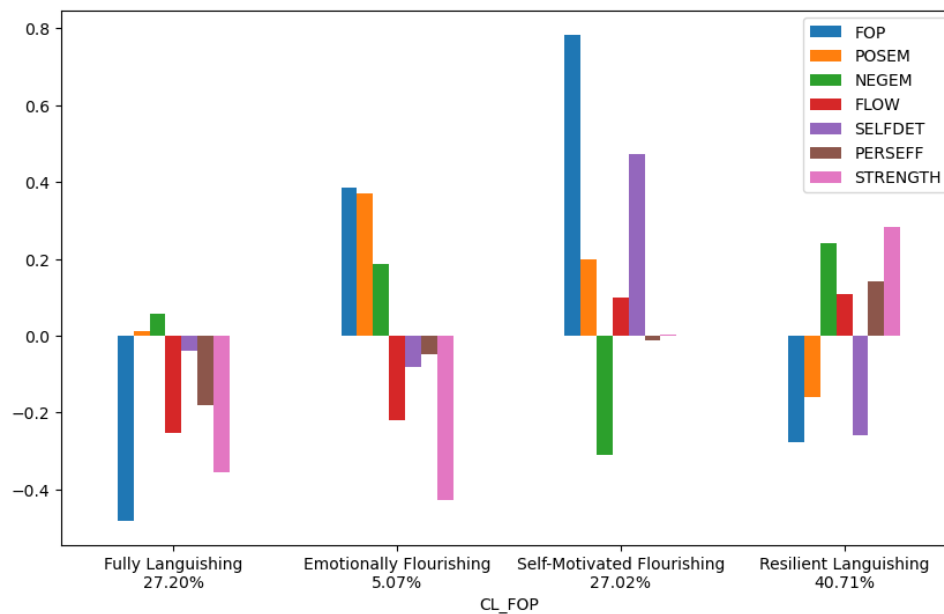
Latent Factor Analysis based on Standardized Factor Scores

The first (free) latent factors analysis shows comparable yet different results. Study #1 supports 4 statistically distinct profiles whereas study #2 suggests 5 profiles.

Let us consider the list of factors [FOP, PosEm, NegEm, Flow, SelfDet, PersEff, Strength] where each element represents a factor of the BI-ESEM structure. Then assuming that the symbols (+) means above average, (0) about average and (-) below average, the profile descriptions are summarized as following on each of the factors scores of the list provided above:

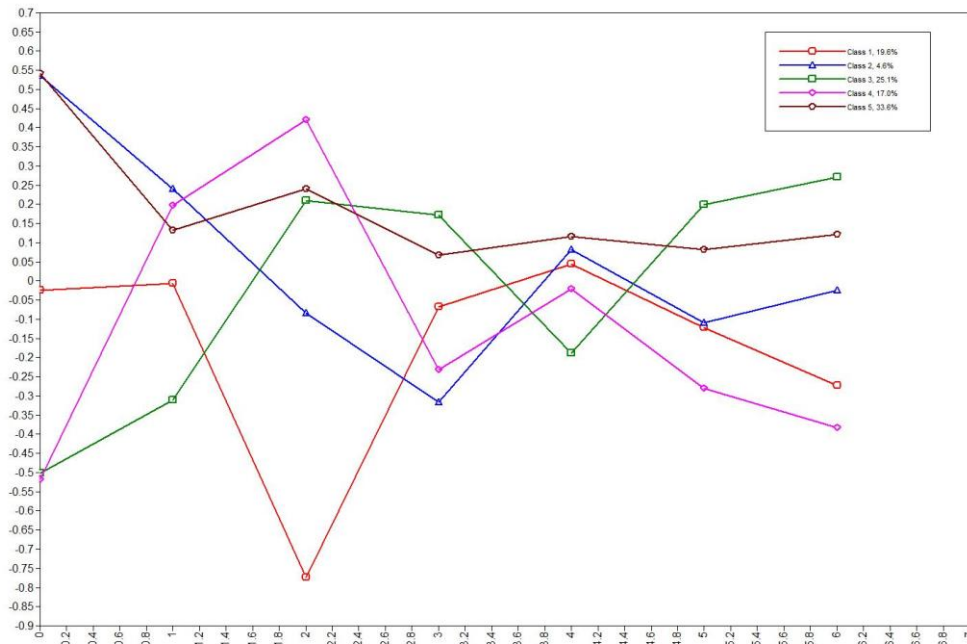
For study 1:

- The Flourishing Self-Determined (or Self-Motivated) [+ , 0 , - , 0 , + , 0 , 0]
- The Emotionally Flourishing (or Upbeat) [+ , + , + , - , 0 , 0 , -]
- The Languishing Resilient [- , - , + , - , - , 0 , +]
- The Fully Languishing [- , 0 , 0 , - , 0 , - , -]



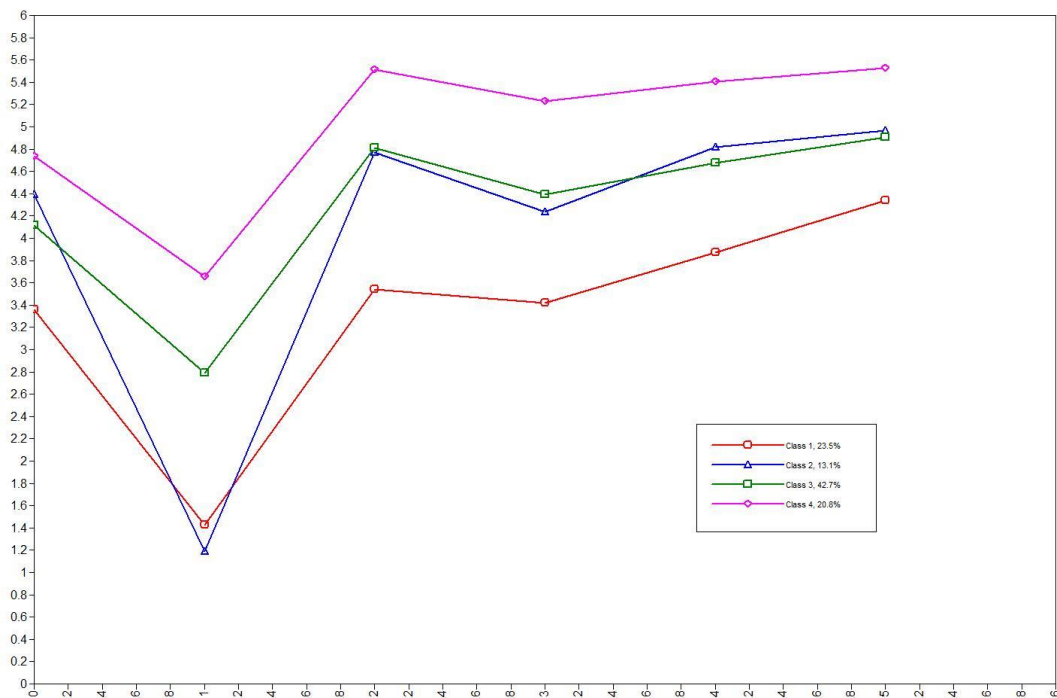
For study 2:

- The Flourishing Self-Determined (or Self-Motivated) [+ , +, 0, -, +, 0, 0]
- The Flourishing Anhedonic [+ , +, +, +, +, +, +]
- The Moderate Relaxed [0, 0, --, 0, 0, 0, 0, -]
- The Languishing Productive [-, 0, +, +, -, -, +]
- The Fully Languishing [-, +, ++, -, 0, -, -]

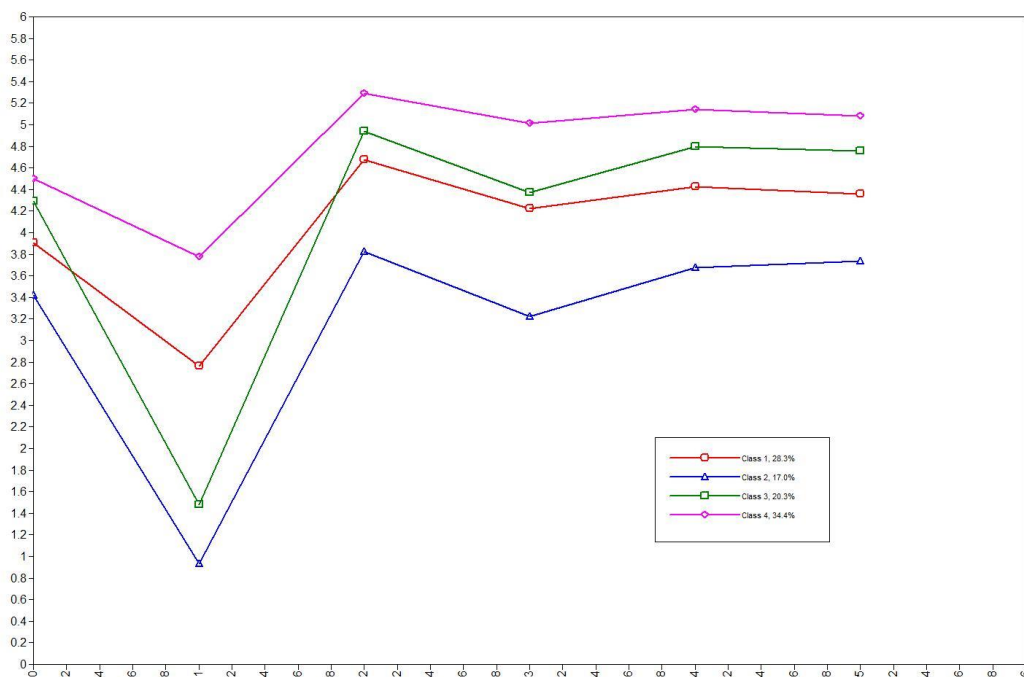


Latent Factor Analysis based on aggregated factor scores

The second (aggregated) latent factor analysis also shows comparable but different results. Study #1 supports 4 different profiles, three of which represent 3 levels of development whereas the fourth is interesting and miscellaneous – yet to be explored (the moderate anhedonic).



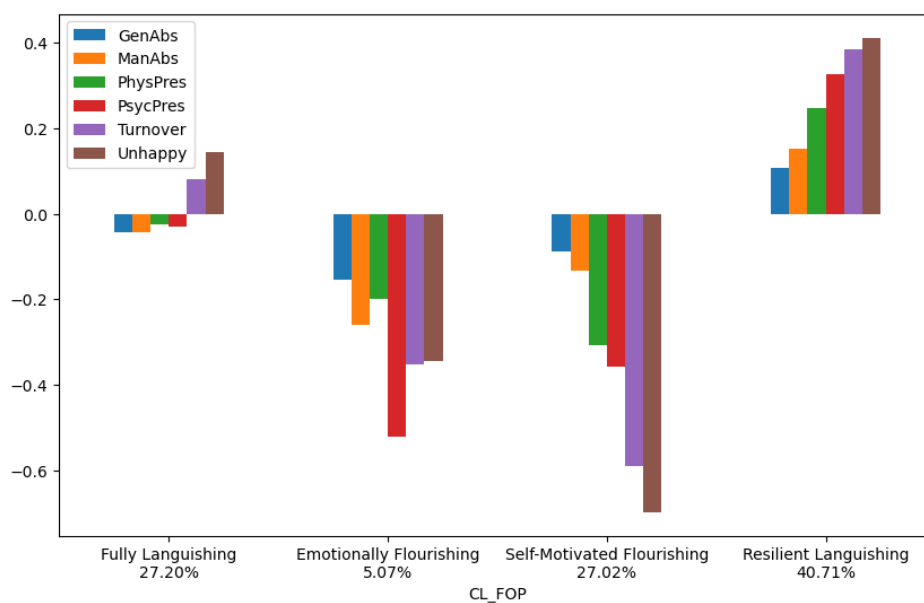
Study #2 also shows three clear levels of development, and another possibly miscellaneous profile to be investigated (the moderate anhedonic).



Relationships and Differences with regards to Psychosocial Risks

Study #1 provides data of three types of Psychosocial Risks (PSR) indicators : 2 indicators of absenteeism, 2 indicators of presenteeism and 2 indicators of turnover intentions. As we compare the level of PSR on each of the 4 profiles of FOP provided above on their standardized scores, one can notice that each of them displays a significantly distinct set of behaviors with regards to PSR.

- The two Flourishing Groups (Emotionally and Self-motivated) display levels of PSR significantly **below average**.
- The Fully Flourishing displays an **overall average** level of RPS (slightly above the average for the turnover intentions).
- The Resilient Flourishing group displays a level of RPS significantly **above average** on all the indicators.



Preliminary Conclusions and Further Study

The overall latent structure of the FOP seems to be stable across French samples, both from a variable-centered and a person-centered perspective.

The variable-centered structure supports a BI-ESEM model with a general factor capturing the integrated concept of FOP and 6 domain-specific factors (positive emotions, negative emotions, flow, self-determination, self-efficacy and strength reliance).

The latent class analysis based on the factor scores shows some difference between the two samples. But also, some commonalities. Further studies will show what part of these differences are due to the specificities of the data samples, or rather to the emergence of spurious classes (which are not uncommon in latent factor analysis).

The latent class analysis based on the aggregated score, on the other hand, has a lot more in common than they have differences.

The paper will go further into understanding each of the profiles and their implications in terms of optimal and less optimal modes of functioning, especially with regards to different types of psychosocial risks and occupational health-related outcomes. We will also examine more thoroughly the impact of different methodological approaches in latent factor analysis (raw standardized factor scores vs. aggregated factors scores). Lastly, we will apply the newly adopted methods in Artificial Intelligence (Machine Learning) to determine those variables that are the best predictors of Optimal Psychological Functioning, for example, as a method of diagnosis that may be routinely automatized in an organization's information system.

References

- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. Wiley Online Library.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470479216.corpsy0836/full>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 13–32).
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Gerdes, K. E., & Stromwall, L. K. (2008). Conation: A Missing Link in the Strengths Perspective. *Social Work*, 53(3), 233–242. <https://doi.org/10.1093/sw/53.3.233>
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: Cognition, affection, and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16(2), 107–117.
- Jaotombo, F. F. (2019). Le fonctionnement optimal psychologique: Apports conceptuels et méthodologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 281–300.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.06.001>
- Kurczewska, A., Kyrö, P., Lagus, K., Kohonen, O., & Lindh-Knuutila, T. (2017). The interplay between cognitive, conative, and affective constructs along the entrepreneurial learning process. *Education + Training*, 60(7/8), 891–908. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2016-0148>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239–263). Springer.

Exploration des déterminants du bien-être au travail dans le contexte de la crise du Covid-19

Rim MAAMOURI & Rim BOUTIBA & Menel BEN MLOUKA & Ezzeddine BOUSSOURA

Université d'Aix-Marseille

Univ Rouen Normandie, Normandie Univ, NIMEC UR 969

KEDGE Business School Marseille, Centre de recherche pour le Développement durable

IPAG Business School Paris, Chaire Entreprise Inclusive

Contexte et problématique

La pandémie de COVID-19 représente une crise sanitaire d'une ampleur inédite qui a profondément ébranlé la communauté mondiale, suscitant une grande anxiété et incertitude (Kinman et al., 2020 ; Shoss, 2021 ; Hamouche, 2023). Cette crise a perturbé tous les aspects de la vie quotidienne, imposant des exigences sans précédent à la société mondiale (Organisation mondiale de la santé, 2020 ; Nicola et al., 2020 ; Planchuelo-Gómez et al., 2020 ; Shoss, 2021). Initialement perçue comme une menace majeure pour la santé physique des individus (Wang et al., 2019), elle est maintenant reconnue comme un facteur contribuant à l'augmentation des troubles mentaux, des problèmes psychologiques et du stress (Kinman et al., 2020). Son impact dépasse largement la sphère de la santé individuelle pour influencer sur les opérations des organisations et leurs stratégies (Pacheco, 2020 ; Baert, 2020 ; Wan et al., 2019 ; Kinman et al., 2020).

Peu de travaux se sont penchés sur l'étude de l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le bien-être des travailleurs (Hamouche, 2021 ; Mbey Sendegue et Grouille, 2023). La majorité des recherches dans ce domaine se sont concentrées sur l'influence des aspects psychologiques individuels des employés sur leur bien-être, reléguant souvent au second plan l'examen des facteurs organisationnels (Gilles et al., 2021). Cependant, les conditions de travail, les politiques et pratiques organisationnelles, ainsi que la qualité des relations au sein de l'entreprise peuvent tous jouer un rôle essentiel dans le bien-être des travailleurs, surtout à la suite d'une crise comme celle induite par la pandémie de COVID-19. Par conséquent, une attention particulière aux facteurs organisationnels pourrait enrichir notre compréhension de la dynamique complexe entre la crise et le bien-être au travail.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail de recherche qui vise à appréhender les divers facteurs contribuant au bien-être au travail dans un contexte post-COVID. Nous envisageons le bien-être au travail comme une réponse aux défis posés par cette crise. Dans ce cadre, cette recherche adopte une approche salutogénique, axée sur l'étude des éléments favorisant le bien-être plutôt que sur les causes du mal-être, de la souffrance et de la détresse.

Cadre théorique : Panorama des facteurs déterminants le bien-être au travail

A travers une synthèse bibliométrique, nous avons tenté de mettre en exergue les différents facteurs de bien-être au travail, que l'on peut répertorier selon deux grandes catégories.

La première catégorie est axée sur les facteurs propres aux employés. Le bien-être est largement influencé par leurs caractéristiques individuelles telles que l'âge, le genre, le niveau d'éducation, etc. Ces traits individuels jouent un rôle important dans la façon dont les employés perçoivent leur bonheur au travail. Certains facteurs intrinsèques ont un impact direct sur le bien-être des employés. Ils comprennent un ensemble d'attributs susceptibles de favoriser leur santé en milieu professionnel. Parmi ces attributs, on retrouve les traits de personnalité tels que l'optimisme, l'ouverture aux nouvelles expériences, la conscience professionnelle, l'extraversion, l'agréabilité, le névrosisme, ou encore la mémoire d'une expérience professionnelle précédente négative ou positive (Ryff et Schmutte, 1997 ; Goldberg et al., 2006 ; Athota et al., 2019, Biétry et al., 2019).

La deuxième catégorie est centrée sur les facteurs propres à l'organisation. De nombreux facteurs organisationnels peuvent impacter le bien-être des employés, notamment les conditions de travail, la justice organisationnelle, les interactions sociales, le leadership organisationnel, la confiance envers l'organisation et les systèmes de récompense (Lemoine, 2012 ; Brangier et al., 2004 ; Jia et al., 2021 ; Shoss, 2021 ; Laborie et al., 2023).

Tableau 1: Grille de lecture des facteurs explicatifs de bien-être au travail

Catégorie	Sous-catégorie	Facteur	Auteurs
Facteurs liés aux caractéristiques individuelles de l'employé	Facteurs intrinsèques	Traits de personnalité	Schmutte et Ryff (1997) ; Danna et Griffin (1999) ; Agarwal (2021) ; Hicks et Mehta (2018) ; Alsomali et al. (2017) ; McCrae et Costa (1990 ; 1992 ; 2002) ; Athota et al. (2019)
	Variables démographiques	Âge	Warr (1992) ; Wilson (1967) ; Chen et al. (2022) ; Baird et al. (2010) ; Chen (2001) ; Baltes et Mayer (1999) ; Hansen et Blekesaune (2022) ; Bartram, 2021)
		Genre	Wilks et Neto (2013) ; Blanchflower et Oswald (2004) ; Betsey et Wolfers (2009) ; Crosby et Gonzalez-Intal (1984) ; Phelan (1994) ; Fotinatos-Ventouratos et Cooper (2005) ; Antoniou et al. (2006) ; Stefanovska, et al. (2015) ; Rehman (2020)
Facteurs liés à l'organisation	Conditions de travail	Charge de travail	Afonso, Fonseca et Pires (2017) ; Hobfoll (1999 ; 2011) ; Ryu (2015) ; Francesco et al. (2021) ; Zahra (2020) ; Matthews et Farrell (2011)
		Degré d'autonomie au travail	De Jonge et Schaufeli (1998) ; Ryff (1995) ; Karasek et Theorell (1990) ; Ryan et Deci (2000) ; Warr (1987 ; 1994) ; Fujishiro et Heaney (2007) ; Noblet (2003) ; Wilson et al. (2004) ; Grant et al. (2007) ; Breen (2019) ; Cooper-Thomas et al. (2022)
		Flexibilité de l'emploi	Wang et al. (2018) ; Rubery (2015) ; Zedeck et Mosier (1990) ; Aziri (2011) ; Dambrin (2004) ; Zheng et al. (2015) ; Amankwah-Amoah et al. (2020) ; Blahopoulou et al. (2022), Mbey Sendegue et Grouille (2023)
		Conditions physiques de l'emploi	Cox et al. (1990) ; DeJoy et Southern (1993) ; Cooper et Cartwright (1994) ; Shier et Graham (2010 ; 2011) ; Biétry et Creusier (2013) ; (Ndiaye et Diatta (2020) ; Hamouche (2021)
	Justice organisationnelle	Justice distributive	Folger (1986) ; Bergon (2014) ; Noblet (2009) ; Cropanzano et al. (2007) ; Fujishiro and Heaney (2007) ; Greenberg (1990) ; Colquitt (2001) ; Wilson et al. (2004) ; El-Akremiti (2006) ; El-Akremiti et al. (2006) ; Vas et al. (2012) ; Abord de Chatillon, et Chakor (2021)
		Justice procédurale	Cropanzano et al. (2007) ; Cropanzano et Stein (2009) ; Fujishiro et Heaney (2007) ; Greenberg (1990) ; Colquitt (2001) ; Wilson et al. (2004) ; Le et al. (2016) ; Virtanen et Elovainio (2018) ; Abord de Chatillon, et Chakor (2021)
		Justice interpersonnelle	Colquitt (2001) ; Cropanzano et al. (2007) ; Greenberg (1990) ; Cropanzano et Stein (2009) ; Abord de Chatillon, et Chakor (2021)
		Justice informationnelle	Colquitt (2001) ; Colquitt et al. (2001) ; Cropanzano et Stein (2009) ; Greenberg et Folger (1983) ; Heponiemi et al. (2011) ; Le et al. (2016) ; Abord de Chatillon, et Chakor (2021)
	Aspects relationnels	Confiance organisationnelle	Cooper and Cartwright (1994) ; Ryff (1995) ; Seligman (2011) ; Danna et Griffin (1999) ; Dagenais-Desmarais (2010) ; Biétry et Creusier (2013) ; Ryan & Deci (2000) ; Cox et al. (2020) ; Prasad et Vaidya (2020) ; Hamouche (2021) ;

			Long, Patterson, Maxwell, et al. (2021) ; Shier et Graham (2010) ; Wilson et al. (2004) ; Noblet (2003)
		Interactions sociales	Kelloway et al. (2012) ; Boudrias et al. (2015) ; Kelloway (2012) ; Montano et al. (2022) ; Hemsworth et al. (2013) ; Bass (1990) ; Seltze et Bass (1990) ; Bass et Avolio (1994) ; Laborie et al. (2023)
		Leadership transformationnel	Mayer et al. (1995) ; Helliwell et Huang (2010) ; Bachmann (2005) ; Bachmann et Inkpen (2011) ; Guerrero et Herrbach (2009) ; Vanhala et al. (2011) ; Guerrero et Herrbach (2009) ; Vanhala et al. (2011) ; Chene (2020)
	Récompense	Récompense pécuniaire	Safuan et T. Kurnia (2021) ; Ryu (2015) ; Van Dyne et Pierce (2004) ; Theodossiou (1998) ;
		Reconnaissance	Shier et Graham (2010) ; Diez et Carton (2013) ; Brun et Dugas (2005)
		Promotion	Kraimer et al. (2011) ; Wilson (2004) ; Danna et Griffin (1999) ; Hamouche (2021) ; Baert et al. (2020)

Vue d'ensemble sur notre approche méthodologique

Dans le cadre de notre investigation, nous nous proposons de déterminer les facteurs du bien-être au travail pour faire face à la crise sanitaire du COVID-19 dans le contexte tunisien. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative exploratoire. Une analyse thématique a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo 12 afin de comprendre, d'analyser et de détecter la sphère d'influence des différents facteurs de bien-être sur la santé mentale des travailleurs. A cet effet, un guide d'entretien semi-directif a été mené auprès de 31 travailleurs tunisiens appartenant à des entreprises et des secteurs différents.

Le choix du contexte tunisien est justifié principalement par la nécessité de comprendre les répercussions spécifiques de la crise du COVID-19 sur les travailleurs dans un pays où l'impact de cette pandémie a amplifié les effets des crises économiques. Cette dernière a engendré un niveau de stress excessif parmi les travailleurs tunisiens, compromettant ainsi leur bien-être au travail (Khanchel, 2021). Le gouvernement a mis en œuvre des mesures de prévention anticipée pour faire face à cette situation et éviter sa propagation, notamment à travers le modèle national d'intervention en cas de crise psychologique (Zgueb et al., 2020).

Principaux résultats

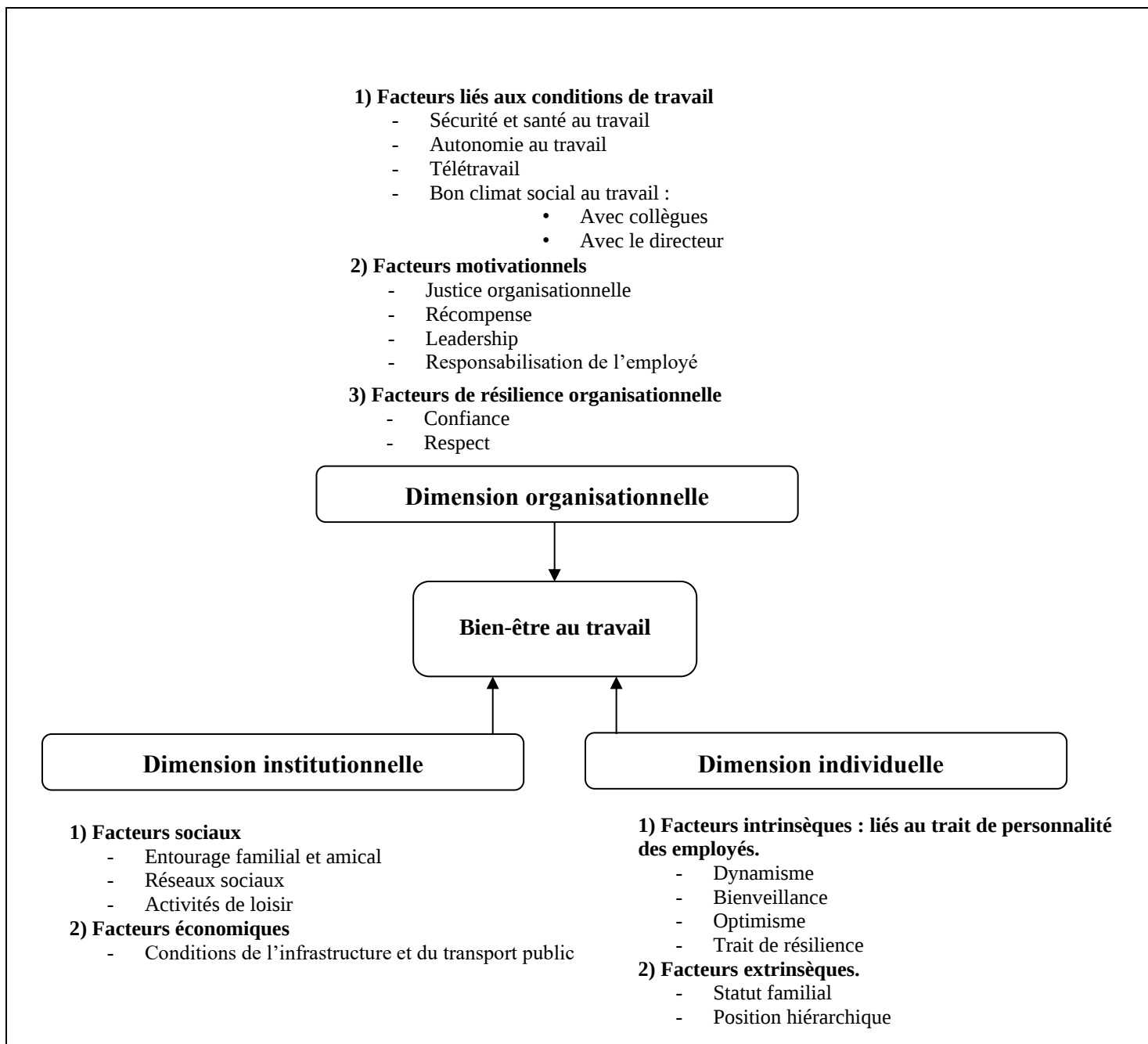
Notre étude a permis d'approfondir notre compréhension des influences sur l'état psychologique et mental des travailleurs, ainsi que d'identifier les facteurs qui favorisent leur bien-être au travail. Nos résultats suggèrent que le bien-être des employés résulte de trois dimensions principales :

- La dimension individuelle concerne les facteurs de bien-être liés aux caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de l'individu. Nous avons examiné des qualités telles que la bienveillance, l'optimisme et la résilience, ainsi que des éléments extrinsèques comme le niveau d'engagement familial et la position hiérarchique dans le travail, pour évaluer leur impact sur le bien-être du travailleur.
- La dimension organisationnelle englobe toutes les variables liées aux conditions de travail, au style de management et aux interactions sociales au sein de l'organisation. Nos résultats soulignent l'importance d'un climat social favorable au travail, où de bonnes relations avec les collègues et/ou les supérieurs hiérarchiques contribuent au bonheur des employés. De plus, la récompense monétaire apparaît comme un facteur significatif, notamment pour les femmes en quête d'indépendance financière.
- La dimension institutionnelle intègre les facteurs sociaux et économiques qui influent directement et indirectement sur le bien-être des salariés. Nos résultats mettent en évidence l'importance de l'interaction du travailleur avec son entourage social, ainsi que l'impact d'autres variables économiques telles que le système de transport public et l'infrastructure du pays sur le bien-être au travail.

En synthèse, notre enquête sur le terrain a validé certains facteurs déjà documentés dans la littérature, tout en mettant en lumière de nouveaux éléments contribuant au bien-être au travail. Nos résultats montrent que le bien-être au travail est lié non seulement à des aspects individuels et organisationnels, mais également à des éléments institutionnels. La dimension institutionnelle, mise en évidence dans notre recherche, englobe des aspects sociaux tels que l'entourage familial et les activités de loisir, ainsi que le contexte économique et politique, y compris les infrastructures de transport, qui impactent la vie des travailleurs.

Notre étude a permis d'élaborer une proposition de modèle reprenant les facteurs de bien-être au travail pour faire face à cette crise.

Figure 1. Cartographie des déterminants du bien-être au travail issus de notre étude



Conclusion et apports

Ce travail de recherche avait pour objet d'explorer les facteurs favorisant le bien-être des travailleurs dans un contexte post-Covid. Notre synthèse bibliométrique montre que le bien-être des travailleurs est principalement associé aux facteurs organisationnels ainsi qu'aux caractéristiques individuelles de l'employé. Le bien-être au travail apparaît comme une réponse pour faire face aux retombées de la crise sanitaire.

Notre méthodologie repose sur une étude qualitative conduite auprès de 31 travailleurs tunisiens en vue de mieux comprendre leurs perceptions des facteurs de bien-être psychologique et mental dans le contexte spécifique du COVID 19.

Nos résultats confirment l'influence des facteurs individuels et organisationnels, comme le suggère la littérature, tout en mettant en lumière une nouvelle catégorie de facteurs institutionnels.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de nos résultats, ce qui peut aider à formuler une série de recommandations en matière de politique de ressources humaines. La cartographie des facteurs de bien-être au travail identifiés dans cette étude peut fournir des connaissances actionnables pour les responsables des ressources humaines afin de créer un environnement de travail favorable au bien-être des employés.

Voici des recommandations basées sur nos résultats :

- Élaborer un plan d'action pour favoriser un climat social favorable au travail : Les responsables doivent agir en tant que leaders en offrant davantage d'autonomie, de responsabilisation et de confiance à leurs employés.
- Accorder une plus grande flexibilité de travail grâce aux modalités de télétravail : Le travail à distance permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Les managers peuvent donc encourager le télétravail un à deux jours par semaine.
- Mettre en place des politiques et des stratégies pour harmoniser le travail et la vie hors travail : Cela implique de fournir des informations sur les avantages financiers et les infrastructures liées à la vie personnelle, ainsi que sur la flexibilité temporelle et spatiale du travail.
- Accorder une attention particulière aux nouveaux facteurs apparus avec la crise du Covid-19 : Les managers sont invités à examiner les conditions de santé au travail ainsi que les facteurs sociaux tels que le bien-être de la communauté sociale, de la famille et des amis.
- Investir dans le potentiel des employés : les managers devraient encourager les formations et les promotions qui renforcent la satisfaction et l'autodétermination des employés.
- S'appuyer sur des pratiques organisationnelles qui favorisent la capacité des équipes à rebondir après des ruptures inattendues : Cela implique de promouvoir le développement d'une culture d'équipe, d'améliorer la communication et la collaboration entre les membres de l'organisation. Le rôle du DRH est crucial pour promouvoir l'apprentissage organisationnel et créer un climat de confiance et de respect mutuel entre les employés.

Limites et perspectives de recherche

Malgré les apports de cette étude, plusieurs limites peuvent être identifiées, ce qui peut nous orienter vers des pistes de recherche prometteuses.

La première limite de cette étude réside dans son cadre contextuel restreint. Notre recherche se concentre sur la perception du bien-être au travail dans le contexte tunisien suite à la pandémie. Il serait opportun d'élargir cette étude à d'autres contextes afin d'obtenir une vision plus holistique et de comprendre comment le bien-être au travail est perçu et influencé dans différents environnements. En menant des études comparatives entre plusieurs contextes, nous pourrions identifier des similarités et des différences dans les facteurs de bien-être et leurs effets, ce qui enrichirait notre compréhension et permettrait de formuler des recommandations plus nuancées pour améliorer le bien-être au travail dans diverses situations.

La deuxième limite de cette étude concerne sa méthodologie de collecte de données. En effet, la collecte des données empiriques s'est limitée à la réalisation de 31 entretiens semi-directifs. Bien que ces entretiens offrent des insights approfondis sur les perceptions des participants, cette méthode présente des limites en termes de représentativité et de généralisation des résultats. Il serait donc possible d'utiliser une triangulation des méthodes de collecte de données, telles que les enquêtes en ligne ou les observations sur le terrain, pour obtenir une perspective plus large et diversifiée sur le sujet.

La troisième limite concerne le pouvoir prédictif de notre cadre d'analyse. Bien que notre étude qualitative ait permis d'élaborer un modèle explicatif des facteurs de bien-être au travail, il est important de souligner que sa validité prédictive n'a pas été évaluée. Pour des recherches futures, il serait opportun

de mener une étude quantitative à grande échelle afin de confirmer le pouvoir explicatif des différents facteurs identifiés. Cette approche permettrait de quantifier et de vérifier l'impact de chaque facteur sur le bien-être au travail dans divers contextes. Une telle étude permettrait également de mieux comprendre les interactions entre les différents facteurs et leur effet cumulatif sur le bien-être au travail.

Bibliographie

- Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 145-172.
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). Influence of personality traits and moral values on employee well-being, resilience, and performance: A cross-national study. *Applied Psychology*, 69(3), 653-685.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes.
- Baeza, M. A., Gonzalez, J. A., & Wang, Y. (2018). Job flexibility and job satisfaction among Mexican professionals: a socio-cultural explanation. *Employee Relations*, 40(5), 921-942.
- Bartram, D. (2021). Age and life satisfaction: Getting control variables under control. *Sociology*, 55(2), 421-437.
- Biétry F., Creusier J., & Lemarie-Quillier S. (2019). Souvenirs, souvenirs : une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif – bien-être actuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(113), 3-21.
- Biétry F., & Creusier J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(87), 23-41.
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507-2520.
- Chen, M. L., Chen, L. S., Chen, Y. T., & Gardenhire, D. S. (2022, January). The association of health-related factors with leisure-time physical activity among adults with COPD: A cross-sectional analysis. *Healthcare*, 10(2), 249. MDPI.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Cooper-Thomas, H. D. (2023). Is meaningful work always a resource toward wellbeing? The effect of autonomy, security and multiple dimensions of subjective meaningful work on wellbeing. *Personnel Review*, 52(1), 321-341.
- Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Gilles, I., Mabire, C., Perriraz, M., & Peytremann-Bridevaux, I. (2021). Workplace well-being and intent to stay by health care workers reassigned during the first COVID-19 wave: Results of a Swiss survey. *International journal of environmental research and public health*, 18(17), 8976.
- Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 366-379.
- Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
- Hansen, T., & Blekesaune, M. (2022). The age and well-being "paradox": a longitudinal and multidimensional reconsideration. *European Journal of Ageing*, 19(4), 1277-1286.
- Kinman, G., Teoh, K., & Harriss, A. (2020). Supporting the well-being of healthcare workers during and after COVID-19. *Occupational Medicine*, 70(5), 294-296.
- Laborie, C., Bernard, N., & Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : at-on encore besoin d'un manager ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 121-149.
- Lambert, S. D., & Loiselle, C. G. (2008). Combining individual interviews and focus groups to enhance data richness. *Journal of advanced nursing*, 62(2), 228-237.
- Mbey Sendegue, A., & Grouille, R. (2023). Les incidences du télétravail contraint sur le bien-être au travail des salariés : une étude exploratoire réalisée lors du premier confinement en France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 23-49.

- Nande, F., & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international*, 26(1), 80-101.
- Nande, F., Weber, M. L., Bouchet, S., & Loup, P. (2022). Apprendre de la crise sanitaire : Existe-t-il des conditions favorables au bien-être des télétravailleurs à domicile ? *GRH*, 44(3), 13-41.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185-193.
- Pacheco, T., Coulombe, S., Khalil, C., Meunier, S., Doucerain, M., Auger, E., & Cox, E. (2020). Job security and the promotion of workers' wellbeing in the midst of the COVID-19 pandemic: A study with Canadian workers one to two weeks after the initiation of social distancing measures. *International Journal of Wellbeing*, 10(3).
- Planchuelo-Gómez, Á., Odriozola-González, P., Irujo, M. J., & de Luis-García, R. (2020). Longitudinal evaluation of the psychological impact of the COVID-19 crisis in Spain. *Journal of affective disorders*, 277, 842-849.
- Rehman, A. (2020). Innovations in education management: impact of emotional intelligence and demographic variables on occupational stress among university teachers.
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International journal of therapy and rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- Shoss, M. (2021). Occupational health psychology research and the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 259.
- Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive wellbeing on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
- Wang, C., & Zhao, H. (2020). The impact of COVID-19 on anxiety in Chinese university students. *Frontiers in psychology*, 11, 543467.
- Zahra, D. (2020). La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance au travail. *Revue Chercheur Economique/Volume*, 7(1), 178-193.

Mieux vaut changer ses désirs plutôt que l'Éducation Nationale : ce que le cas des professeurs des écoles peut nous apprendre des facteurs organisationnels du mal-être au travail ?**Charlotte Daïen & Christine Noël Lemaitre**

Aix Marseille Université, Laboratoire de Théorie du droit EA892

Au cours des dernières années, les conditions de travail des enseignants ont fait l'objet d'une attention particulière tant dans le champ de la recherche académique que dans les réflexions politiques en raison de la relative désaffection de ce métier d'enseignant en France. Cette désaffection se traduit notamment par une diminution sensible du nombre de candidats aux concours de recrutement. Ainsi en 2019 l'Éducation Nationale recensait 33.490 candidats au CAPES externe tandis que ce nombre était de 20.755 en 2024¹. Elle se traduit également par une augmentation substantielle du nombre de démissions. Le rapport de la commission des finances du Sénat pour le projet de loi de finances de 2024 (28 juin 2023) souligne ainsi que les démissions d'enseignants, bien que toujours marginales, ont fortement augmenté depuis 2020 passant de 30.959 en 2020 à 35.933 en 2021 et à 39.270 en 2022, soit une augmentation de 26 % au cours de la période. Force est de constater que renoncer à un emploi dans la fonction publique dans une période où le chômage s'élève à 7,5 % de la population active n'est probablement pas un choix innocent. Le rapport du Sénat voit dans ce chiffre un véritable « signal d'alarme » reflétant le malaise des enseignants qui font face comme de nombreux fonctionnaires (dans la justice, dans les hôpitaux ou encore dans la police nationale) à des conditions de travail dégradées induites par une pluralité de facteurs parmi lesquels une diminution des effectifs, la suppression de certains postes support, la mutualisation des ressources, une digitalisation souvent défailante, ainsi que l'absence d'un management et le durcissement des relations avec le public qui se traduit parfois par des phénomènes de violence.

¹ Selon les données fournies par le Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse sur le site

devenirenseignant.gouv.fr et l'agence d'informations spécialisées AEF INFO pour les chiffres 2024.

Si l'enseignement primaire et secondaire peuvent sembler a priori bien éloignés des problématiques traitées dans les sciences de gestion et sont rarement le lieu d'un questionnement managérial (à l'exception notable de Germain, 2018), ne pouvons-nous y trouver un secteur d'activité traversé par des problématiques, des logiques et des tensions largement similaires à celles qui émergent dans d'autres secteurs ? Le mal-être enseignant est-il finalement si spécifique ? Que peut-il nous apprendre de l'intrication de l'individuel et de l'organisationnel dans ce qui est source de bien-être ou au contraire de mal-être au travail ?

Nous entendons contribuer par notre étude exploratoire à une meilleure appréhension des facteurs organisationnels du mal-être au travail des enseignants, et au-delà du seul cas des enseignants de l'Éducation nationale, identifier des logiques ou des dynamiques repérables dans de nombreux secteurs d'activité en particulier dans la fonction publique. Confrontés à l'expression d'une véritable souffrance au travail, nombreux sont les employeurs qui tendent à souscrire à une forme de psychologisation définie comme une « personnification des relations sociales qui tend à minorer le rôle des facteurs organisationnels » (Loriol, 2005, p. 191).

« Dans la fonction publique, la psychologisation trouve une justification particulière avec les politiques de « modernisation de l'État » : volonté de rendre plus souples et réactives les administrations dans leurs rapports aux usagers, d'augmenter et de mesurer l'efficacité des moyens engagés, etc. Cela s'accompagne de tout un ensemble de discours sur la compétence psychologique (le fameux « savoir être ») et le contrôle émotionnel. Dans les situations où la relation est problématique, le recours au psychologue apparaît à certains acteurs comme une solution » (Loriol, 2005, p. 194).

Le mal-être au travail, susceptible de se transformer en souffrance voire en malheur (qui selon la pensée de Simone Weil conduit à une forme d'invisibilisation sociale de ceux qui souffrent) est souvent appréhendé par la psychologie comme le résultat d'une inadaptation de l'individu qui maintient des croyances en décalage avec son environnement. Ainsi, le mal-être comme le bien-être au travail découlerait essentiellement des qualités psychologiques des personnes impliquées, de leur résistance au stress, de leur résilience. Les thérapies cognitives et comportementales (TCC) proposent ainsi de combattre le mal-être en modifiant les pensées des individus et les comportements qui en résultent. Cette modification des pensées est considérée comme étant plus aisée que la transformation de l'organisation ou de l'environnement lui-même, parfois hors de portée. La morale par provision cartésienne qui incite à se maîtriser soi-même plutôt qu'à maîtriser la fortune n'est pas très éloignée de ce principe au cœur des TCC. À défaut de pouvoir changer l'Éducation Nationale ne vaudrait-il pas mieux changer ses désirs, ses croyances, ses valeurs ? Cet alignement entre les valeurs et les normes de son organisation et ses propres valeurs peut-il être la clef du bien-être au travail ? Ou du moins peut-il permettre de limiter le mal-être au travail ?

Ces questions nous ont conduit à déployer une recherche exploratoire auprès de professeurs des écoles qui sont ou ont été en poste à Marseille, au sein de trois écoles primaires de différents quartiers de la ville. Notre étude vise à faire émerger non seulement les sources de mal-être au travail des enseignants (déjà identifiées par les ergodisciplines) mais les stratégies déployées individuellement ou collectivement par les enseignants pour supporter ces sources de mal-être. Nous nous intéressons ainsi aux différents types d'engagement, aux croyances et aux mécanismes de défense qu'ils peuvent déployer engendrant chez certains une forme de résistance alors que d'autres préfèrent quitter la profession. À partir de la théorie de la révision des valeurs développée par le philosophe Pierre Livet dans les années 2000 grâce aux apports de la psychologie et de l'économie que nous enrichissons des acquis des ergodisciplines (clinique de l'activité, psychodynamique du travail, sociologie de l'activité, ergonomie de l'activité, ergologie) nous proposons un modèle permettant de mieux comprendre l'articulation de l'organisationnel, du social et du subjectif dans la transformation du mal-être au travail en malheur.

Notre analyse se déroule en trois phases. Après avoir présenté notre cadre théorique (théorie de la révision de Pierre Livet que nous distinguons de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger), nous montrons comment elle peut s'articuler aux apports des ergodisciplines. Dans un deuxième temps, nous résumons les transformations qui ont traversé le métier de professeur des écoles au cours des dernières décennies et nous dressons une synthèse des recherches consacrées au mal-être des fonctionnaires et en particulier des enseignants. Dans un troisième temps, nous justifions notre approche méthodologique, ses fondements épistémologiques et le déroulement de notre recherche que nous

avons menée. Dans un quatrième temps, nous présentons les résultats émergents et nous proposons ainsi notre modèle permettant d'articuler les dimensions individuelle, organisationnelle et sociale de la dynamique entre bien-être et mal-être au travail. La conclusion nous permet d'esquisser des pistes de recherche futures et les enjeux de cette recherche pour le management.

1. Ce que la révision des croyances fait à l'homme au travail

Le philosophe Pierre Livet s'est intéressé aux mécanismes cognitifs de la révision afin d'éclairer les comportements individuels et collectifs en particulier lorsque la réalité contredit certaines de nos aspirations ou convictions. La révision est une opération cognitive fondamentale dans le domaine de la connaissance comme dans celui de l'action qui peut nous conduire à modifier certaines de nos croyances lorsqu'elles se révèlent inadaptées à nos échanges avec le monde. Elle se produit par exemple lorsque les croyances ou les préférences que nous entretenons jusque là nous font attendre certains événements et qu'une information fiable contredit cette attente. Il faut alors savoir quelles croyances modifier pour que notre action soit efficace ou tout simplement que nous ne soyons pas soumis à des paradoxes constants à terme dangereux pour notre santé mentale. Le processus de révision concerne aussi bien les croyances que les plans d'action ou les valeurs. Pour l'illustrer simplement, on pourra dire qu'un salarié qui est convaincu que dans le domaine professionnel la performance et la qualité du travail sont récompensés mais qui se trouve confronté à une série d'événements pointant que les promotions ou la reconnaissance sont déconnectés de la qualité du travail réalisé, pourra engager une révision de ses croyances afin de les aligner sur ce qu'il observe et restaurer ainsi une cohérence entre ses croyances et son expérience personnelle.

Cependant la révision n'est pas un mécanisme automatique. Ainsi un individu peut conserver une croyance ou une préférence en dépit de faits qui les contredisent. On dira alors que ces croyances ou ces valeurs sont enracinées, elles résistent aux émotions négatives ou des à événements les contredisant. Parfois il est également possible qu'une révision soit bloquée laissant l'individu dans une sorte d'inadaptation face à son environnement. Pour Pierre Livet (2002), le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus résulte non seulement d'une analyse rationnelle mais plus largement d'un processus de tensions et d'interactions réciproques entre des valeurs et des émotions. Certaines décisions peuvent sembler a priori irrationnelles ou difficilement compréhensibles alors qu'elles découlent en fait d'une dynamique induisant une transformation des représentations et des priorités propres à un sujet. Pierre Livet définit la valeur comme une « orientation de nos préférences, que nous prétendons pouvoir justifier face à des propositions opposées » (Ibid, p. 43). Les valeurs sont définies par le philosophe d'une manière très large comme des préférences enracinées, c'est-à-dire des préférences stables et sur lesquelles nous avons tendance à nous fonder dans la durée pour prendre nos décisions. Les valeurs ne sont donc pas intangibles, elles sont susceptibles d'évoluer dans le temps mais elles ne sont pas non plus volatiles car si cela était le cas, elles perdraient leur statut de valeur, c'est-à-dire d'aiguillon permettant de nous repérer dans un environnement donné.

Dans la théorie de la révision formulée par Pierre Livet, le processus émotionnel est une pièce maîtresse de notre adaptation au monde à l'instar de Festinger dans sa théorie de la dissonance cognitive. À ceci près, que lorsque Festinger privilégie une lecture émotionnelle des choix en présentant « une révision actionnelle comme une révision des préférences », soit une révision « affichée » des préférences selon Livet qui établit quant à lui « une différence entre un différentiel émotionnel qui provient d'un changement du monde imposé et un différentiel qui tient au changement provoqué par notre action » (Ibid, p. 117). L'émotion ressentie fournit en effet un indice révélateur de l'intérêt d'engager une révision de nos croyances et/ou de nos valeurs. L'émotion est définie comme le signal d'un décalage entre la réalité telle que nous la percevons et nos valeurs. Elle joue le rôle d'un signal d'alarme qui nous incite à réévaluer à moyen terme nos préférences. Une émotion qui se répète à de multiples reprises peut entraîner une révision graduelle de nos croyances et de nos préférences. L'émotion ressentie perd alors graduellement de son intensité traduisant une sorte d'accoutumance de l'acteur qui se résigne peu à peu et change sa vision sur le monde et ses priorités. Certaines préférences résistent durablement à des émotions négatives récurrentes. Pour Livet, il s'agit là de l'indice de l'existence de valeurs profondément enracinées. Les relations entre les émotions et la révision des croyances sont complexes. « L'émotion joue un rôle de signal d'alarme indiquant qu'une révision est à faire, mais elle bloque en même temps cette révision » (Ibid, p. 91). Les émotions négatives seraient en outre plus propices à favoriser un blocage des processus de révision que les émotions positives. Le philosophe mentionne l'exemple de la passion

amoureuse : l'amoureux déçu par l'objet de son affection hésitera longtemps à renoncer à son amour en dépit de multiples indices concordants. C'est en fait la résistance des émotions à l'accoutumance face à des émotions négatives qui révélerait les valeurs.

Mais en quoi la théorie de la révision de Pierre Livet permet-elle de mieux comprendre ce qui se joue au travail et les dynamiques possibles entre bien-être et mal-être au travail ? Parce qu'elle est toujours un usage de soi par soi et par les autres, l'activité fait intervenir des débats de normes plus ou moins articulées à des valeurs, au travers desquels le protagoniste du travail gère l'écart entre les différentes prescriptions qui s'appliquent à son activité et le réel. Le travail implique toujours d'opérer des choix, même de l'ordre infinitésimal, même s'ils paraissent anodins. Ces choix renvoient en dernière instance à des valeurs, c'est-à-dire à des préférences individuelles et collectives, relativement stables et ancrées dans l'histoire (SCHWARTZ, 1998, 2000). Affirmer que l'activité au travail est toujours un débat de normes et de valeurs, c'est mettre en lumière cette dimension du choix qui traverse même les activités les plus encadrées et que l'ergologie s'attèle précisément à déceler et à questionner. Ces enjeux ont déjà été identifiés en sciences de gestion, par exemple à partir de la notion de dilemme défini comme la nécessité d'arbitrer entre deux prescriptions contradictoires, ou la notion de paradoxe qui renvoie à la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre (ARNOUD, KROHMER et FALZON, 2020). Les dilemmes sont un type de débat de normes que l'ergologie caractérise comme un processus inhérent à l'activité par lequel l'acteur s'efforce d'apporter une réponse personnelle à une situation donnée en articulant des normes hétérogènes potentiellement contradictoires. En proposant des clefs de compréhension éclairant les changements effectués dans les valeurs individuelles des acteurs, la théorie de la révision des valeurs peut permettre de mieux appréhender les stratégies déployées par les protagonistes du travail qui se trouvent confrontés à des contradictions récurrentes entre leurs croyances et la réalité vécue.

2. Le métier de professeur des écoles : tout change pour que rien ne change

Seules trois années se sont écoulées depuis la crise du covid 19 et pourtant d'importantes transformations ont traversé le travail dans de nombreux secteurs d'activité (TREMBLAY, 2021). La généralisation du recours au télétravail, l'accélération de la digitalisation ont impacté lourdement la plupart des organisations. Si les enseignants du premier degré ne sont que marginalement concernés par le télétravail dans la mesure où leur activité d'enseignement est en dehors de la période particulière du premier confinement s'effectue en présentiel, leur environnement de travail n'est pas exempt d'évolutions. L'ère post-covid voit ainsi l'accélération de processus enclenchés pour certains d'entre eux bien avant la crise sanitaire. Car depuis plusieurs années déjà le métier d'enseignant est en transformation profonde (LANTHEAUME, 2008).

Pour Pirone (2022) la crise sanitaire a été un véritable accélérateur de la mutation du métier d'enseignant. Certaines études font état d'une dérégulation des rapports pédagogiques en vigueur depuis plusieurs années pour les professeurs des écoles, des collèges et des lycées. Pour Pierre Perrier, « un monde scolaire ancien serait ainsi en voie de s'effacer au profit de configurations créées par les acteurs en situation et à travers leurs interactions » (PERRIER, 2009). Les normes institutionnelles seraient ainsi en train de s'effacer au profit d'une plus grande liberté des acteurs et d'une régulation autonome des situations. Plus de la moitié (57,8

%) des enseignants interrogés (61 % dans le primaire) affirment avoir rencontré plus de difficultés professionnelles pendant la crise sanitaire qu'en temps normal. Selon Pierre Perrier la nécessaire reconfiguration du temps de travail impliquée par le passage de l'enseignement à distance aurait majoré le stress ressenti par nombre d'enseignants. En même temps il aurait favorisé chez certains un regain d'enthousiasme envers leur métier, découlant du fait qu'ils se trouvaient dès lors débarrassés du « sale boulot » lié au maintien de la discipline qui « pollue » l'activité d'enseignement. La période du covid a favorisé le développement, dans l'improvisation initiale, de plusieurs pratiques pédagogiques. Certains donneraient désormais systématiquement leur numéro de téléphone personnel aux familles, ils utiliseraient des applications telles que WhatsApp pour fluidifier la communication et auraient recours à des applications visant à stocker et à partager des ressources pédagogiques avec les familles. L'ère post covid aurait également vu les relations des enseignants avec les élèves et leurs familles évoluer dans le sens d'un rapprochement plus fort. Telles

qu'elles sont décrites ces évolutions pourraient être interprétées dans le sens d'un engagement plus fort des enseignants à l'égard des élèves, de leur famille, et d'une évolution dans la posture enseignante.

Au-delà de cette enquête plutôt optimiste en ce qui concerne l'évolution du métier, les études consacrées au vécu des enseignants font état d'un malaise grandissant dans la profession (BARRÈRE, 2017). Les enseignants expriment le sentiment partagé d'un travail qui tend à se complexifier et à devenir de plus en plus contraint. Ils font état d'une diversification et de l'alourdissement des tâches qui leur incombent (travaux de secrétariat qui étaient autrefois assurés par les assistants de la direction des écoles, multiplication des dossiers à monter, évaluations nationales en fonction des niveaux d'enseignement ...) et ils pointent également la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle constitutive du métier d'enseignant (TARDIF, LESSARD, 1999). Pour Nicolas Sembel, un dispositif bureaucratique à la fois normatif et moral serait en train de se mettre en place visant à « imposer une définition du

« bon » fonctionnaire enseignant, des « bonnes » pratiques professionnelles, du « bon » ethos, issus de « bonnes » réformes inspirées de « bonnes » raisons, le tout soumis à une « bonne » évaluation, laquelle se réduit à un seul critère : la réussite quantitative et immédiate (durant l'année scolaire) des élèves » (SEMBEL, 2013).

3. Une recherche axée sur les débats de normes et les conflits de valeurs

Dans cette recherche exploratoire nous avons choisi de nous concentrer sur une analyse l'activité réelle des enseignants, sur laquelle nous les avons invités à réfléchir et à échanger dans le cadre d'une démarche ergologique. Avec la clinique de l'activité d'Yves Clot (2008), la psychodynamique de Christophe Dejours (1980), ou encore la sociologie de l'activité développée par Marie-Anne Dujarier (2015) et Pascal Ughetto (2018), elle fait partie du champ des ergodisciplines (GAUDART, DUARTE, 2015). Parce qu'elle fait émerger des éléments qui demeureraient dans l'ombre avec des méthodologies plus classiques (entretiens, observations, etc.), l'ergologie semble particulièrement adaptée à une compréhension fine des processus à l'œuvre dans l'engagement des enseignants.

L'ergologie est une approche qualitative privilégiant la recherche action, basée sur un travail d'investigation mené avec de petits groupes d'acteurs volontaires, qui prennent une part active dans la construction des savoirs développés dans la recherche. Ces savoirs sont ensuite restitués et discutés avec les protagonistes de la recherche. Elle distingue les savoirs institués par les disciplines académiques et ceux investis dans l'activité par les protagonistes du travail.

La démarche ergologique suppose ainsi de ne pas se limiter aux savoirs institués, mais d'intégrer les savoirs investis par les opérateurs eux-mêmes, issus de leur expérience du travail, en les aidant à les expliciter. Une telle perspective a des implications méthodologiques majeures. Elle impose notamment l'emploi d'outils de recueil de données micro, permettant d'accompagner la personne interrogée sur le réel de son activité, pour cibler les savoirs investis, parfois même inconsciemment. Outre les méthodes ethnographiques classiques (observations, entretiens), leur mise en mots s'effectue au travers d'entretiens spécifiques facilitant la production d'une co-analyse, comme le propose la méthode de « l'instruction au sosie ». Utilisée par Ivar Oddone et ses collègues dans les années 1970, elle projette la personne interrogée dans l'éventualité de son remplacement par un tiers, pour lui faire expliciter précisément son activité par la transmission des tâches à accomplir (ODDONE, BRIANTE et RE, 1981). Plus récemment, elle a inspiré la clinique de l'activité développée par Yves Clot (op. cit.), qui confronte un opérateur avec sa propre activité pour la commenter à l'aide d'une captation vidéo. Différentes modalités de mise en œuvre sont possibles : de manière individuelle dans le cadre d'une auto-confrontation simple, soumise à un pair dans un processus de réciprocité avec une auto-confrontation croisée, ou en présence de plusieurs personnes pour une auto-confrontation collective. La production de nouveaux savoirs sur l'activité peut également s'effectuer au sein de groupes de rencontre du travail (GRT), dans un cadre d'analyse collective de l'expérience souvent développé en ergologie.

Notre recherche s'est déployée sur deux phases. Dans une première phase nous avons suivi deux professeurs des écoles de deux établissements différents sur une année en alliant des séquences d'observations à des entretiens d'explicitation. Nous avons défini en concertation avec les enseignants et

la direction de l'école les séquences d'observation (type de tâches, périodicité), puis nous avons réalisé ces observations en nous centrant sur les écarts entre les prescriptions et le réalisé, la gestion des imprévus et les situations dans lesquelles apparaissaient des conflits de buts ou de valeurs. Chaque phase d'observation a été suivie d'un entretien d'explicitation. Nous avons dans un deuxième temps mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de dix professeurs des écoles.

4. Changer l'Éducation Nationale ou changer ses désirs ?

Le résultat de notre étude de terrain fait émerger parmi d'autres choses la récurrence de conflits de buts et d'opposition entre les buts et les moyens qui « polluent » l'activité des professeurs des écoles et sont des sources permanentes de mal-être au travail. Les nouvelles exigences dans le métier d'enseignant peuvent renforcer les conflits de buts dans la réalisation du travail. La présence de conflits de buts n'est pas spécifique au métier d'enseignant. Pour François Daniellou (2000), parce que les activités de service sont encadrées par une multiplicité de prescriptions hétérogènes, ces prescriptions peuvent dans certaines situations s'avérer contradictoires. Sandrine Caroly a étudié l'importance et les effets délétères de ces conflits de buts dans la police nationale par exemple (2010). Les situations critiques sont « des « situations épineuses » dans lesquelles les agents doivent résoudre ces conflits au prix de différents risques : le mécontentement du client, le désaveu de la hiérarchie (ou sanction) » (CAROLY, WEILL-FASSINA, 2004).

Chez les enseignants les prescriptions qui encadrent leur travail comprennent à la fois des règlements et des procédures définies par l'Éducation Nationale, par les attentes de leurs partenaires (collègues de leur établissement mais aussi des collègues avec lesquels il faut se coordonner en particulier pour les professeurs enseignants en cycle 3, besoins du diocèse dans le cadre des établissements privés), les besoins et les attentes exprimées par les parents qui ne s'expriment pas toujours dans le même sens et par la même voix par exemple pour les enfants de parents divorcés ou séparés. Les entretiens d'explicitation ont permis de mettre en évidence un certain nombre de conflits de buts engendrant des situations critiques. Il ne s'agit pas exclusivement de conflits entre l'enseignant et les parents mais aussi des conflits entre les différents aspects des tâches ou des conflits dans la conception même des tâches entre les enseignants et l'éducation nationale par rapport aux règles qui leur sont proposées. Ainsi les enseignants ne doivent pas abandonner leur classe car ils sont responsables des élèves et devraient répondre de tout accident se déroulant pendant le temps de classe. Mais en même temps la suppression des secrétaires dans les établissements primaires pour des raisons budgétaires a ajouté aux enseignants un certain nombre de tâches qui n'étaient pas jadis de leur ressort par exemple contacter les familles en cas de maladie d'un enfant.

Ces conflits de buts sont renforcés par le manque de moyens dont disposent les enseignants. Patrick donne l'exemple des activités physiques et sportives. « On doit faire faire du sport aux enfants mais on n'a pas accès à des créneaux piscines, on n'a pas de matériel et quand j'achète des ballons en quelques jours les ballons disparaissent. Il y a deux ans ma salle de classe a été cambriolée deux fois coup sur coup, mais périodiquement tout disparaît. Alors au final on se retrouve à faire du ballon prisonnier ils n'en peuvent plus. » Globalement il a le sentiment d'une diminution des ressources dont il dispose. « La cuisine où nous prenons nos repas est rongée par l'amiante, le chauffage ne fonctionne pas à plus de 15° l'hiver, les enfants se gèlent mais pas de travaux possibles car le bâtiment est vétuste et on prévoit de nous faire déménager d'ici 5 à 6 ans donc pas la peine d'investir. Lorsqu'on fait remonter tout ce qui ne va pas et on nous demande de le faire, on nous répond que personne n'y peut rien mais que surtout il faut voter pour eux aux prochaines élections si on veut avoir une chance d'être entendu un jour. Le pire c'est que lorsqu'on a parlé de l'amiante, on nous a demandé si des élèves passaient dans cette pièce. Comme ce n'est pas le cas, on nous a de suite répondu, bon alors ce n'est pas grave. Donc on ne compte pour rien nous ».

Ces conflits de buts et ces paradoxes constants sont encore renforcés par l'introduction d'un nouvel acteur dans l'activité de travail qui s'il n'est pas un prescripteur officiel introduit de la complexité, à savoir les familles. Au cours des dernières années le poids des familles dans l'enseignement s'est considérablement renforcé. « Depuis le covid et la période du confinement les parents ont dû participer à l'enseignement peut-être il y a de ça, depuis ils interviennent beaucoup plus sur le versant pédagogique

en contestant la méthode qu'on emploie » souligne Sonia. « J'ai une mère qui m'a demandé un rendez-vous car elle n'était pas d'accord avec la manière dont j'avais organisé le cahier de son enfant, elle me reprochait que j'utilise des abréviations comme EMC pour éducation morale et civique car d'après elle ça perturbait son enfant à un stade où il doit apprendre à écrire ». Patrick formule le même constat. « Il y a quelques années les parents ne se seraient jamais permis de dire à leur enfant de ne pas lire un ouvrage demandé par l'enseignant au motif que ça n'avait pas d'utilité. Cette année j'ai eu la bonne idée de leur faire étudier la petite fille aux allumettes d'Andersen. Plusieurs parents m'ont dit que cela avait traumatisé leur enfant. Il ne faut pas qu'ils sachent que des enfants peuvent mourir de faim. L'an dernier je leur avais fait lire 20 000 lieux sous les mers, plusieurs parents sont venus car c'était trop compliqué et pas assez en phase avec l'actualité. Avant on n'aurait pas eu ça ».

Si les familles ne produisent pas des prescriptions encadrant le travail des enseignants stricto sensu, les comportements et leurs attentes influencent la manière dont les prescriptions trouvent à s'appliquer. Ainsi les enseignants du primaire n'ont pas le droit de donner des devoirs à faire à la maison. Si certains appliquent scrupuleusement cette consigne, d'autres s'octroient une marge de manœuvre plus ou moins grande. Patrick essaie de donner le moins de devoir à la maison possible « En principe je ne devrais pas, mes collègues ne le font pas ou exceptionnellement ». Il justifie sa dérogation à la règle par sa vision du métier. « Si on ne fait pas fixer les choses à la maison, on ne peut pas y arriver. Les tables de multiplication on ne les retient pas par l'opération du Saint-Esprit, il faut répéter, répéter et répéter encore. Je veux bien qu'on doive éviter d'accabler les élèves parce que certains n'ont pas les parents pour les aider et que ça creuse les écarts mais s'ils ne relisent pas leur leçon hors de l'école ils ne retiendront rien. On produit une génération d'enfants qui plus tard ne saura rien, le rôle du parcœur il ne peut pas être totalement supprimé, c'est pas possible ou alors on ne retient rien, il y a des automatismes à acquérir ».

En même temps, il faut intégrer les demandes des parents pour éviter des conflits et pour se « confronter au principe de réalité » selon Patrick. « Je sais que si je donne trop souvent des choses à revoir à la maison, je vais me prendre les parents ». « Ça veut dire que je vais avoir des mots dans le carnet, que certains vont me demander des rendez-vous pour se plaindre ou passer directement par la directrice. Mais de toute façon ce que je donne, personne ne le fait ». Au contraire Sonia constate que si les leçons ne sont pas toujours apprises, de nombreux parents demandent qu'il y ait du travail à faire à la maison. « Certains se plaindront s'il n'y a pas de devoirs car ils ont l'impression qu'on ne fait rien à l'école ». Aussi bien Patrick que Sonia soulignent que ce qui prime semble être davantage les résultats obtenus par leur enfant que ce qu'ils apprennent. « Que les enfants ne sachent pas écrire sans faire des fautes, ce n'est pas graves. J'ai des parents qui me diront « oui bon moi non plus je n'étais pas très bonne en orthographe et puis maintenant il y a les correcteurs automatiques ». Mais si on suggère l'hypothèse que leur enfant n'a pas dépassé les attendus là par contre ils sont furieux » affirme Sonia. Patrick a dû prendre ses distances par rapport au sens des évaluations. « On doit faire attention à ce qu'on écrit sur les bulletins. L'inspection nous demande de systématiquement mettre le résultat le meilleur quand on fait passer les évaluations nationales et de ne pas compter les réponses trop mauvaises. Les barèmes sont faits pour que ce soit comme à la fête foraine. Il ne doit pas y avoir de perdant. Et en plus si j'ose suggérer qu'un enfant n'est pas sérieux je risque de me faire attendre à la sortie par son grand frère ou son père. Ça m'est déjà arrivé. Alors j'ai appris à dire à tout le monde que c'est bien, tout le monde a du talent ». Sonia souligne que « les parents peuvent être féroce à l'approche du bulletin de CM1. Moi je suis en CE2 ça va il n'y a pas encore la pression, mais ma collègue Ghislaine elle n'en peut plus, elle ne supporte pas ça. Elle rend les bulletins juste avant les vacances mais elle se prend quand même des mails franchement désagréables et elle le prend trop à cœur. La semaine dernière elle pleurait. Moi je suis blindée, ça ne me fait rien ».

Si elles ne sont donc pas prescripteurs, les familles interagissent de plus en plus avec les enseignants et remettent en question leurs savoirs investis. Cette remise en cause n'est pas systématique mais elle peut conduire les enseignants à revoir les valeurs c'est-à-dire les priorités à partir desquelles ils effectuent les choix qui jalonnent leur métier. « Ne pas faire de vague » permet ainsi à la fois de satisfaire aux attentes de l'éducation nationale et à celles de la direction ou des collègues. Cette injonction induit alors une révision des attentes et des pratiques jusqu'à un certain point. Pour Patrick : « Avant on apportait vraiment quelque chose aux élèves, j'en rencontre parfois certains qui se souviennent de moi et me remercient. Maintenant quand ils partent le dernier jour, j'en ai qui me disent « au revoir et à jamais surtout ». Il faut faire le deuil de l'image d'un métier qu'on a choisi. « On n'apprend plus rien, on fait de la garderie et du lien social ». Tout en affirmant ça Patrick conclue l'entretien en précisant qu'il doit rentrer, il va essayer de construire son cours de mathématiques comme un « escape game ». « Ça va peut-être en intéresser quelques-uns, il en restera peut-être quelque chose ».

L'étude menée auprès de professeurs des écoles nous permet de mieux appréhender les éléments qui sont susceptibles de les conduire à réviser leurs croyances et leurs valeurs dans leur activité, conduisant certains jusqu'à la démission. Les choix qu'ils réalisent pour faire face aux multiples injonctions paradoxales avec lesquelles ils doivent jongler, relèvent d'une forme de révision des valeurs qui les animait au début de leur carrière. Comme nous l'avons précisé la révision n'est pas un mécanisme automatique, et en sens, il nous semble pertinent de poursuivre la réflexion autour de son articulation avec le sentiment de bien-être et de mal-être.

BIBLIOGRAPHIE

- ARNOUD J., KROHMER C., FALZON P., Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail ? quelles actions de prévention ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 74, 2020, p. 165-177.
- BARRÈRE A., *Au cœur des malaises enseignants*, Éd. Armand Colin, Paris, 2017, 208 p.
- CAROLY S., *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Université de Bordeaux-II, 2010, 258 p.
- CAROLY S., WEILL-FASSINA A., « Évolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service », in *Le travail humain*, Vol. 67, N° 4, 2004, pp. 305-332.
- CLOT Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Presses Universitaires de France, Paris, 2008, 312 p.
- Commission des finances du Sénat, Projet de loi de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2022 : Enseignement scolaire, Rapport n° 771, Tome II, Annexe 14, présenté par Gérard Longuet, 28 juin 2023.
- DANIELLOU F. (2000), « Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions », in Martin C. & Baradat D., *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débats sur l'intervention ergonomique*, Toulouse, Octarès Éditions, 2003, pp. 355-370.
- DEJOURS C., *Travail et usure mentale*, Éd. du Centurion, Paris, 1980, 150 p.
- DUJARIER M.-A., *Le management désincarné*, Éd. La Découverte, Paris, 2015, 264 p.
- GAUDART C., DUARTE C., « L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou », in *Travailler*, Vol. 34, N° 2, 2015, p. 11-29.
- GERMAIN S., *Le management des établissements scolaires. Écoles - Collèges - Lycées*, De Boeck Supérieur, « Pédagogies en développement », 2018, 352 p.
- LANTHEAUME F., « Tensions, ajustements, crise dans le travail enseignant : un métier en redéfinition », in *Pensée plurielle*, Vol. 18, N° 2, 2008, pp. 49-56.
- LIVET P., *Emotions et rationalité morale*, Paris, PUF, 2002, 304 p.
- LORIOU M., Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus, in *Cahiers de recherche sociologique*, N° 41-42, 2005, pp. 191-208.
- MURILLO A., Nunez-Moscoso J., « Les recherches sur la difficulté dans le travail enseignant : approches et résultats », in *Carrefours de l'éducation*, Vol. 47, N° 1, 2019, pp. 225-255.
- ODDONE I., BRIANTE G., RE A., *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?*, Éditions sociales, Paris, 1981, 260 p.
- PERRIER P., « De l'effacement institutionnel à l'engagement des acteurs. Les professeurs du secondaire entre autonomie et épreuves subjectives », in *Éducation et Sociétés*, Vol. 23, N°1, 2009, pp. 27-40.
- PIRONE F., « La crise sanitaire : un accélérateur de l'évolution récente du métier enseignant ? », in *Diversité* [En ligne], N° 200, 2022, pp. 88-93.
- SCHWARTZ Y., *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophie*, Octarès, Toulouse, 2000, 763 p.
- SCHWARTZ Y., *Reconnaissances du travail : pour une approche ergologique*, Presses universitaires de France, Paris, 1997, 336 p.
- SEMBEL N. « La définition du « bon » fonctionnaire comme enjeu de luttes : un exemple de tentative

de bureaucratisation du travail enseignant par la norme, la compétence et la morale », Jean-François Dupeyron J.-F. et Miqueu C. (dir.), *Éthique et déontologie dans l'Éducation nationale*, Éd. Armand Colin, Coll. « Recherches », 2013, pp. 43-56.

TARDIF M., LESSARD C., *Le travail enseignant au quotidien*, Éd. De Boeck Université, Bruxelles, 1999, 575 p.

TREMBLAY D-G., « La COVID-19 et les transformations du travail et de l'emploi », in *Revue Interventions économiques [En ligne]*, Hors-série. Transformations, 2021, 6 p.

UGHETTO P., *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l'activité*, Éd. De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2018, 152 p.

WEIL S., *La Condition ouvrière*, Éd. Gallimard, Coll. Idées, Paris, 1951, 375 p.

L'intelligence artificielle et les besoins de l'âme : Comprendre le bien-être au travail avec la philosophie de Simone Weil

Patrick GILORMINI & Rim HACHANA

l'ESDES Lyon Business School, Université Catholique de Lyon, ISBO - Unité de recherche Confluence Sciences & Humanités (EA 1598)

Introduction

La question du bien-être au travail avec les machines de l'Intelligence Artificielle (IA) renvoie à celle de l'extorsion de la plus-value du travail analysée par Marx, à savoir l'instauration de relations de subordination silencieuses unissant les usagers aux plateformes numériques de manière paradoxale, sous la forme d'un travail « indépendant » s'inscrivant dans un système d'incitations et de règles contraignantes. Nous examinons prioritairement les formes d'oppression issues des transformations du capitalisme qui passe entre ceux qui disposent de la machine et ceux dont la machines dispose. Notre question de recherche est la suivante : En quoi les propriétés sociales du machinisme de l'IA loin de libérer les hommes engendrent gaspillage, désordre, oppression et mal-être ?

Les objectifs et les contraintes économiques qui motivent l'utilisation des machines que sont les outils d'IA par les entreprises, renvoient à la question du lien entre la nécessité et le bien. Cette articulation a notamment été pensée par la philosophe Simone Weil à partir de son expérience de la « condition ouvrière »⁹ (1951). Pour cette élève de l'Ecole Normale Supérieure, disciple d'Alain, « notre époque a pour mission propre, pour vocation, la constitution d'une civilisation fondée sur la spiritualité du travail » (Weil, 1949, p. 125). La philosophie du travail de Weil (Chenavier, 2001) nous fournit une grille d'analyse sur les expériences d'oppression et de mal-être pouvant être induites par les outils d'IA.

Le travail du clic requis par l'IA est une *peine* dans la mesure où il est exécuté par rapport à des nécessités inexorables qui n'ont aucun égard à la valeur spirituelle. Le monde du travail est un monde où la nécessité est partout et le bien nulle part, le travailleur même équipé des outils de l'IA est souvent réduit à un être qui ne peut poursuivre aucun bien sinon d'exister. Weil voit dans la vitesse et les ordres deux facteurs d'oppression au travail. L'IA n'a fait que les amplifier en imposant une cadence qui étant plus rapide que la pensée, interdit de laisser cours non seulement à la pensée mais encore à la rêverie ou à l'attention, « Le pire attentat, celui qui mériterait peut-être d'être assimilé au crime contre l'Esprit, qui est sans pardon, c'est l'attentat contre l'attention des travailleurs » (Weil, 1951, p.433). A chaque moment l'IA nous demande de produire des ordres (prompts) et d'y répondre ne laissant aucune place à l'expression rudimentaire d'une émotion ou de la fraternité humaine. Weil voit dans la spiritualité une source d'énergie considérable dans la protestation contre l'oppression au travail. Le tort qui continue d'être fait à l'homme avec l'utilisation des machines d'IA est d'une autre dimension que celle d'un tort de nature économique et sociale. L'enjeu n'est pas d'obtenir des compensations salariales ou d'améliorer les conditions de travail face aux nouvelles formes d'asservissement à la machine de l'IA, il est plutôt question d'un soulèvement de l'être tout entier appuyé sur des besoins de l'âme exprimant en chacun quelque chose qui ne saurait être ni échangé, ni payé, ni compensé.

Les « besoins de l'âme » au temps de l'intelligence artificielle

L'œuvre Weillienne permet de penser que les « besoins de l'âme » sont impactés par l'IA comme ils l'étaient au siècle dernier par le machinisme industriel (Friedman, 1956), ce qui constitue une réelle menace à l'enracinement corporel et spirituel de l'homme. Dans cette recherche, nous analyserons chacun de ces besoins de l'âme en regard du mode d'existence de l'IA comme objet technique dont le fonctionnement interne et les conditions de production sont largement méconnus de ses utilisateurs (Simondon, 1958).

L'intelligence artificielle et l'ordre

Weil définit l'ordre comme « un tissu de relations sociales tel que nul ne soit contraint de violer des obligations rigoureuses pour exécuter d'autres obligations » (Weil, 1949, p. 18). Elle pense qu'il est « le premier des besoins, il est même au-dessus des besoins proprement dits » (p.20). Chez Weil, la notion d'obligation prime celle de droit qui lui est subordonné et relative. Pour juger si l'IA est un facteur d'ordre ou de désordre, il est impératif de comprendre si elle est de nature à diminuer ou à augmenter « l'incompatibilité entre les obligations ». Si elle est de nature à l'augmenter, il s'agit d'un facteur de désordre et si elle agit de manière à la diminuer, elle constituerait un facteur d'ordre. Le milieu organisationnel est formé par des « nœuds de contrats » où l'imbrication des intérêts, des droits et des devoirs demeure la règle, l'IA n'a pas modifié cet état de fait, elle l'a même amplifié avec les réseaux (de neurones), les connexions infinies, les Big Data qui deviennent la matière première de plusieurs métiers. La gouvernance algorithmique multiplie les conflits de rôles tout en cachant les dilemmes éthiques et en niant certaines obligations envers l'être humain. Au vu des relations qui entrent en jeu avec les machines

⁹ Simone Weil travailla chez Alstom comme découpeuse (ouvrière sur presse) de novembre 1934 à avril 1935, puis chez Renault jusqu'en 1936.

de l'IA, que l'incompatibilité devient plus probable que la compatibilité. De ce fait, et si nous poursuivons le raisonnement de Weil, l'IA devient un « fauteur de violence » tout comme « la force mécanique, aveugle, est souveraine dans tout l'univers » (Weil, 1949, p. 20).

L'intelligence artificielle et la liberté

La liberté est « la possibilité de choix » (Weil, 1949, p. 21). L'IA limite-t-elle les possibilités de choix ? ou au contraire les élargit-elle ? Pour répondre à cette question, il faut se référer à ce que Weil appelle la « compréhension » et « l'assimilation ». En effet, elle considère que si les règles sont raisonnables, c'est-à-dire compréhensibles et assimilables par quiconque doté « de faculté moyenne d'attention », alors la liberté des hommes est totale.

Pour que ces règles soient compréhensibles et assimilables, il faut qu'elles répondent à un certain nombre de critères, selon Weil, elles doivent émaner d'une autorité qui soit aimée et être assez stables, peu nombreuses et générales. Au regard du rythme effréné dans lequel les entreprises sont engagées, et constatant les effets néfastes de l'accélération de notre temps en termes de stress, souffrance mentale, burnout, etc., il devient clair que l'IA qui n'a fait qu'accroître l'empressement du temps, est de nature à heurter le besoin de liberté qui est « une nourriture indispensable à l'âme humaine » (idem).

L'intelligence artificielle et l'obéissance

L'obéissance prend deux formes distinctes dans la pensée de Weil : l'obéissance à des règles établies et l'obéissance à des êtres humains (les supérieurs hiérarchiques, par exemple) ; dans les deux cas, elle suppose le consentement et génère la soumission qui doit être dissociée de la servilité. Weil qualifie de « malade » quiconque qui est privé de ce besoin d'obéissance consentante. Si nous raisonnons en termes de machines d'IA, force est de constater que les hommes sont soumis aujourd'hui aux impératifs de l'IA, ils leur doivent obéissance et soumission. En effet, les entreprises s'activent pour assurer des sessions de formations à leurs employés pour les acclimater avec l'usage de ces machines et de ses outils considérés comme des facilitateurs, des optimisateurs et des maximisateurs de profit. L'homme a besoin d'obéir, c'est ce que Weil dénonce, et pour cette raison probablement que les employés se plient à l'exercice d'obéir aux machines sans contestation ni résistance, considérant qu'ils y tireront grand profit en termes de gain de temps, d'efforts et de coûts. En sont-ils « malades » pour autant ? la réponse semble positive car l'assujettissement de l'homme à la machine ressemble plus à « la servilité » et « l'esclavage » qu'à « l'obéissance ». Weil avance à cet égard que « mille signes montrent que les hommes de notre époque étaient depuis longtemps affamés d'obéissance. Mais on en a profité pour leur donner l'esclavage » (p.24). L'homme est devenu un esclave de la machine qui le commande, l'oriente, lui dit ce qu'il faut faire, elle lui impose même un rythme, un ensemble de tâches à accomplir et calcule sa rentabilité. L'homme « devient un supplément à la machine, un peu moins qu'une chose, et on ne se soucie nullement qu'il obéisse sous l'impulsion des mobiles les plus bas, pourvu qu'il obéisse » (p.75).

L'intelligence artificielle et la responsabilité

Weil lie la responsabilité au besoin d'initiative qui peut aller jusqu'au besoin de commandement. Décider, manœuvrer, fournir des efforts et prendre des initiatives constituent des tâches essentielles pour assouvir l'âme, selon Weil qui note que « l'initiative et la responsabilité, le sentiment d'être utile et même indispensable, sont des besoins vitaux de l'âme humaine » (Weil, 1949, p.25). Même si l'homme continue à avoir les commandes dans plusieurs fonctions managériales, il n'en demeure pas moins que son périmètre d'action est en train de se rétrécir suite à l'invasion de l'IA générative qui n'est plus considérée comme un outil d'aide à la prise de décision mais en tant qu'outil pilote et décideur. Les cobots qui commencent à se généraliser dans différents secteurs d'activité (sécurité nationale, santé, industrie, services, etc.) constituent les rivaux des hommes en matière de commandement et de prise de décisions, ils sont complètement autonomes et sont programmés en vue d'être responsables au sens de Weil, c'est-à-dire capables de commander et de prendre des initiatives.

L'intelligence artificielle et l'égalité

« L'égalité consiste dans la reconnaissance que la même quantité de respect et d'égard est due à tout être humain parce que le respect est dû à l'être humain comme tel et n'a pas de degré » (Weil, 1949, p. 26). L'utilisation de l'IA peut être source d'exclusion et de discrimination algorithmique. En apprenant des données déjà présentes sur Internet, la plupart des systèmes d'IA reproduisent et amplifient les discriminations. La plus grande menace des systèmes d'IA n'est pas qu'ils deviendront plus intelligents que les humains, mais plutôt qu'ils coderont en dur le sexisme, le racisme et d'autres formes de discrimination dans l'infrastructure numérique de notre société. L'IA, loin d'être purement technique, est avant tout le reflet des rapports de pouvoir existants, comme d'autres machines elle cristallise les rapports de domination.

L'intelligence artificielle et la hiérarchie

Weil attire notre attention sur la fonction symbolique des supérieurs dans la mesure où elle peut être l'objet d'une vénération qui se distingue bien de l'exercice d'un pouvoir et de la force qui nient l'existence de mobiles et de besoins, c'est-à-dire de nécessités réelles. « La véritable hiérarchie suppose que les supérieurs aient conscience de cette fonction de symbole et sachent qu'elle est l'unique objet du dévouement de leurs subordonnés » (Weil, 1949, p. 30). Les symboles préfigurent une transcendance absente, mais néanmoins réelle. Dès lors que l'homme disparaît derrière la machine de l'IA, à quel type de dévouement

peut-il prétendre ? En 2022 l'entreprise chinoise NetDragon Websoft a nommé « Tang Yu », un robot virtuel alimenté par l'IA, en tant que PDG de l'une de ses filiales. L'entreprise a mis en avant une amélioration des performances et la création d'un environnement de travail plus équitable. La création de Tang Yu remonte à 2017, lorsque l'entreprise décide de créer un personnage virtuel pour lui donner des responsabilités. La personne du dirigeant est ici réduite à sa fonction d'utilité, à savoir augmenter les performances financières de l'entreprise et le sentiment de justice sociale. Elle donne l'illusion de disposer des capacités créatrices capables d'unir l'ordre de la nécessité (propre au travail) et l'ordre de l'esprit (la visée éthique).

L'intelligence artificielle et l'honneur

« Pour que le besoin d'honneur soit satisfait dans la vie professionnelle, il faut qu'à chaque profession corresponde quelque collectivité réellement capable de conserver le souvenir des trésors de grandeur, d'héroïsme, de probité, de générosité, de génie, dépensés dans l'exercice de la profession » (Weil, 1949, p. 31). Une entreprise de l'IA comme IBM célèbre ses réalisations de l'année qui sont susceptibles de faire date pour le futur. Parmi celles-ci, la traversée de l'Atlantique par le *Mayflower Autonomous Ship* (MAS) en 2022. Sans capitaine humain ni équipage à bord, le MAS est le premier navire autonome autogéré doté d'une technologie évolutive et extensible pour traverser l'océan Atlantique. Le sens de l'honneur se voit alors éclaté et dissous par la machine autonome derrière laquelle s'effacent les hommes qui l'ont conçue.

L'intelligence artificielle et le châtiement

« Le châtiement est un besoin vital de l'âme humaine. Il est de deux espèces, disciplinaire et pénal. Ceux de la première espèce offrent une sécurité contre les défaillances à l'égard desquelles la lutte serait trop épuisante s'il n'y avait un appui extérieur. Mais le châtiement le plus indispensable est celui du crime. Par crime, un homme se met lui-même hors du réseau d'obligations éternelles qui lie chaque être humain à tous les autres » (Weil, 1980, p.32-33). C'est dans cette perspective que s'inscrit l'IA Act adopté par l'Union européenne en 2023. Il interdit les applications d'IA dans des domaines considérés comme représentant un risque « inacceptable » tels que la notation sociale et les pratiques qui présentent un risque important de manipuler des personnes par des techniques subliminales agissant sur leur inconscient, ou d'exploiter les vulnérabilités de groupes spécifiques tels que les enfants ou les personnes en situation de handicap.

L'intelligence artificielle et la liberté d'opinion

La liberté d'expression est un besoin de l'intelligence. Chez Weil, « la publicité, par exemple doit être rigoureusement limitée par la loi ; la masse doit en être considérablement réduite ; il doit lui être strictement interdit de jamais toucher à des thèmes qui appartiennent au domaine de la pensée. De même, il peut y avoir répression contre la presse, les émissions radiophoniques, et toute autre chose semblable, non seulement pour atteinte aux principes de moralité publiquement reconnus, mais pour la bassesse du ton et de la pensée, le mauvais goût, la vulgarité, pour une atmosphère et surnoisement corruptrice » (Weil, 1949, p.39-40). Désinformation, haine en ligne, vente de produits illégaux, etc., le règlement sur les services numériques (RSN ou *Digital services act*), dont les obligations prévues par le texte sont entrées en application en février 2024, vise à créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés. Il devrait permettre, notamment, de lutter contre la diffusion de contenus illicites et la désinformation en ligne ; de préserver le respect des droits fondamentaux garantis par la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, d'agir contre les contenus pouvant avoir des effets négatifs réels ou prévisibles sur la sécurité publique et les processus démocratiques et électoraux, d'interdire la publicité ciblée envers les mineurs et d'endiguer le cyberharcèlement.

L'intelligence artificielle et la sécurité

« La sécurité signifie que l'âme n'est pas sous le poids de la peur ou de la terreur, excepté par l'effet de circonstances accidentelles et pour des moments rares et courts. La peur, ou la terreur comme, états d'âme durables [...] C'est une demi-paralysie de l'âme » (Weil, 1949, p. 48). L'utilisation croissante de l'IA dans les entreprises suscite aujourd'hui chez de nombreuses personnes des craintes et des angoisses quant à leur avenir. Nombreux sont ceux qui craignent que l'IA ne rende une partie ou la totalité de leurs tâches obsolètes. L'anxiété liée à l'IA peut être définie comme une peur excessive découlant des problèmes liés aux changements induits par les technologies de l'IA dans la vie personnelle ou sociale. Wang et Wang (2022) ont classé l'anxiété liée à l'IA dans les catégories suivantes : « anxiété liée au remplacement d'un emploi », qui renvoie à la crainte des effets négatifs de l'IA sur la vie professionnelle ; « aveuglement sociotechnique », qui renvoie à l'anxiété résultant d'un manque de compréhension totale de la dépendance de l'IA à l'égard des humains ; « anxiété liée à la configuration de l'IA » qui exprime la crainte de l'IA humanoïde ; et « l'anxiété liée à l'apprentissage de l'IA ». Pour Johnson & Verdicchio (2017), trois facteurs contribuent à cette angoisse de l'IA à travers une focalisation exclusive sur les programmes d'IA qui laissent les humains en dehors du tableau, une confusion sur l'autonomie des entités informatiques et des humains, et une conception inexacte du développement technologique.

L'intelligence artificielle et le risque

« L'absence de risque suscite une espèce d'ennui qui paralyse autrement que la peur [...]. Le risque est un danger qui provoque une réaction réfléchie ; c'est-à-dire qu'il ne dépasse pas les ressources de l'âme au point de l'écraser sous la peur [...]. L'absence de risque affaiblit le courage au point de laisser l'âme, le cas échéant, sans la moindre protection intérieure contre la peur » (Weil, 1949, p. 49). L'utilisation de l'IA permet

de réduire certains risques, ainsi les perspectives de la prédiction de faillite d'entreprise grâce à l'IA s'avèrent prometteuses. Dans les années futures, les techniques d'IA pourraient être capables d'analyser les risques en temps réel facilitant ainsi une réponse plus prompte et adaptée, notamment des banques et des assureurs, face à des environnements changeants (Nguyen et *al.*, 2023). Si l'IA augmente les capacités humaines, il n'en reste pas moins que son utilisation déplace les facteurs de risques dans l'exécution des tâches.

L'intelligence artificielle et la propriété privée

La gestion des droits de propriété intellectuelle peut être grandement facilitée par l'utilisation de l'IA comme par exemple la traduction des brevets ou la recherche d'antériorité. Néanmoins l'IA complique la tâche des créateurs s'agissant de capter la valeur de leurs œuvres. En effet l'utilisation à grande échelle de l'IA transforme les notions bien établies de la propriété intellectuelle : brevets, dessins ou modèles, œuvres littéraires et artistiques. Par exemple, comment peut-on créer des droits de propriété sur un algorithme qui change constamment ? Il faut concilier deux approches : d'une part, la nécessité d'assurer l'ouverture et la fluidité de la circulation des données et, d'autre part, la nécessité de fermer les circuits de données en vue d'inciter à la création de savoirs.

L'intelligence artificielle et la propriété collective

« La participation aux biens collectifs, participation consistant non pas en jouissance matérielle, mais en un sentiment de propriété, est un besoin non moins important. Il s'agit d'un état d'esprit plutôt que d'une disposition juridique [...] Ce n'est pas seulement l'Etat qui doit fournir cette satisfaction, c'est toute espèce de collectivité » (Weil, 1949, p. 51). Le sentiment de participer à une propriété collective implique chez elle une forme de renoncement au pouvoir. Aujourd'hui, les algorithmes développés en open-source participent à la création de communs numériques. C'est, notamment, le cas de TensorFlow qui est une bibliothèque open source d'apprentissage automatique développé par Google dont le code source a été ouvert en 2015 ou d'OpenCV, une bibliothèque open source, comprenant plus de 2500 algorithmes gérés par la fondation à but non-lucratif Open Source Vision, destinée au traitement d'images et de vidéos en temps réel.

L'intelligence artificielle et la vérité

Pour Weil, « le besoin de vérité est plus sacré qu'aucun autre. Il n'en est pourtant jamais fait mention. On a peur de lire quand on s'est une fois rendu compte de la quantité et de l'énormité des faussetés matérielles étalées sans honte, même dans les livres des auteurs les plus réputés » (Weil, 1949, p. 53). L'IA a considérablement accru la capacité des médias sociaux à produire et à diffuser de fausses informations à des fins de propagande politique ou commerciale. Edward Bernays en 1928 exposait cyniquement et sans détour les grands principes de la manipulation mentale de masse ou de ce qu'il appelait la "fabrique du consentement". L'IA générative, en permettant de multiplier les fake-news et les infox, apporte quotidiennement son lot de désinformation, de manipulation, de rumeurs et de théories du complot. Loin de se limiter à la sphère politique et à la « fabrique du consentement », la propagande imprègne aujourd'hui tous les aspects de la vie sociale. Les professionnels du marketing, du storytelling ou les théoriciens du « nudge » qui s'efforcent d'influencer nos choix et comportements ont à leur disposition avec l'IA un outil puissant leur permettant de communiquer à partir de nos manques et de nos failles. Weil pointe la nécessité d'instaurer une autorité capable d'interdire absolument toute propagande produisant des informations tendancieuses. L'IA Act qui devrait entrer en vigueur dans l'UE en 2025 relève pour partie de cette intention de protection en exigeant que la nature artificielle du contenu apparaisse clairement via une mention visuelle, pour prévenir la désinformation.

Conclusion

La question du bien-être au travail avec les outils de l'IA nous conduit avec Weil à prendre en compte non seulement la question de l'existence de l'homme au travail mais également celle de son essence : « Le peuple a besoin de poésie comme de pain » (Weil, La Condition ouvrière, 1951, p. 424). Il ne suffit pas de retrouver la source perdue de la poésie, que Weil situe en Dieu, encore faut-il que les circonstances même du travail lui permettent d'exister. Ce qui signifie qu'on ne peut se contenter d'accrocher dans les lieux de travail de belles images ou d'installer beaux décors conçus par des designers, faut-il encore que le travail devienne un équivalent de l'art. On peut alors parler d'amour du travail bien fait ou d'un beau travail qui nourrit les racines morale, intellectuelle et spirituelle par « une participation, réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité qui conserve vivants certains trésors de passé et certains pressentiments de l'avenir » (Weil, 1949, p. 61) .

La pensée de Weil appliquée à l'IA dans les organisations nous ainsi conduit à trois pierres d'attente éthiques :

- D'un point de vue conséquentialiste sur la qualité de vie au travail apparaissent des facteurs de risques psychosociaux qui sont de l'ordre (a) de la faible autonomie dans le travail, en particulier de l'autonomie temporelle permettant de choisir les moments de pause et d'interruption dans le travail, (b) de la reconnaissance de la valeur du travail réalisé, des compétences et des performances, et (c) du développement du sentiment de ne pas apporter de contribution significative par son travail.

- D'un point déontologique, Weil critique le potentiel de déshumanisation et de détachement moral que la technologie peut apporter. A partir de son expérience de l'oppression elle attire notre regard sur les conditions d'un travail non servile et sur les devoirs découlant des obligations envers l'être humain.
- Du point de vue de l'éthique des vertus, Weil attire notre regard la quête du beau et du bien dans nos activités productives comme expression de notre dignité et de la dimension spirituelle du travail.

Bibliographie

Bernays, E. (2007). *Propaganda ; comment manipuler l'opinion en démocratie*. Paris: Zones.

Chenavier, R. (2001). *Simone Weil: Une philosophie du travail*. Paris: Cerf.

Friedman, G. (1956). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.

Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the association for information science and technology*, 68(9), 2267-2270.

Nguyen, H. H., Viviani, J.-L., & Ben Jabeur, S. (2023). Bankruptcy prediction using machine learning and Shapley additive explanations. *Review of Quantitative Finance and Accounting*.

Simondon, G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris: Aubier.

Wang, Y.-Y., & Wang, Y.-S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: an initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 30(4), 619-634.

Weil, S. (1949). *L'Enracinement*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1949). *L'Enracinement - Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1951). *La Condition ouvrière*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1980). *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Paris: Gallimard.

Intégration et Impacts Transformateurs de l'Intelligence Artificielle dans l'Apprentissage Universitaire : Perspectives sur le Bien-être Étudiant

Abdelfettah NACER IDRISSE & Redouane EL MAJDOULI

Faculté des lettres et sciences humaine – Université Ibn Zohr – Agadir

Laboratoire de Recherche sur les Langues et la Communication

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine de l'éducation a entraîné des transformations majeures, avec la perspective de révolutionner à la fois les méthodes pédagogiques et l'expérience globale d'apprentissage des étudiants. Grâce à sa capacité à analyser de grandes quantités de données et à fournir des réponses personnalisées, l'IA offre un potentiel sans précédent pour une éducation adaptée aux besoins individuels des apprenants. Selon les travaux de Zawacki-Richter et ses collègues (2019), l'IA permet une adaptation dynamique aux exigences spécifiques des étudiants, facilitant ainsi des parcours d'apprentissage qui respectent le rythme et les préférences individuelles de chacun. Cette adaptabilité présage non seulement une amélioration de l'efficacité de l'apprentissage, mais également une augmentation de la satisfaction et de l'engagement des étudiants.

Cependant, l'implémentation de l'IA dans les systèmes éducatifs présente des défis, notamment en ce qui concerne son impact sur le bien-être psychologique des étudiants. L'adoption de l'IA soulève des questions cruciales concernant la transformation des interactions traditionnelles en classe et les attentes envers les étudiants. En intégrant l'IA, les institutions éducatives adoptent une approche où la technologie ne se contente pas de compléter, mais souvent de redéfinir les méthodes d'enseignement et les formats d'apprentissage. Cette étude explore comment l'introduction de l'IA à l'Université Ibn Zohr Agadir affecte le bien-être des étudiants et modifie les paradigmes éducatifs traditionnels. La montée en puissance de l'IA dans l'éducation peut être attribuée à divers facteurs. Tout d'abord, le développement technologique accéléré a permis l'intégration de solutions d'IA avancées dans les environnements d'apprentissage, allant de l'automatisation des tâches administratives à la personnalisation des contenus pédagogiques. Ces innovations promettent de rendre l'éducation plus accessible et mieux adaptée aux besoins individuels des apprenants. Deuxièmement, la pandémie de COVID-19 a renforcé le besoin de systèmes éducatifs flexibles et résilients, capables de s'adapter à des conditions changeantes, un domaine où l'IA a démontré un potentiel considérable.

La Théorie de l'Acceptation Technologique (TAM), développée par Davis en 1989, offre un cadre théorique solide pour analyser comment les perceptions des étudiants concernant l'utilité et la facilité d'utilisation de l'IA influencent leur acceptation et leur engagement envers ces technologies. Cette théorie identifie deux facteurs déterminants pour l'acceptation de la technologie : la perception de son utilité et la facilité d'utilisation perçue. Dans le cadre de cette étude, l'IA est évaluée à travers le prisme de la TAM afin de comprendre son adoption et son impact sur le bien-être des étudiants à l'Université Ibn Zohr. Cette analyse revêt une importance particulière dans un contexte universitaire où les étudiants sont souvent soumis à d'intenses pressions académiques. Les outils basés sur l'IA peuvent potentiellement atténuer ces pressions en offrant des expériences d'apprentissage plus ciblées et en automatisant des tâches répétitives, permettant ainsi aux étudiants de se concentrer sur des aspects plus créatifs et analytiques de leur éducation. L'examen de la littérature révèle que l'introduction de l'IA dans l'enseignement supérieur a entraîné une transformation substantielle des méthodes pédagogiques et des approches d'apprentissage. Hié & Thouary (2023) ont observé que l'IA facilite l'accès à un apprentissage personnalisé, permettant aux systèmes éducatifs de s'adapter précisément aux besoins individuels des étudiants. Cette personnalisation améliore l'engagement des étudiants en alignant le contenu pédagogique sur leurs styles d'apprentissage et leurs préférences individuelles, ce qui augmente potentiellement leur motivation et leurs performances académiques. Des recherches ont également montré que l'IA peut renforcer l'efficacité de l'évaluation en fournissant des retours instantanés et en aidant les enseignants à identifier rapidement les domaines où les étudiants rencontrent des difficultés. Cette rétroaction immédiate permet d'ajuster en temps réel les stratégies pédagogiques, ce qui est essentiel dans un environnement d'apprentissage adaptatif.

Cependant, l'implémentation de l'IA présente des défis. Selon Seligman (1999), l'une des principales préoccupations liées à l'introduction de l'IA dans l'éducation est l'augmentation de l'anxiété chez les étudiants, souvent due à la surcharge d'informations et à la complexité des nouvelles technologies. Cette anxiété peut être exacerbée par la peur de voir les compétences traditionnelles devenir obsolètes ou par une dépendance excessive à la technologie pour résoudre des problèmes et réfléchir de manière

critique. De plus, l'adoption de l'IA peut parfois entraîner un sentiment d'isolement chez les étudiants, car les interactions humaines traditionnelles sont partiellement remplacées par des interfaces numériques. Ce changement peut avoir un impact négatif sur le bien-être social des étudiants, un élément essentiel de leur santé psychologique globale. La conception et la mise en œuvre de systèmes d'IA doivent donc être envisagées avec une compréhension approfondie des impacts psychologiques potentiels. Les concepteurs de technologies éducatives devraient envisager des approches qui intègrent l'IA de manière à soutenir et non à remplacer les interactions humaines, favorisant ainsi un équilibre entre la technologie et l'enseignement traditionnel. Il est également crucial d'intégrer aux systèmes d'IA des mécanismes de soutien pouvant aider à atténuer le stress et l'anxiété des étudiants. Cela pourrait inclure des tutoriels interactifs sur l'utilisation efficace des outils d'IA, des sessions de formation consacrées à la réduction de l'anxiété technologique et des plateformes encourageant la collaboration et la communication entre pairs. De plus, il est important de sensibiliser à l'impact psychologique de l'IA et d'éduquer les étudiants sur la façon de gérer efficacement les changements induits par cette technologie émergente. Une approche intégrée et réfléchie de l'implémentation de l'IA dans l'éducation permettra de maximiser les avantages tout en minimisant les risques potentiels pour le bien-être des étudiants. L'intégration de l'IA dans l'éducation est un processus complexe qui nécessite une collaboration entre les enseignants, les administrateurs, les concepteurs de technologies et les étudiants eux-mêmes. En travaillant ensemble, il est possible de concilier les avantages de l'IA avec les besoins psychologiques des apprenants, créant ainsi un environnement éducatif équilibré et favorable à tous.

METHODOLOGIE

Au sein de cette étude académique, une recherche exhaustive et minutieuse a été entreprise dans le but d'explorer en détail l'intégration et les répercussions de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques éducatives de l'Université Ibn Zohr. Cette étude a nécessité la mise en place d'un questionnaire spécifiquement conçu pour répondre aux exigences de la recherche, lequel a été administré à un échantillon représentatif de 140 étudiants soigneusement sélectionnés. Ces étudiants ont été choisis de manière à représenter diverses disciplines et niveaux d'études au sein de l'université, garantissant ainsi la validité des résultats. L'objectif principal de cette enquête était de mesurer l'adoption de l'IA dans le contexte universitaire, tout en recueillant des perceptions détaillées concernant son utilité, sa facilité d'utilisation et son impact potentiel sur le bien-être des étudiants. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie rigoureuse a été mise en place, privilégiant l'utilisation de plateformes en ligne pour la distribution du questionnaire. Notre choix méthodologique a été effectué dans le dessein d'optimiser la participation des étudiants tout en minimisant les éventuels biais liés à une présence physique, tels que la pression sociale ou les influences de l'environnement immédiat sur les réponses des participants. Cette approche méthodologique innovante a grandement facilité une collecte de données rapide et efficace, permettant d'obtenir des informations pertinentes dans un domaine en perpétuelle évolution tel que l'intégration technologique en éducation. Il est également prévu que les résultats de cette étude contribuent à l'amélioration des pratiques éducatives à l'Université Ibn Zohr en fournissant des recommandations précieuses pour une intégration plus efficace de l'IA dans les programmes d'enseignement.

RESULTATS DE L'ENQUETE

Les conclusions de cette enquête menée à l'Université Ibn Zohr sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus éducatifs sont révélatrices. Elles témoignent d'une adoption substantielle de l'IA par les étudiants, avec près de 90% des participants déclarant utiliser activement ces technologies dans leur parcours académique. Cette adoption massive démontre l'intégration réussie de l'IA dans le système éducatif, principalement pour des tâches telles que la personnalisation de l'apprentissage, la synthèse d'informations et la rédaction de rapports. L'utilisation prédominante de l'IA pour de telles applications met en évidence son efficacité perçue dans l'amélioration de l'accès à des ressources éducatives personnalisées, facilitant ainsi une expérience d'apprentissage plus ciblée et adaptée aux besoins individuels des étudiants. Cependant, les résultats soulignent également des défis significatifs. Environ 15% des étudiants ont exprimé une augmentation de leur niveau de stress et d'anxiété, qu'ils attribuent directement à l'utilisation de l'IA. Cette augmentation pourrait être liée à plusieurs facteurs, notamment une surcharge informationnelle due à l'accès constant et en temps réel à de grandes quantités de données, ainsi qu'à la complexité des interfaces et des processus algorithmiques. De plus, cette dépendance accrue à l'IA pourrait potentiellement diminuer la capacité des étudiants à gérer de manière autonome leurs tâches académiques, en dépendant excessivement du support technologique pour la résolution de problèmes et l'analyse critique.

Ces constatations suggèrent que si l'IA peut offrir des avantages indéniables en termes de personnalisation et d'efficacité de l'apprentissage, son intégration doit être soigneusement gérée afin d'éviter de contribuer à un environnement stressant ou oppressant pour les étudiants. Il est impératif que les institutions éducatives tiennent compte de ces défis lors de la planification et de la mise en œuvre de stratégies d'intégration de l'IA, afin de garantir que la technologie soutienne et enrichisse l'expérience éducative sans compromettre le bien-être psychologique des apprenants. L'évaluation continue de l'impact de l'IA sur les étudiants est essentielle pour informer les bonnes pratiques et permettre des ajustements réguliers afin d'assurer une intégration harmonieuse et bénéfique. De plus, des efforts devraient être déployés pour renforcer la résilience et les compétences métacognitives des étudiants, leur permettant ainsi de développer une approche réfléchie et équilibrée de l'utilisation de l'IA dans leur parcours académique. Un autre aspect important de l'intégration de l'IA dans l'éducation est la formation et le soutien des enseignants. Les enseignants jouent un rôle essentiel dans l'utilisation efficace de l'IA pour améliorer l'apprentissage des étudiants. Il est nécessaire de leur fournir une formation adéquate pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA et les aider à comprendre comment l'intégrer de manière pertinente dans leur pédagogie.

DISCUSSION SUR LES IMPLICATIONS

L'analyse des données collectées révèle que l'intelligence artificielle (IA), grâce à ses outils d'apprentissage personnalisés, dispose d'un potentiel considérable pour améliorer le bien-être des étudiants en augmentant leur autonomie et leur engagement dans le processus éducatif. Cependant, les résultats soulignent également que le succès de ces technologies dépend principalement de leur conception et de leur mise en œuvre. Une conception inadéquate ou une intégration maladroite de l'IA peut accentuer le stress des étudiants, en particulier lorsque les outils sont perçus comme complexes ou lorsqu'ils génèrent une surcharge d'informations. Il est donc essentiel que les établissements éducatifs prennent en compte à la fois les aspects technologiques et psychologiques lors de l'intégration de l'IA. Cela nécessite une attention particulière à l'ergonomie et à l'accessibilité des technologies d'IA, ainsi qu'à la formation des étudiants à une utilisation efficace de celles-ci. De plus, il est crucial de développer des stratégies d'intégration qui offrent un soutien psychologique et des ressources pour faire face au stress et à l'anxiété liés à l'utilisation de ces nouvelles technologies. Les résultats de cette étude apportent une contribution significative à la littérature existante en offrant une compréhension plus approfondie des impacts de l'IA sur l'éducation. Ils appellent les décideurs et les concepteurs pédagogiques à adopter une approche analytique dans l'intégration de l'IA, qui ne se limite pas seulement à l'amélioration des performances académiques, mais qui inclut également le soutien du bien-être des étudiants. Cette recherche souligne la nécessité d'un équilibre entre l'innovation technologique et l'attention portée aux aspects humains de l'apprentissage, ce qui est essentiel pour promouvoir un environnement éducatif à la fois avancé et réfléchi. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans l'enseignement supérieur représente une révolution potentielle pour le modèle éducatif contemporain, offrant des opportunités substantielles pour personnaliser le parcours d'apprentissage et accroître l'engagement des étudiants. Cette avancée technologique permet une adaptation précise des ressources pédagogiques aux besoins et préférences individuels des apprenants, ce qui promet une amélioration significative de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement.

Cependant, les défis inhérents à cette intégration, en particulier les répercussions psychologiques sur les étudiants, exigent une analyse et des interventions rigoureuses. Les établissements d'enseignement sont ainsi encouragés à adopter une approche analytique dans l'intégration de l'IA, en tenant compte non seulement des avantages pédagogiques, mais également des implications psychosociales de cette technologie. Il est impératif que cette intégration soit menée de manière à soutenir et à enrichir l'expérience éducative sans négliger ou supplanter le rôle vital des interactions humaines et le bien-être mental des étudiants. Ce défi nécessite de concevoir des stratégies qui équilibrent efficacement les innovations technologiques avec les besoins humains fondamentaux, afin de promouvoir un environnement d'apprentissage favorisant à la fois l'efficacité académique et la santé psychologique. En fin de compte, l'objectif ultime de l'incorporation de l'IA dans l'éducation supérieure devrait être la création d'un cadre d'apprentissage où la technologie facilite l'éducation, améliorant les méthodes pédagogiques sans négliger l'importance cruciale du contact humain et du développement psychologique des étudiants. Pour atteindre cet équilibre, il est essentiel que les interventions technologiques soient accompagnées de politiques et de pratiques soutenant activement le bien-être des étudiants, par le biais de mesures telles que des formations à la gestion du stress, des programmes de sensibilisation à la santé mentale et un soutien continu au développement des compétences sociales et émotionnelles. Parallèlement, les établissements d'enseignement doivent veiller à ce que les enseignants

et le personnel administratif bénéficier également d'une formation adéquate pour comprendre et utiliser efficacement les technologies de l'IA. En adoptant cette approche analytique, les établissements d'enseignement peuvent exploiter pleinement les avantages de l'IA tout en garantissant le bien-être et la réussite des étudiants.

LIMITES DE L'ETUDE

Il est essentiel de noter que cette étude présente certaines limites qui pourraient influencer la portée et la généralisation de ses conclusions. Premièrement, cette analyse repose sur les perceptions des étudiants d'une seule institution, ce qui peut limiter la capacité à extrapoler ces résultats à d'autres contextes éducatifs ou culturels. Chaque environnement éducatif possède des caractéristiques spécifiques qui peuvent avoir un impact significatif sur la façon dont la technologie est perçue et intégrée. Par conséquent, des recherches supplémentaires comprenant un échantillon plus large et plus diversifié d'institutions seraient bénéfiques pour évaluer plus précisément l'impact universel de l'IA sur l'enseignement supérieur. Ces recherches permettraient de développer des stratégies d'intégration de l'IA plus solides et adaptées à la diversité des environnements pédagogiques et des besoins des étudiants à travers le monde. Dans le cadre de ces futures recherches, il serait également important de prendre en compte les différences culturelles susceptibles d'influencer la perception et l'acceptation de l'IA dans l'éducation. Par exemple, certaines cultures accordent une plus grande valeur aux interactions humaines directes dans l'enseignement, ce qui pourrait avoir un impact sur la façon dont l'IA est accueillie et utilisée. De plus, il serait intéressant d'étudier comment l'IA peut être utilisée de manière spécifique dans différents domaines d'études, tels que les sciences, les arts ou les sciences sociales. Comprendre comment l'IA peut être adaptée à ces différents domaines pourrait permettre de maximiser son impact positif sur l'apprentissage et la réussite des étudiants. En outre, la réalisation d'études longitudinales serait bénéfique pour évaluer l'évolution de l'efficacité de l'IA dans l'enseignement supérieur au fil du temps. Cela permettrait d'identifier les tendances et les changements dans l'utilisation de l'IA, en identifiant les domaines où elle apporte le plus de valeur ajoutée et en ajustant les approches en conséquence.

Références:

- ✓ Romero, M., Heiser, L., & Lepage, A. (2023). Enseigner et apprendre à l'ère de l'intelligence artificielle : acculturation, intégration et usages créatifs de l'IA en éducation : livre blanc. [eduq.info](https://www.eduq.info)
- ✓ Shiohira, K. (2021). Comprendre l'impact de l'intelligence artificielle sur le développement des compétences. [eduq.info](https://www.eduq.info)
- ✓ Dounia, J. & HANINI, N. (2024). L'innovation pédagogique à l'université marocaine : un véritable défi à poursuivre. *Revue Internationale du Chercheur*. [revuechercheur.com](https://www.revuechercheur.com)
- ✓ Dejoux, C. (2020). Ce sera l'IA ou/et moi : Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur : Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur. [HTML]
- ✓ Guénot, F. & de Lagarde, O. (2023). L'IA éducative : L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur. [HTML]
- ✓ Alexandre, F., Viéville, T., & Comte, M. H. (). Délibérer avec l'intelligence artificielle au service de l'intelligence naturelle. *Penser*. hal.science
- ✓ MANTOUZI, S. & Youssef, S. (2023). Intelligence artificielle et performance du secteur de l'enseignement supérieur marocain : Enjeux et interactions. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. [revuefreg.fr](https://www.revuefreg.fr)
- ✓ Guénot, F. & de Lagarde, O. (2023). L'IA éducative : L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur. [HTML]
- ✓ Kazadi, J. M. D. (2023). REMARQUES SUR LES DÉFIS ÉTHIQUES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN AFRIQUE. *Equivoque et devenir du monde humain au temps de l'intelligence artificielle*, 127. [HTML]
- ✓ Shiohira, K. (2021). Comprendre l'impact de l'intelligence artificielle sur le développement des compétences. [eduq.info](https://www.eduq.info)
- ✓ EL KHEIR, A. M., & Mohamed, B. (2023). Transition numérique à l'Université marocaine. *Innovation, Technologies, Education et Communication*, (6). [ump.ma](https://www.ump.ma)
- ✓ BENHAMMOU, Y., ERRACHIDI, A., & EL FAKIR, E. (2024). Les facteurs clés de la transformation numérique de l'environnement socio-économique des universités : Cas du Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(3). [revuefreg.fr](https://www.revuefreg.fr)
- ✓ Guénot, F. & de Lagarde, O. (2023). L'IA éducative : L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur. [HTML]

- ✓ El Batri, B., Maskour, L., Ksiksou, J., Jeronen, E., Ismaili, J., Alami, A., & Lachkar, M. (2022). Teaching environmental themes within the “Scientific awakening” course in Moroccan primary school: Approaches, methods and difficulties. *Education Sciences*, 12(11), 837. [mdpi.com](https://doi.org/10.3390/educ12110837)
- ✓ Boumalek, K., El mezouary, A., & Hmedna, B. (2023, September). A Study on Enhancing Education Quality in E-Learning : Examining the Triad of Students, Educators, and the E-Learning Environment. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning* (pp. 138-148). Cham : Springer Nature Switzerland. [HTML]
- ✓ DJELTI, M. & KOUNINEF, B. (). L'impact de l'intelligence artificielle sur le système éducatif. [researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/364111111). [researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/364111111)
- ✓ Guénot, F. & de Lagarde, O. (2023). L'IA éducative : L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur. [HTML]
- ✓ Bernier, J. (2021). L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques.

Ressentis personnels et collectifs de travail dans le cas de la mise en place d'une démarche RSU par des enseignants-chercheur : une approche ethnographique.

CITA Mickael & PARIZE Claudya & ALLAM-FIRLEY Débora & JEAN Muriel

Université de Guyane, EQR BETA MINEA UR 7485

Université des Antilles, LAMIA EA 4540

Université des Antilles, CREDDI EA 4541

Université des Antilles, PHEEAC - UMR CNRS 8053

La responsabilité sociale est un enjeu dans les organisations d'aujourd'hui. Elle gagne ainsi de plus en plus les institutions publiques. Cependant, initialement elle fut pensée dans les années 1950 (Bowen, 1954) pour l'entreprise.

La réflexion sur la responsabilité sociale/sociétale de l'université (RSU) n'est pas nouvelle. Des prémices sont déjà apparues avec les " Talloires " de 1990 et 2005 qui ont rassemblé des présidents d'Université sur la question. Ensuite, depuis la loi Grenelle 1 du 3 Août 2009 (article 55), la RSU se retrouve comme mise en avant à travers la possibilité donnée de labellisation « DDRS » sur le fondement de critères de développement durable. Cependant en France, la création de l'observatoire de la RSU en 2012 est le signe d'une volonté de mise en place du concept sur le territoire.

La littérature concernant la RSU (Bergugnat, 2017 ; Ory, 2018 ; Petitjean, Ory & Côme, 2021 ; Godonoga & Sporn, 2023) propose notamment des outils et des éléments pour analyser la performance de l'Université. Le rôle de l'enseignant-chercheur, en tant que pilier de l'organisation, fait également l'objet de plusieurs études (Goujon Belghit & Husser, 2021 ; Cadet, 2021).

Cependant, il semble que peu de travaux aient questionné le vécu des enseignants-chercheurs qui participent activement à la mise en place de la RSU. Leur compréhension et leur perception est pourtant un élément essentiel pour améliorer l'efficacité de ces démarches. C'est dans cette perspective que se situe notre recherche.

Afin d'observer et d'analyser au mieux la compréhension des membres des équipes impliquées, nous privilégions une démarche ethnographique. Cette méthode est parfois décriée, c'est pourquoi peu de chercheurs se lancent dans l'ethnographie de l'entreprise (Villette, 2014) ou dans les organisations. Bien que ces réserves aient leurs raisons d'être, nous faisons le choix de nous appuyer sur les travaux de Dumez (2013), Rouleau (2013), Villette (2014), Robert-Demontrond & al, 2018, Moriceau et Soprano (2019). Nous nous inspirons aussi en partie de l'article de Dechezelles et Traïni (2018) traitant de l'ethnographie comme outil pour analyser les émotions. A cela s'ajoute le fait que les chercheurs observent le déroulé de la mise en place et ont accès à des données sur le processus de mise en place de ces démarches de RSU. Nous bénéficions ainsi d'une triangulation sur plusieurs niveaux (Denzin, 1970; Caillaud & Flick, 2016) : celui des chercheurs, des données et des méthodes.

Ainsi, à travers un récit ethnographique de la mise en place de la RSU, nous sommes en mesure de revisiter les différents moments de vie du collectif en chemin sur l'atteinte des objectifs. La fin de vie du collectif à d'ailleurs ont eu droit à un « highlight » particulier puisqu'elles ont eu un caractère atypique qui fait raisonner en émotion et met en avant des éléments de démotivation ayant une incidence sur l'impact de certains facteurs de motivation. C'est d'ailleurs particulièrement dans ces aspects que se pose la question du bien-être et de la responsabilité. Ainsi, nous avons fait le choix par-là d'observer les perceptions à travers un récit qui comprend la vision de la majorité des acteurs (de départ) du projet de mise en place de l'équipe chargée de la mise en place de la RSU. Les perceptions des choix et des décisions sont diverses, le niveau de connaissance et de prise de décision varie, influençant la perception. De plus, des facteurs exogènes viennent perturber l'équilibre de l'équipe et sont à prendre en compte dans la démarche. Nous pouvons aussi nous poser la question de la santé de ces investissements (parfois à contre-courant) sur les acteurs les plus impliqués.

Ainsi, par cette méthodologie, nous mettons en exergue des facteurs à la fois sources de démotivations et de motivations, ainsi que d'autres ressentis vécus par des chercheurs ayant l'ambition de mettre en place la RSU dans l'université. C'est le cas de l'attachement, facteur lié sur les émotions et la perception, véritable moteur d'impulsion de ce mouvement. Il permet de justifier des actions qui seront des facteurs de motivation.

D'autres éléments sont mis en avant dans la perception des acteurs comme ayant un impact sur la motivation et l'envie de bien faire. Certains sont liés à des éléments externes au chercheur comme la gestion de l'équipe, les enjeux professionnels et de recherche, l'environnement et la politique universitaire. D'autres, sont internes comme la peur et le courage, vecteurs clés et intrinsèques, jouant comme des facteurs influents sur l'impact des facteurs de motivation et de démotivation. Ainsi à l'image de la théorie sur la motivation d'Hertzberg (1959), nous voyons que tous les facteurs de motivations ne sont pas égaux dans leur fonctionnement et dans leur impact.

Il est bon de rappeler que le parcours de la mise en place de la RSU est un chemin qui peut être long et périlleux. Il peut donc être chargé de temps de motivation et de démotivation, d'évènements difficiles personnels ou universitaires pertinents à prendre en compte.

Il était donc intéressant de mettre en évidence ce cheminement dans la perception d'une partie prenante dans notre cas : ce groupe participant à la mise en place de la politique RSU. Cette approche nous semble novatrice d'observer la responsabilité à travers les yeux d'une partie prenante au moment de la prise de conscience et de la mise en place.

Ce travail exploratoire porte certaines limites puisqu'il est une porte d'un travail plus grand qui doit se poursuivre afin de continuer à identifier des facteurs de succès et d'échec de la mise en place d'une politique de RS pour aider aux mieux les organisations et notamment les Universités à mener à bien cette mission. Le succès de la mise en place dépend de la capacité à maintenir investi les équipes qui mettent en place la RSU

Mots clés : Ethnographie, facteurs de motivation, Management, Responsabilité Sociale, RSU

Bibliographie

Bergugnat, L., Blanchard, A., Blanquie, F., Champion, I., de Daruvar, A., Gassiot Casalas, D., Guitton, P., Habé, S., Moreau, J-F., Paboeuf, L., Rouyere, A. & Rui, S. (2017) Chartre de la responsabilité sociétale : Définition et pilotage de la responsabilité sociétale à l'Université de Bordeaux

Cadet, I. (2021). La logique managériale de la responsabilité sociétale de l'enseignant-chercheur en école de management. *Management & Sciences Sociales*, 30, 22-37.

Caillaud, S. & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. dir par G. Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau. *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, Editions de Boeck, pp.227-240, 2016, 9782807305465. hal-04078501

Dechezelles, S. & Traïni, C. (2018). L'ethnographie comparée des émotions pour l'étude des processus politiques. *Revue internationale de politique comparée*, 25, 7-25. <https://doi.org/10.3917/ripc.253.0007>

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Godonoga, A. & Sporn, B. (2023) The conceptualisation of socially responsible universities in higher education research: a systematic literature review, *Studies in Higher Education*, 48:3, 445-459, DOI: 10.1080/03075079.2022.2145462

Goujon Belghit, A. & Husser, J. (2021). Quels critères d'évaluation de la responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management ?. *Management & Sciences Sociales*, 30, 38-50. <https://doi.org/10.3917/mss.030.0038>

Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman B. (1959) *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons,

Leca, B. & Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60, 35-52. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0035>

Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76-88.

Moriceau, J. & Soparnot, R. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01>

Ory, J. (2018). Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU. *Gestion et management public*, 7(2), 31-54. <https://doi.org/10.3917/gmp.072.0031>

Petitjean, J., Ory, J. & Côme, T. (2021). Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 144, 287-313. <https://doi.org/10.3917/resq.144.0287>

Robert-Demontrond, P., Beaudouin, V., Bellion, A., Dabadie, I., Schmidt, C., Sugier, L. (2018). *Ethnographier la consommation: Théories et pratiques*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.rober.2018.01>

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 5, 27-43. <https://doi.org/10.3917/ripsl.hs01.0025>

Villette, M. (2014). Ethnographie dans l'entreprise. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 117, 4-9. <https://doi.org/10.3917/geco.117.0004>

Bien-être au travail et capacités. Analyse au prisme des capacités d'un dispositif de ressourcement pour des managers.

Dorothee Cavignaux-Bros

Lab innovation et R&D, IFCAM, Crédit Agricole, université Paris Nanterre

Bien-être et capacités

Le bien-être, selon Amartya Sen, consiste en la possibilité réelle de mettre en œuvre des fonctionnements humains potentiels. Ces fonctionnements potentiels résultent, de leur côté, de la conversion de biens et ressources, grâce à des facteurs environnementaux, sociaux ou personnels. Sen propose ainsi une approche du bien-être qui va au-delà de la simple utilité des biens. Cette approche par les capacités questionne le bien-être ainsi que la mise en capacité d'être et d'agir selon ce bien-être, en lien avec ce qui a du sens et de la valeur pour l'individu (Sen, 2010). Le concept de capacité a été développé par Amartya Sen, philosophe politique et économiste qui a obtenu le prix Nobel en 1998. Il s'agissait pour Sen de repenser les théories de la justice sociale et du développement. L'approche par les capacités a ensuite été reprise en sociologie du travail (Zimmerman, 2011), en ergonomie (Falzon, 2013) et en sciences de l'éducation et de la formation (Fernagu 2018 ; Vidal Gomel 2021 ; Cavignaux-Bros 2021, 2023) au service de l'évaluation du développement humain et de la mise en capacité d'agir des individus.

Dans le cadre de la 5^{ème} Journée de Recherche RISCO en comportement Organisationnel portant sur le bien-être et le mal être au travail, nous proposons une communication qui mobilise l'approche par les capacités pour étudier le bien-être au travail, au prisme des capacités. Cette communication s'inscrit dans le second thème, ressenti personnel et collectifs de travail et propose de travailler autour de la question : « à quelles conditions le bien-être personnel au travail peut converger avec le bien-être du collectif de travail ? » à travers l'analyse d'un dispositif de ressourcement proposé par une entreprise à ses managers. Cette analyse montrera également comment nous pouvons enquêter sur ce thème afin d'objectiver les faits en laissant sa place au vécu des personnes.

Contexte de l'étude, enjeu et questionnement

Après la période de crise sanitaire liée au Covid19, un responsable d'unités opérationnelles, dans une entreprise de services, a décidé de créer un séminaire à destination des managers de ces unités, afin de leur permettre de nouer ou renouer des liens entre eux autour des valeurs de l'entreprise. Cette entreprise a la particularité d'avoir développé conjointement avec ses équipes un socle de valeurs communes. L'histoire de ce développement a fait l'objet de deux ouvrages. Le premier, rédigé par le fondateur de cette entreprise en 1994, fut édité à titre posthume en 2008 au profit des collaborateurs de l'entreprise. Il met en avant des valeurs et des pratiques managériales autour de la confiance, de la délégation et de la responsabilisation, du droit à l'erreur, de la personnalisation du service et de la motivation. Le second livre restitue en 2019 l'histoire du projet de transformation de l'entreprise autour de la coopération, la confiance et l'humilité et d'autres valeurs au service des clients et des collaborateurs de cette entreprise¹.

Le dispositif de ressourcement a été imaginé pour permettre aux managers, fortement sollicités pendant la crise sanitaire de se retrouver autour de ces valeurs. Il a fait l'objet de deux sessions pilotes avant d'être déployé tous les mois à partir de février 2023. Il se déroule en résidentiel sur une durée de deux jours, étalée sur trois jours, avec entre 10 et 12 participantes et participants, venant de différentes unités opérationnelles réparties sur le territoire français. Ils et elles se retrouvent au siège de l'entreprise et font le trajet ensemble jusqu'au site d'accueil. Ces journées sont facilitées par un coach, le responsable des unités opérationnelles à l'origine du dispositif ainsi que deux autres responsables. Chaque session accueille un intervenant extérieur et la visite d'un dirigeant de l'entreprise lors de la seconde soirée. Des activités sont organisées de façon formelle et des moments informels sont aussi possibles en soirée. Les participants sont invités à partager en binôme ou en groupe leurs ressentis et vivent des situations de réflexivité individuelle et collective. Le coach est présent le premier et le second jour, le dernier jour est animé par les responsables de l'entreprise qui participent eux aussi à la majorité des activités des premiers jours.

Notre recherche s'est déroulée auprès d'un groupe de managers des unités opérationnelles dans cette entreprise de services, qui a bénéficié de ce dispositif de ressourcement. Nous sommes Responsable de recherche au sein d'un laboratoire recherche et développement créé en 2023 par une université d'entreprise. Nous avons été sollicitée par le responsable de l'activité de services à l'origine du projet, afin d'apporter un regard externe et objectif sur le dispositif. Notre première prise de contact avec la documentation associée au projet nous a permis de proposer une enquête au prisme de capacités, qui a été acceptée par le commanditaire. Nous avons ainsi pu élaborer librement un protocole d'étude et

d'analyse du vécu des participants et de leur mise en capacité à s'y ressourcer. L'enjeu pour le commanditaire était d'identifier les conditions de pérennisation du dispositif.

Nous nous sommes ainsi demandé en quoi le dispositif proposé aux managers pourrait être qualifié d'environnement capacitant.

Sen caractérise lui-même sa théorie, comme une théorie du bien-être (1993). Il développe le concept de liberté substantielle et propose une approche pour aller au-delà d'une vision strictement ressourciste ou délégataire du développement humain. Dans le champ du travail et de la formation, cette théorie a été complétée avec le concept d'organisation et d'environnement capacitants (Véro & Zimmerman, 2018 ; Fernagu, 2018, 2022). Cet espace d'opportunité, de liberté et de mise en capacité contribuerait ainsi au bien-être des individus en tant qu'espace de développement.

Méthodologie de l'enquête

Notre proposition d'étude sur le dispositif en tant qu'environnement capacitant nous a conduite à nous questionner sur la libre capacité d'agir des participants au sein du séminaire et les conditions de cette mise en capacité. L'approche par les capacités, à la fois cadre conceptuel et cadre d'analyse, repose sur l'étude de situations singulières, sur le vécu des participants au regard d'un fonctionnement : manière d'être ou de faire librement choisie. Notre démarche d'enquête visait à objectiver ce vécu à la fois individuel et collectif. Se posait également la question de notre positionnement dans le dispositif en tant que chercheuse et participante. Le séminaire repose en effet sur la libre participation. Nous avons donc proposé une méthodologie d'enquête en trois temps.

Un premier temps d'immersion en observation participante (David, 1999) en mars 2023 nous a permis de poser des hypothèses sur le caractère capacitant du dispositif. Dans un second temps, une enquête par entretien (Blanchet, 2007) a été déployée auprès de neuf participants sur les dix, afin, d'une part, de valider ou non les hypothèses posées lors de la première phase, puis, de mettre au jour les effets du dispositif. Enfin, conformément à l'approche par les capacités et son caractère participatif, les résultats ont été présentés en mars 2024, à une centaine de managers ayant participé au dispositif depuis sa création. Ils ont pu évaluer sur une échelle, allant de un à cinq, dans quelle mesure ils se retrouvaient dans ces résultats.

L'approche par les capacités consiste à étudier le processus capacité à travers la combinaison de deux processus : un processus liberté et un processus opportunité. Le processus liberté correspond aux fonctionnements réalisés par les personnes et aux facteurs de choix associés. Ces facteurs de choix relèvent de motifs intrinsèques - cognitifs et affectifs - ; de logiques d'action ; ils peuvent être individuels et sociaux (Cavignaux-Bros, 2021, 2023). Le processus opportunité relie, de son côté, les ressources et les facteurs de conversion de ces ressources (Sen 2010 ; Fernagu, 2018 ; Cavignaux-Bros, 2021, 2023).

Nous avons travaillé à partir de trois corpus de données différents : les notes prises pendant notre immersion participante, la retranscription littérale des neuf entretiens auprès des managers ayant vécu le séminaire avec nous et le retour écrit des autres managers à la suite de la présentation de nos résultats. Les entretiens retranscrits ont été codés à l'aide du logiciel MaxQDA de façon à identifier les fonctionnements, les facteurs de choix, les facteurs de conversion et les ressources pour chaque personne, puis à les analyser de façon transversale.

Résultats

L'immersion participante a donné lieu à la proposition d'hypothèses sur le fonctionnement mis en œuvre dans le dispositif de ressourcement, ainsi que les ressources et les facteurs de conversion de ces ressources. La mise en réflexivité de notre vécu nous a conduite à mettre en lien les différents éléments du processus opportunité, par rapport au fonctionnement « re-vivre les valeurs de l'entreprise ». Parmi les hypothèses de ressources et de facteurs de conversions nous avons relevé des éléments liés au bien-être physique et affectifs des personnes, comme le lieu, la convivialité et la présence à l'autre.

Ces hypothèses ont ensuite été validées et complétées par l'analyse du corpus d'entretiens. Pendant le séminaire, les personnes sont mises en capacité sur le plan individuel de se ressourcer, se relier à elles-mêmes, d'éprouver du bien-être : « j'ai vécu un grand moment de ma vie » (interviewé) et, sur le plan collectif, de se relier aux autres : « quand on est reparti, on faisait corps » (interviewé). Parmi les facteurs de choix sont évoqués la liberté de choix de rentrer dans le dispositif ; des logiques d'action managériales, expérientielles, etc. ; des éléments de motivation. L'analyse des entretiens a également mis au jour des effets à la fois individuels et collectifs du dispositif. Des changements sont explicités, ils concernent des pratiques pour soi : avec la mise en œuvre de moments dédiés à son bien-être pendant la journée de

travail, et des pratiques pour autrui en tant que manager. De plus, le dispositif a pour effet la création de collectifs de soutien au sein et entre les unités opérationnelles.

Des limites sont toutefois mises en avant par rapport à ces effets, comme l'existence d'un décalage entre un soi transformé et un contexte de travail inchangé, ou la nécessité d'avoir des moyens effectifs de faire perdurer et consolider les bienfaits ressentis à la suite du dispositif : « C'est ça la crainte que j'ai. C'est que ça a été une parenthèse enchantée qui va s'atténuer... comment on s'y prend pour après, comment on fait vivre tout ça » (interviewé).

L'étude des retours écrits sur la présentation de ces résultats est en cours.

Cette étude montre le caractère capacitant du dispositif, que l'on peut qualifier d'espace capacitant (Kraus, 2022 ; Fernagu 2022). Le bien être personnel éprouvé grâce au dispositif de ressourcement, produit des effets au-delà de celui-ci, ces effets sont quant à eux à la fois individuels et collectifs. Les limites de cette mise en capacité portent sur le caractère situé et contextualisé du pouvoir d'agir de l'individu (Clot, 2008).

Conclusion

Cette recherche permet d'analyser le bien-être en entreprise sous le prisme des capacités à travers l'étude d'un dispositif de ressourcement à destination de managers. Il apparaît ainsi lié à la mise en capacité de ces managers à retrouver du temps pour eux-mêmes, à exercer librement leur pouvoir d'agir et d'oser grâce aux effets de ce dispositif. Le bien-être individuel retrouvé comporte aussi une dimension sociale dans la création d'un sentiment de soutien collectif post dispositif.

Bibliographie

Blanchet, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris : Armand Colin.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses universitaires de France.

Cavignaux-Bros, D. (2021). *L'ingénierie pédagogique et le numérique: l'introduction du numérique dans l'ingénierie pédagogique selon l'approche par les capacités* (Doctoral dissertation, Université paris Nanterre).

Cavignaux-Bros, D., Carré, P., & Oudet, S. F. (2023). *Ingénierie pédagogique et numérique. Une analyse selon l'approche par les capacités*. Paris : L'Harmattan.

David, A. (1999, May). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (Vol. 23).

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. *Ergonomie constructive*, 1, 1-16.

Fernagu, S. (2018). Les capacités au prisme de la capacité à s' autodéterminer: les Clubs de dirigeants de PME. *Formation emploi*, 231-254.

Fernagu, S. (2022). L'approche par les capacités dans le champ du travail et de la formation: vers une définition des environnements capacitants?. *Travail et Apprentissages*, 23(1), 40-69.

Fernagu-Oudet, S. (2018). *Organisation et apprentissage : des compétences aux capacités* (Doctoral dissertation, Université Bourgogne Franche-Comté).

Kraus, K. (2022). Die Entwicklung von Beruflichkeit über iterative Lern-und Bildungsprozesse. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 45(1), 51-67.

Sen, A. (1993). Capability and well-being 73. *The quality of life*, 30, 270-293.

Sen, A. K. (2010). *L'idée de justice (trad. P. Chemla)*. Paris: Flammarion.

Vidal-Gomel, C. (2021). *Formation et prévention des risques professionnels: Vers des formations capacitantes*. Éditions Raison et Passions. <https://doi.org/10.3917/rp.vidal.2021.01>

Vero, J., & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante: quelle part de liberté dans le travail salarié?. *Savoirs*, 47(1), 131-150.

Zimmerman, B. (2011). *Ce que travailler veut dire*. Paris: Economica.

Développement et test des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. (Sens, Lien Activité, Confort)

Damien Richard & Emmanuel Abord de Châtillon & Alain Lacroux

INSEEC Grande Ecole – OMNES Education
Grenoble IAE – INP, Université Grenoble Alpes
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM

1. Contexte et problématique de l'étude

L'objectif de cette contribution est de présenter un nouvel instrument de mesure du bien-être au travail, qui repose sur une modélisation en quatre dimensions : le Sens du travail, le Lien, l'Activité et le Confort (Abord de Chatillon & Richard, 2015). A partir d'une double analyse hédonique et eudémonique du concept de bien-être au travail (Ryan & Deci, 2001), cet article propose un outil complémentaire aux échelles existantes en adoptant une approche processuelle du bien-être au travail (Sonnentag et al., 2023).

Biétry et Creusier (2013, p.23) proposent une définition du bien-être « comme un état psychologique positif qui écarte les aspects négatifs de la santé mentale ». Cette définition très générale revient à estimer que le bien-être est avant tout du non mal-être et donc à penser qu'un état neutre pourrait être associé à du bien-être. Cette conception s'oppose à ceux qui estiment que le bien-être, au-delà d'un non mal-être est en plus une situation où les individus manifestent de l'enthousiasme, de l'envie, mais aussi de l'estime de soi ou des relations épanouissantes (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011).

Cependant, ces oppositions masquent l'objectif managérial de l'évaluation du bien-être au travail, qui est de comprendre quelles sont les *conditions de manifestation* de ce bien-être. C'est dans cette optique que le modèle SLAC a été développé, dans une volonté d'articuler eudémonisme et hédonisme en partant du ressenti des acteurs au travail et des conditions de leur bien-être.

2. Les modèles de mesure du bien-être au travail

2.1. Les modèles de bien-être au travail

Le bien-être au travail constitue un construit à part entière (Gilbert *et al.*, 2011; Biétry & Creusier, 2013; Abord de Chatillon & Richard, 2015) qui répond à une forte demande sociale (Bachelard, 2017).

La littérature distingue schématiquement entre le bien-être hédonique et eudémonique (Ryan & Deci, 2001; Tov, 2018). Les modèles issus de la psychologie hédoniste considèrent que le bien-être au travail consiste à vivre plus d'affects agréables que désagréables, ils relèvent d'une double évaluation cognitive et affective (Diener *et al.*, 2020).

Les modèles issus de la psychologie eudémoniste soutiennent que le bien-être au travail implique la réalisation de soi dans une activité qui soit porteuse de sens et en cohérence avec ses valeurs (Warr, 1990 ; Ryff & Keyes, 1995 ; Ryan & Deci, 2001).

Il existe également des modèles intégrateurs du bien-être au travail qui proposent une vision du bien-être à la fois hédonique et eudémonique, impliquant des ressources et des équilibres dynamiques entre les ressources et les contraintes du travail (Brief *et al.*, 1993 ; Hobfoll, 2001 ; Neveu, 2012 ; Xanthopoulou *et al.*, 2020).

Pourtant, sur le plan conceptuel, le bien-être reste un construit multidimensionnel dont l'opérationnalisation n'est pas achevée (Necka *et al.*, 2023) et qui bénéficierait d'un « cadre conceptuel unificateur à large portée et pouvant s'adapter avec souplesse à diverses perspectives théoriques et nouvelles avancées empiriques » (Willroth, 2022, p. 41).

C'est dans cet objectif que nous proposons le modèle S.L.A.C. du bien-être psychosocial au travail qui intègre les perspectives hédonique (qualité des liens, qualité de l'expérience vécue de l'activité) et eudémonique (sens du travail) mais aussi les dimensions subjective, objective et collective du travail (Gomez, 2013).

2.2. Proposition d'une échelle intégrative du bien-être au travail

Le SLAC repose sur une modélisation du bien-être au travail à travers quatre dimensions : le Sens du travail, les Liens au travail, l'Activité et le Confort, qui permettent d'opérationnaliser et de mesurer le concept en intégrant une perspective salutogénique de construction des conditions du bien-être au travail (Neveu, 2012).

La première dimension du sens intègre trois éléments :

- La signification subjective du travail, sa valeur (*sensus*)
- La direction et les grands desseins qui guident la personne et l'équipe dans son activité productive (*sumo*)
- La cohérence entre la personne, ses besoins, ses valeurs et le travail qu'elle accomplit au jour le jour dans son milieu de travail (phénoménologie).

Cette dimension du sens est compatible avec la perspective eudémonique du bien-être au travail et de nombreux travaux en psychologie qui font de la construction du sens l'un des constituants essentiels du bien-être (Morin & Cherré, 1999 ; Pattakos, 2006). Le sens est compris ici dans son interaction avec l'activité de travail (Weick, 1995).

La seconde dimension, celle du lien, comprend le soutien social et la reconnaissance des collègues, des supérieurs hiérarchiques et la qualité des relations au sein du collectif de travail.

La troisième dimension, celle de l'activité, décrit la qualité de l'activité de production (*poïesis*) et la capacité pour l'individu à bien faire son travail en mobilisant les ressources du collectif de travail et en déployant son pouvoir d'agir (Clot, 2008). Ce qui est important pour le bien-être de l'individu au travail, c'est à la fois de mobiliser ses compétences en autonomie, mais aussi de pouvoir apprendre des situations de travail. Cette dimension est paradoxalement plutôt absente des échelles de mesure existantes.

Enfin la quatrième dimension, celle du confort, mobilise les conditions matérielles de travail, celles permettant la sécurité et un bien-être physique et fonctionnel. Cette dimension concerne ce qui permet de réaliser l'activité dans le temps long, sans épuisement des ressources humaines ni multiplication des pathologies physiques et psychosociales (Fischer & Vischer, 1997; Crevier-Braud, 2016).

3. Méthodologie

3.2. Phase qualitative

La phase qualitative a consisté en la réalisation d'une série d'entretiens à partir du modèle théorique de l'article de Abord de Chatillon et Richard (2015) (N=145) et en l'analyse des réponses à des questions ouvertes de questionnaires portant sur le bien-être au travail (N=4565). Ce travail a permis de constituer une première base d'items correspondant à chacune des dimensions du modèle. Ces items ont ensuite été soumis à plusieurs experts qui ont retenu les items les plus caractéristiques de chacune des dimensions. Les items retenus (48) ont ensuite été soumis à une deuxième cohorte d'experts, pour l'essentiel des enseignants-chercheurs travaillant dans le champ de la santé au travail. Leur rôle a consisté à relier chaque item à l'une des quatre dimensions du modèle SLAC et à identifier les items posant des difficultés d'attribution ou de compréhension.

3.3. Phase quantitative

Nous avons utilisé un cadre unifié pour réaliser l'analyse exploratoire et confirmatoire de l'échelle de mesure, suivant les recommandations récentes sur la validation des échelles de mesure multidimensionnelles (Howard et al., 2018; Marsh et al., 2020; Morin et al., 2020).

Cette approche recourt à une analyse exploratoire structurale (ESEM : *Exploratory Structural Equation Modeling*) combinée à une analyse confirmatoire (CFA-SEM).

Pour cette phase quantitative, nous avons eu recours à un échantillon de salariés en emploi (N = 1412) qui a été divisé en deux sous-échantillons par un partitionnement au hasard. Les salariés enquêtés étaient employés par un organisme de protection sociale. Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Variabes	Répartition
Genre	Féminin : 77,1 % ; Masculin : 22.4%
Âge	20 à 64 ans, moyenne = 43 ; écart-type = 9.4
Temps de travail	Temps plein : 83,8% ; temps partiel : 3,9 %
Type de contrat	CDI : 96,1% ; CDD : 3.9%
Fonction	Managers : 13,9% ; non managers : 86,1%
Ancienneté dans l'orga.	1 à 42 ans ; moyenne = 15,8, écart-type = 10,5
Mode d'exercice de l'activité	Distanciel : 1,2%, présentiel : 24,8% , télétravail : 74%

Pour des raisons de parcimonie au niveau de l'échelle complète, l'objectif initial était de se limiter à un ensemble de 16 items (4 par dimension) parmi les 48 items du pool issu de l'analyse qualitative, avec pour but d'obtenir un outil comparable par sa longueur à des échelles multidimensionnelles employées pour mesurer le bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013; Gilbert et al., 2011). Les items ont été mesurés via des échelles de Likert en cinq niveaux (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Analyse exploratoire (N = 284)

L'analyse factorielle exploratoire a été menée sur un sous-échantillon aléatoire de 301 répondants issus de l'échantillon d'origine. Nous avons utilisé une méthode développée dans le cadre des modélisations par équations structurelles (Exploratory SEM ou ESEM). Le principe consiste à concevoir une série de modèles avec un nombre de facteurs croissants selon une logique exploratoire, en permettant les contributions croisées (*cross loadings*), selon les principes de l'analyse factorielle exploratoire habituelle, puis tester la qualité d'ajustement de chacun d'entre eux en utilisant une batterie d'indicateurs d'ajustement (AIC, BIC, TLI, CFI, RMSEA, SRMR, voir tableau 2).

Tableau 2. Comparaison des modèles issus de l'analyse structurale exploratoire (ESEM)

	AIC	BIC	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
1 facteur	9414,92	9530,54	0,58	0,51	0,20	0,13
2 facteurs	8980,85	9150,67	0,75	0,66	0,17	0,10
3 facteurs	8590,56	8810,96	0,90	0,84	0,11	0,06
4 facteurs	8396,37	8663,75	0,98	0,96	0,06	0,02
5 facteurs	8386,79	8697,51	0,99	0,97	0,05	0,02
6 facteurs	8382,63	8733,10	0,99	0,98	0,04	0,01

Seuils retenus pour les indices incrémentaux (Kline, 2015 ; Hooper & al, 2008) : CFI > 0,95, TLI > 0,95, RMSEA < 0,06, SRMR < 0,06

Pour des raisons de parcimonie et de clarté conceptuelle, nous choisissons d'arbitrer en faveur d'un modèle à 4 facteurs. Ce modèle ne présente pas les meilleurs indices en valeur absolue, mais ceux-ci sont

acceptables et la solution est clairement interprétable, car elle correspond au modèle théorique à quatre facteurs issus de la phase qualitative. Les modèles à 5 et 6 facteurs possèdent certains indices légèrement meilleurs en valeur absolue mais les solutions intègrent des facteurs mesurés par un item unique ou montrent des contributions croisées importantes qui les rendent difficilement interprétables.

Le modèle à 4 facteurs n'est cependant pas totalement satisfaisant en raison des contributions croisées importantes sur deux items : nous choisissons d'éliminer les items problématiques, pour parvenir à une solution en 4 dimensions et 13 items (SLAC13). Ce modèle allégé présente une structure factorielle très claire, une variance expliquée satisfaisante (68%), avec de très bons indices d'ajustement et de fiabilité ($\chi^2(32) = 53, p < 0,001$, CFI = 0,99 TLI = 0,97 RMSEA = 0,049 SRMR = 0,015).

Analyse confirmatoire (N = 1128)

L'analyse confirmatoire a été menée sur les 1106 répondants non sélectionnés pour l'analyse exploratoire en utilisant des méthodes d'équations structurelles.

Les variables étant mesurées sur des échelles de Likert à 5 degrés, nous avons choisi un estimateur WLSMV, notamment recommandé par Beauducel & Herzberg (2006). Les indices d'ajustement du modèle confirmatoire issus de l'analyse précédente sont bons (modèle CFA 13 sur le tableau 3). Le SLAC étant conceptualisé comme multidimensionnel par nature, il est possible de modéliser cette caractéristique de plusieurs manières :

- Soit par un modèle confirmatoire qui modélise le SLAC sous la forme de 4 dimensions inter-corrélées et conceptuellement indépendantes.
- Soit par un modèle hiérarchique de second ordre qui intègre un facteur général (SLAC) représentant un construit intégrateur de bien-être reflété dans les 4 dimensions.
- Soit enfin par un modèle bifactoriel orthogonal (*bifactor*) qui constitue une modélisation alternative du facteur de second ordre dans laquelle chaque item est relié à deux facteurs : un facteur spécifique (l'une des quatre dimensions du SLAC) et un facteur général représentant un bien-être global. Ce type de modélisation est aujourd'hui considéré comme supérieur aux analyses avec facteur de second ordre (Chen et al., 2006).

Nous avons estimé et comparé le degré d'ajustement aux données de ces trois types de modélisation

Tableau 3. Comparaison des indices d'ajustement de différents modèles confirmatoires

	Modèle CFA13 à 4 facteurs	Modèle hiérarchique de second ordre (H2)	Modèle Bifactoriel (BF)
Chi ² (ddl)	232.4(59), $p < .001$	219.3(61), $p < 0.01$	136.7(52), $p < .001$
CFI	0.99	0.99	0.99
TLI	0.99	0.99	0.99
RMSEA	0.029	0.033	0.026
IC 90% RMSEA	[0.025 ; 0.033]	[0.028 ; 0.038]	[0.021 ; 0.032]
SRMR	0.036	0.041	0.030

Note : Estimateur WLSMV avec erreurs standard robustes

L'examen du tableau 3 montre que c'est le modèle bifactoriel qui s'ajuste le mieux aux données.

Les modèles bifactoriels présentent un avantage très intéressant : il est possible de calculer la part d'influence sur un item (ou sur une variable externe) qui est attribuable au facteur général et celle qui est attribuable aux facteurs spécifiques (les dimensions). Lorsque le modèle est orthogonal, c'est-à-dire avec des corrélations entre facteurs contraintes à zéro comme dans le cas présent, la variance de chaque item se partage exactement en deux parties : la variance expliquée par le facteur spécifique et celle expliquée par le facteur général (annexe 1).

Analyse de validité concurrente et prédictive

La validité de construit ayant été établie, nous avons dans un second temps évalué la validité concurrente du modèle en analysant l'ampleur des corrélations entre les dimensions du SLAC et trois construits fréquemment utilisés comme des corrélats du bien-être au travail dans la littérature : l'épuisement professionnel (Shirom & Melamed, 2006), l'engagement au travail (Schaufeli & Bakker, 2006) et la performance contextuelle (Koopmans *et al.*, 2014).

Tableau 4. Corrélations entre les construits (validité concurrente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Sens	0,89								
2 Lien	0,53	0,86							
3 Activité	0,69	0,50	0,80						
4 Confort	0,37	0,39	0,46	0,85					
5 Engagement	0,69	0,44	0,77	0,41	0,90				
6 Performance	0,50	0,36	0,56	0,32	0,50	0,81			
7 Fatigue	-0,48	-0,38	-0,56	-0,41	-0,59	-0,37	0,89		
8 Lassitude cog.	-0,43	-0,35	-0,47	-0,31	-0,51	-0,47	0,80	0,97	
9 Epuist émo.	-0,30	-0,50	-0,24	-0,22	-0,29	-0,27	0,31	0,38	0,83

Note : L'indicateur de fiabilité de chaque construit (Omega) figure sur la diagonale

Indicateurs d'ajustement du modèle CFA : $\chi^2(558) = 2073$, CFI = 0.99, TLI = 0.98, RMSEA = 0.034 [0.033 ; 0.036] ; SRMR = 0.042

La validité prédictive proprement dite (ou validité nomologique) correspond à la capacité du SLAC à prédire des variables dépendantes connues dans la littérature pour être des conséquences du bien-être au travail. Pour cette phase, nous avons construit un réseau intégrant les dimensions du SLAC comme prédicteurs d'engagement au travail, d'épuisement professionnel (burnout) et de performance perçue. Les résultats du modèle structurel des régressions des différentes variables dépendantes sur les composantes du SLAC sont résumés dans le tableau 5 et la figure 1.

Tableau 5. Validité prédictive du SLAC sur trois construits (coefficients structurels)

	VD = Engagement	VD = Performance	VD = Burnout
SLAC	0.793*** (0.09)	0.603*** (0.05)	-0.811*** (0.11)

Sens	0.104** (0.06)	0.036 <i>ns</i> (0.06)	-0.229** (0.14)
Lien	-0.112** (0.04)	-0.049 <i>ns</i> (0.03)	0.125* (0.07)
Activité	0.186** (0.05)	0.074 <i>ns</i> (0.04)	0.244** (0.18)
Confort	0.002 <i>ns</i> (0.05)	0.01 <i>ns</i> (0.04)	0.034 <i>ns</i> (0.057)
R ²	0.687	0.373	0.489

Nous constatons que le SLAC a une capacité prédictive significative sur des phénomènes dépendants du bien-être au travail, comme le burnout ou l'engagement. On remarque en premier lieu que le pouvoir prédictif du construit global de bien-être au travail avec ses dimensions spécifiques sur les variables dépendantes est relativement fort (R^2 compris entre 0.37 et 0.68).

On note ensuite que l'influence relative des facteurs spécifiques est très différente selon les cibles, mais que le facteur général joue de très loin le rôle majeur. Le confort apparaît comme un facteur prédictif négligeable.

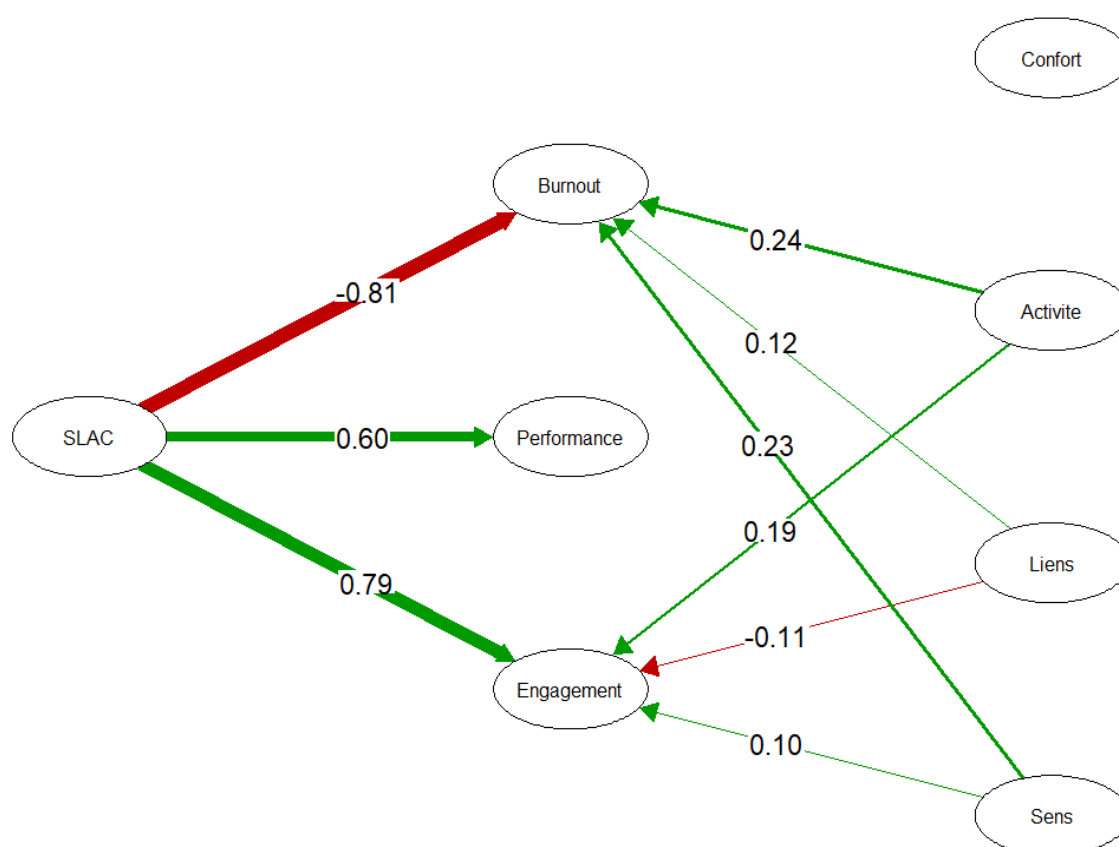


Figure 1. Modèle prédictif du SLAC (*bifactor*) sur l'engagement, la performance et le burnout (*seuls les liens significatifs à $p \leq 0.05$ sont représentés sur la figure*).

4. Discussion, limites et perspectives de recherche

Les résultats montrent l'importance de la dimension globale : le bien-être est diffus et/ou résulte d'une combinaison des facteurs propre à chacun entre les dimensions de Sens, Lien, Activité et Confort.

Le lien fort entre sens et activité (corrélation de 0.69) peut être interprété comme le fait que le sens serait construit par une activité perçue comme satisfaisante et qui "fait sens" pour l'individu. Ce résultat est conforme à la perspective weickienne de *sensemaking* dans laquelle les individus donnent du sens à une expérience de travail selon un processus continu de développement rétrospectif d'images plausibles qui rationalisent ce qu'ils font (Weick, 1979; Weick et al., 2005). On peut également indiquer que cela semble confirmer l'idée selon laquelle la dimension du sens la plus importante pourrait faire plus référence au « petit » sens (celui qui se construit dans l'activité) qu'au « grand » sens (qui correspond aux valeurs générales et aux logiques idéologiques).

Bien que cette recherche amène des résultats intéressants, elle comporte certaines limites. En effet, l'échantillon utilisé est relativement homogène mais assez spécifique (employés dans le secteur para-public). Il serait pertinent de valider l'échelle sur une population générale de salariés avec une variété de métiers. Des analyses de profils pourraient alors être envisagées.

Plusieurs perspectives de recherches pourront être tracées sur la base des conclusions de cette recherche. Au niveau méthodologique, il serait intéressant d'envisager des modélisations alternatives bifactorielles pour d'autres échelles multifactorielles comme le burnout ou l'implication. Au niveau théorique, une piste de recherche future consiste en l'exploration des profils types caractérisés par des combinaisons spécifiques des quatre dimensions du SLAC.

Le modèle bifactoriel retenu permet de modéliser simultanément l'aspect unidimensionnel – avec la possibilité de calculer un score global – et l'aspect multidimensionnel, avec la possibilité de calculer des sous-scores propres à chaque dimension. La présence de deux « couches » dans le modèle SLAC avec un facteur général et des facteurs spécifiques constitue un apport par rapport aux échelles disponibles.

L'échelle SLAC13 constitue un modèle et un outil de mesure qui pourrait être intégrée dans une stratégie globale d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et de prévention des risques psycho-sociaux (RPS). Articulée avec le jeu SLAC¹⁰, cette échelle pourrait constituer un outil de *juste mesure* qui évite le piège d'un réductionnisme confondant la carte avec le territoire organisationnel et managérial du bien-être au travail qu'elle modélise/mesure.

Références

- Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 249(4), 53-71.
- Argyle, M., & Martin, M. (1991). The psychological causes of happiness. In F. Strack, M. Schwarz, & M. Argyle (Éds.), *Subjective well-being : An interdisciplinary perspective* (p. 77-100). Pergamon.
- Bachelard, O. (2017). *Le bien-être au travail*. Presses de l'EHESP.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843.
- Beauducel, A., & Herzberg, P. Y. (2006). On the performance of maximum likelihood versus means and variance adjusted weighted least squares estimation in CFA. *Structural equation modeling*, 13(2), 186.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure Positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87(janvier-février-mars), 23-41.

¹⁰ <https://mansat.chaires-iae-grenoble.fr/mansat-chaire-management-et-sante-au-travail/slac-le-jeu-de-cartes-en-route-vers-le-bien-etre-au-travail--1290041.kjsp?RH=2416838929420874>

- Chen, F. F., West, S. G., & Sousa, K. H. (2006). A comparison of bifactor and second-order models of quality of life. *Multivariate behavioral research*, 41(2), 189-225.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF, Coll. le travail humain.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American journal of community psychology*, 22(2), 149-179.
- Crevier-Braud, L. (2016). *L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : Le rôle médiateur des besoins psychologiques*. Université du Québec à Montréal.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Demeyère, C., Havet-Laurent, S., & Richard, D. (2021). Gestion publique de la crise de la Covid-19 dans le secteur culturel : Perception des dispositifs publics et bien-être au travail dans les associations du spectacle vivant. *Gestion et management public*, 9(4), 111-117.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451-477.
- Fischer, G.-N., & Vischer, J. M. (1997). *L'Évaluation des environnements de travail*. De Boeck Supérieur Presses Universitaires de Montréal.
- Gilbert, A., & Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(Feb), 64-73.
- Gilbert, M., Dagenais-desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail (Validation of a psychological health measure). *Revue européenne de psychologie appliquée*, 67, 195-203.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible, Enquête sur une disparition*. François Bourin Editeur.
- Hillman, J. (2017). *The soul's code : In search of character and calling*. Ballantine Books.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process : Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit : A synthesis of the structural equation modelling literature. *Proceedings on the 7th European Conference on research methodology for business and management studies*, 2008, 195-200.
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Forest, J. (2018). Using Bifactor Exploratory Structural Equation Modeling to Test for a Continuum Structure of Motivation. *Journal of Management*, 44(7), 2638-2664.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6(1), 1-55.
- Keyes, C. L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing : A complementary strategy for improving national mental health. *American psychologist*, 62(2), 95-108.
- Keyes, C. L. M. (2006). Subjective Well-Being in Mental Health and Human Development Research Worldwide : An Introduction. *Social Indicators Research*, 77(1), 1-10.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (3rd edition). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
- Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace Incivility and its Implications for Well-Being.

- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory factor analysis (CFA), exploratory structural equation modeling (ESEM), and set-ESEM: Optimal balance between goodness of fit and parsimony. *Multivariate behavioral research*, 55(1), 102-119.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). The structure of mental health : Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45, 475-504.
- Morin, A. J., Myers, N. D., & Lee, S. (2020). Modern Factor Analytic Techniques : Bifactor Models, Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM), and Bifactor-ESEM. *Handbook of sport psychology*, 1044-1073
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.
- Necka, E. A., Edwards, E., King, R. B., King, T. M., Miller, B., Nielsen, L., Quinlan, E. B., & Simmons, J. M. (2023). Why definitional clarity matters: Implications for the operationalization of emotional well-being. *Affective Science*, 4(1), 24-28.
- Neveu, J.-P. (2012). Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de préservation des ressources. In E. Abord de Chatillon, O. Bachelard, & S. Carpentier (Éds.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : Une perspective managériale* (p. 79-88). Vuibert-Collection AGRH.
- Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (2015). *Redécouvrir l'expérience du travail*. Les Editions sociales.
- Park, C. L., Kubzansky, L. D., Chafouleas, S. M., Davidson, R. J., Keltner, D., Parsafar, P., Conwell, Y., Martin, M. Y., Hanmer, J., & Wang, K. H. (2023). Emotional well-being : What it is and why it matters. *Affective Science*, 4(1), 10-20.
- Pattakos, A. (2006). *Découvrir un sens à son travail*. Editions de l'Homme.
- Peters, P., Poutsma, E., der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In *Management des Ressources Humaines* (P. Roussel, F. Wacheux, p. 245-276). De Boeck Supérieur.
- Routelous, C., Ruiller, C., & Lux, G. (2021). La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management « salutogénique » était une solution? *Gestion et management public*, 9(1), 9-35.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176-200.
- Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A Review on Health and Well-Being at Work : More than Stressors and Strains. *Personnel Psychology*, 76(12), 473-510.
- Tov, W. (2018). Well-being concepts and components. In *Handbook of well-being* (E. Diener, S. Oishi, L. Tay (Eds.)). DET Publishers. nobascholar.com.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, Karl. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

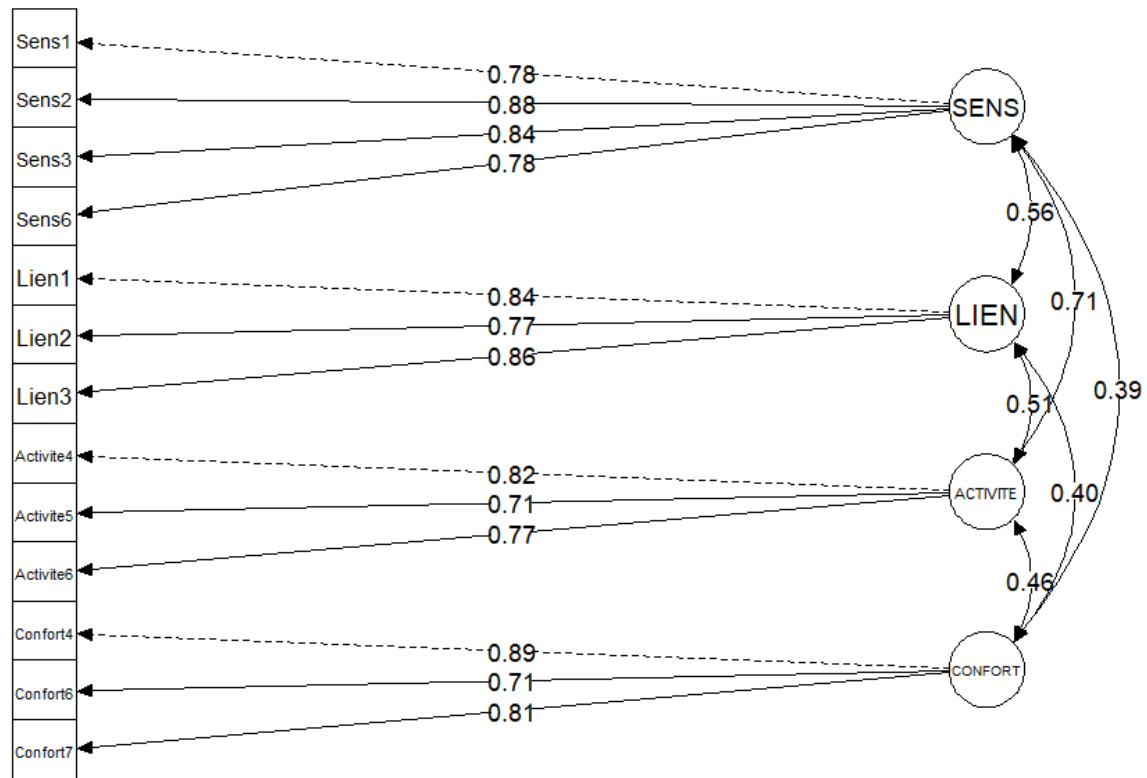
- Willroth, E. C. (2022). The Benefits and Challenges of a Unifying Conceptual Framework for Well-being Constructs. *Affective Science*, 1-4.
- Xanthopoulou, D., Daniels, K., & Sanz-Vergel, A. I. (2020). The temporal perspective on well-being at work: Lessons learned and future trends. In Y., Griep, & S. D., Hansen (Eds.), *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (pp. 290–303). Edward Elgar Publishing.

Appendice : Échelle de mesure SLAC13 : 13 items / 4 dimensions

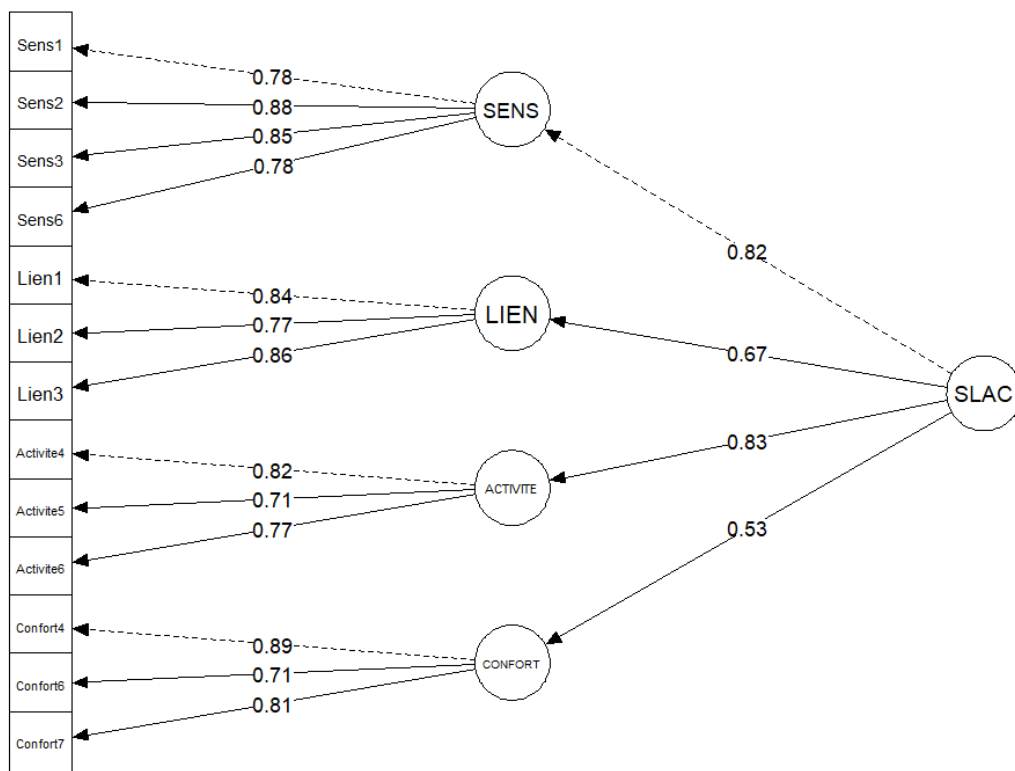
Sens 1	Je trouve utile le travail que je fais
Sens 2	Ce que je fais dans mon travail a du sens pour moi.
Sens 3	Mes valeurs peuvent s'incarner dans ce que je fais au travail.
Sens 4	Le travail que je fais est important pour moi.
Lien 1	J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe.
Lien 2	Je me sens reconnu(e) par mes collègues.
Lien 3	J'apprécie les relations que je tisse dans mon travail.
Activité 1	Mon travail me propose des défis intéressants.
Activité 2	J'ai des marges de manœuvre suffisantes pour bien faire mon travail.
Activité 3	Je peux apprendre de nouvelles choses en faisant mon travail.
Confort 1	Mon cadre de travail est agréable.
Confort 2	Mon lieu de travail est de qualité et me procure une sensation de confort.
Confort 3	Mon cadre de travail est adapté aux tâches que je dois réaliser.

Annexe 1 : Analyse confirmatoire

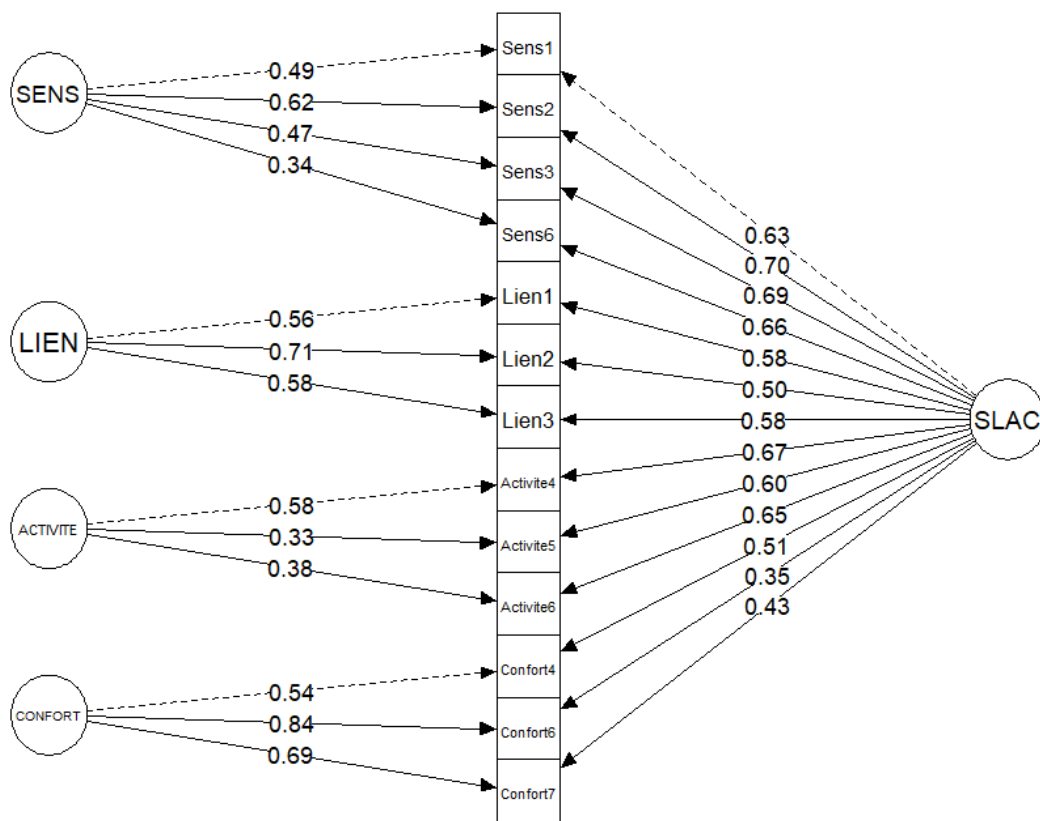
Modèle CFA à quatre dimensions (CFA13)



Modèle hiérarchique avec facteur de second ordre (H2)



Modèle bifactoriel orthogonal (*bifactor*)



Rôle du contrat psychologique dans la compréhension du mal-être au travail pour les emplois atypiques.

Asma Ben Ticha et Feyrouz Hendaoui Ben Tanfous

I'ISCAE (Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises) – LIGUE (LR99ES24),
University of Manouba
LIGUE (LR99ES24), University of Manouba.

Dans un contexte économique de concurrence accrue et de mondialisation des échanges et face à un cadre organisationnel dynamique marqué par la recherche de flexibilité et d'adaptabilité (Dhaouadi & Sliti, 2022), les dirigeants se trouvent pris dans une spirale de changements et de restructurations qui complexifie la relation d'emploi. Il en découle la transformation d'une relation classique, basée sur des contrats de travail à long terme (Kissler, 1994) en nouvelles formes d'emploi atypiques caractérisées par une multiplicité de typologies de travail, autres que le permanent (De Cuyper & De Witte, 2008). Or, cette relation d'emploi entre employeur et employé ne se réduit pas à sa dimension juridique et économique et présente une dimension psychologique, centre d'intérêt de plusieurs études dans le champ des comportements organisationnels (Delobbe et Herrbach, 2005), qui se traduit par l'ensemble des ententes morales réciproques entre les employés et les employeurs (Morrison & Robinson, 1997). Les dynamiques de la relation d'emploi relèvent du contrat psychologique (C.P.) (Morrison & Robinson, 1997) se présentant comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie [lequel] naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur* » (Rousseau, 1989). L'individu construit alors une représentation mentale de ses propres obligations et de celles des autres. C'est dans ce sens que la théorie du C.P. offre une grille de lecture nous permettant de saisir la relation d'emploi conditionnée par les perceptions subjectives et individuelles faites par les individus autour des échanges au travail (Rossano et al., 2015). Ainsi, les messages quotidiens deviennent si influents que, s'ils ne sont pas tenus, entraîneront une rupture du C.P. (Morrison & Robinson, 1997) et risqueront de déboucher sur des « réactions dysfonctionnelles sur le plan organisationnel » (Gardody, 2016).

Le C.P. des emplois atypiques demeure problématique (Sels et al., 2004) au regard des caractéristiques inhérentes à ces formes contractuelles, les exposant probablement davantage à la difficulté de formation d'un C.P. et aux risques accrus de rupture de la relation d'emploi. Mais, malgré son importance, peu de recherches se sont intéressées au sujet jusqu'à présent (De Cuyper et al., 2008) étant donné que les études réalisées sur la relation d'emploi se sont majoritairement focalisées sur les emplois permanents (Pennaforte, 2017). L'objectif de notre contribution est la compréhension du mal-être chez les travailleurs non traditionnels à travers la théorie du C.P., en particulier dans un contexte de pays émergent comme la Tunisie où les rapports contractuels peuvent être différents de ceux des pays occidentaux, qui restent le champ d'étude principal des études antérieures. Cette recherche permet donc d'aborder une problématique d'actualité liée à la transformation de la relation d'emploi, dans le contexte spécifique des entreprises tunisiennes. Elle s'inscrit dans la réflexion sur les nouvelles formes d'emplois atypiques caractérisées par une multiplicité de typologie de travail, autres que le permanent et l'existence inévitable d'ententes morales réciproques entre les employés et les employeurs. Il paraît alors intéressant de comprendre le vécu de ces situations particulières (De Villartay, 2021) et d'explorer les facteurs liés à l'existence d'un C.P. chez les employés temporaires. Il s'agira d'étudier dans quelle mesure on peut parler de C.P. chez les employés atypiques et quelles sont les conditions de sa formation, s'il existe ? Et de quelle manière est perçue la rupture de l'éventuel C.P. par cette catégorie d'employés ? Enfin nous analyserons quelles sont les incidences probables de la perception de rupture du contrat sur les attitudes et les comportements des acteurs concernés au travail ?

Plusieurs études sur le C.P. ont vu le jour durant les trente dernières années (Rousseau et al., 2018). En tant que concept, le C.P. diffère du contrat normatif en ce que ce dernier possède plutôt une valeur juridique visant à formaliser une relation de travail (Cullinane & Dundon, 2006). Mais, pour Rousseau (1998), tous les contrats légaux sont fondamentalement psychologiques puisque les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être totalement prévus et formalisés dans un contrat de travail et que, de manière individuelle et/ou inconsciente, les salariés perçoivent de la part de leur organisation des promesses et signent avec celle-ci un « contrat psychologique » (Rousseau, 1989). La relation d'emploi se présente alors comme étant idiosyncrasique, dynamique dans le temps, concerne des obligations réciproques fondées sur des promesses et des attentes entre les deux parties, liée au contexte de la relation, implicite et influente sur les comportements et les attitudes des employés (Bender, 2010). Les composantes du C.P. se concentrent sur les attentes, les promesses et les obligations mutuelles dans l'emploi (Rousseau, 1989) qui, quoique reliées, sont distinctes (Robinson, 1996). Une attente est l'ensemble

des croyances des employés sur ce qu'ils trouveront dans l'organisation et dont l'origine peut être l'expérience passée, la culture, l'observation d'autres personnes, etc. ou de la perception de promesses tacites ou explicites de l'employeur (Robinson, 1996). Une promesse est un engagement verbal ou écrit fait à une autre personne (Rousseau, 2001). Une obligation s'entend comme « un contrat formel, une promesse, ou les exigences de la conscience ou de la coutume qui oblige une personne à agir » (Rousseau et al., 2018). Quatre principaux types de C.P. sont présentés par De Rozario et Pesqueux (2018) sur la base d'objectifs de performances et de la durée de la relation contractuelle. Le C.P. transactionnel repose sur des éléments économiques (Merle, 2010), se distingue par une implication personnelle limitée dans le travail et une durée définie (Castaing et al., 2005) et la relation débute et se termine par la transaction (Rousseau, 2001). Le contrat relationnel possède une dimension affective basée sur les principes de confiance et de loyauté des deux parties (Guerrero, 2004) et la relation s'étale sur un long terme distinguée par une implication intense du salarié et de l'employeur (Castaing et al., 2005). Le contrat équilibré exclut les aspects monétaires et la relation est de longue durée. Le contrat de transition reconnaît qu'un ancien contrat ne peut plus fonctionner et qu'un nouveau contrat n'est pas encore construit. Les attentes sont formalisées et la relation est de courte durée. Ces contrats sont montrés comme des entités distinctes ; ce qui peut sembler contradictoire avec les caractéristiques afférentes à la dynamique et à l'évolutivité du C.P. Or, et du moment où toute relation d'emploi peut évoluer dans le temps, il nous paraît judicieux de considérer qu'un individu peut passer d'un type de contrat à un autre en fonction de l'évolution de la nature du travail. En outre, le C.P. se présente en tant que processus composé des étapes principales de formation, d'évolution et d'accomplissement, de rupture et des conséquences pouvant en découler. Ainsi, et généralement, le C.P. se construit au cours de la phase de recrutement (Feldman, 1981) où l'employeur et le salarié s'accordent sur certains éléments écrits (contrat de travail) et oraux (messages véhiculant des promesses) (Mullenbach, 2009). Le C.P. est considéré comme accompli lorsque les parties respectent leurs engagements (Rousseau, 2011). Dans le cas contraire, une « rupture » est perçue, définie comme une épreuve personnelle vécue par un employé qui pense que son employeur n'a pas tenu ses promesses (Rousseau, 1989), soit par incapacité, soit par manque de volonté. Dans ce cas, un écart est estimé entre la contribution de quelqu'un et la rétribution qu'il reçoit effectivement (De Freyman, 2020). Des litiges organisationnels peuvent en découler (De Bry & Galindo, 2007) et le cœur de la relation qui existe entre l'individu et son employeur se trouve altérée (Rousseau, 1989). Plusieurs réactions peuvent être observées : quitter l'entreprise (*exit*), s'exprimer sur le sujet (*voice*), maintenir une loyauté envers l'employeur (*loyalty*), se désengager dans son travail (*neglect*) (Farrell, 1983; Hirschman, 1970).

De ce qui précède, nous avons relevé que seuls quelques auteurs ont abordé le sujet des C.P. des emplois atypiques (Parks et al., 1998; Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 2011). Malgré l'importance du sujet, il semblerait que l'on sait peu de choses, par exemple, sur les conséquences probables d'une rupture des C.P. sur les attitudes et les comportements des employés non-traditionnels (Lapalme et al., 2011). Un tel constat a accru notre intérêt à étudier cette catégorie d'employés afin de pouvoir, par la suite, mieux appréhender les éventuels déterminants de leur relation d'emploi.

Dans l'entreprise cohabitent un large éventail de professions et de niveaux confrontés à des relations de travail très variées (Parks et al., 1998). Particulièrement, la notion de travail atypique est liée à l'emploi à court terme et instable (Couprie & Joutard, 2017). La littérature sur les régimes d'emploi atypique n'a pas élaboré une liste exhaustive de ces catégories ni une définition rigoureuse du travail atypique en raison, en partie, de leur surabondance (Parks et al., 1998). D'une manière générale, ce qualificatif introduit des relations d'emplois autres que les formes de travail standard effectué à temps plein, indéfini dans sa durée et réalisé dans les locaux de l'employeur et sous son contrôle (Kalleberg, 2000). Nous citons, à titre d'exemple, les employés flottants (généralistes qui se déplacent d'un secteur de l'entreprise à l'autre, selon les besoins), les employés en réseau (télétravailleurs ou chez un client) (Rousseau, 1995), les travailleurs en sous-traitance, les consultants et les entrepreneurs indépendants (Parks et al., 1998) et les travailleurs occasionnels ou intérimaires (Parks et al., 1998). L'environnement législatif, protégeant davantage les droits pécuniaires et sociaux des emplois permanents, a nourri la volonté des employeurs à s'orienter vers les travailleurs atypiques pour, entre autres, échapper aux coûts des emplois fixes (Kalleberg, 2000) et faciliter les éventuels licenciements sans altérer l'image de l'entreprise (Belous, 1989). Mais, malgré les avantages qu'ils procurent, les emplois atypiques soulèvent un certain nombre d'interrogations, notamment sur le plan social (Gannouni et al., 2010). Ils ne conduisent pas toujours à des réductions des charges ; le coût salarial des intérimaires, par exemple, peut dépasser celui des employés permanents (Kalleberg, 2000). De surcroît, l'hétérogénéité des formes d'emploi est à même de créer un sentiment d'iniquité, à même d'affecter négativement la productivité et le climat du travail (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). Ces facteurs accroissent la probabilité de réduction de la portée des C.P. des travailleurs temporaires en comparaison avec celle des travailleurs permanents (Parks et al., 1998). L'existence d'un contrat à durée déterminée fixé *a priori* mène donc à un double effet : diminution de l'engagement et augmentation des départs ; et concentration de l'énergie du travailleur sur l'obtention de la prochaine mission (Parks et al., 1998).

Afin d'explorer les termes du C.P. des employés atypiques, adopter une posture interprétativiste nous a permis de mettre en œuvre des démarches ciblant des contextes propres et des acteurs singuliers dans leurs compréhensions de leurs vécus. Nous pouvons ainsi explorer au mieux leurs représentations subjectives de leurs C.P., de facto idiosyncrasiques, ainsi que les éventuelles incidences de l'expérience individuelle qu'est la perception de rupture de leur relation d'emploi sur leurs attitudes et comportements. Notre approche qualitative, par la technique des entretiens, s'est présentée comme « la méthode la plus efficace » pour collecter les données souhaitées car elle permet de donner la priorité à l'interviewé et à sa singularité (Anadón, 2006) et d'entrer « en contact direct et personnel avec des individus » (Hardy, 1986). La sélection des interviewés repose sur un échantillonnage constitué par choix raisonné (Thiétart, 2014). Les participants sont sélectionnés en fonction de leurs caractéristiques individuelles en ce qu'ils détiennent les informations désirées (Tremblay, 2010). La technique ou effet « boule de neige » ou « en chaîne » a été mise en œuvre car les personnes cibles étaient difficiles à atteindre (Thiétart, 2014).

La période réservée aux entretiens s'est étalée sur plus de trois mois. Au total, dix-sept interviews ont été conduits d'une durée globale de 1193mn. Les participants sont partagés entre femmes et hommes de différentes tranches d'âge. La plupart sont diplômés du supérieur, allant de la licence jusqu'au doctorat. Les domaines de formation varient entre la gestion des ressources humaines, les cycles d'ingénierie, l'informatique, la comptabilité, le droit, l'anglais et la finance. Les qualifications professionnelles ont englobé des techniciens, des gestionnaires d'entreprises, des informaticiens, de l'enseignement supérieur, etc. Les participants sont de différents intervalles d'ancienneté, allant de 3 ans à plus d'une vingtaine d'années. Les contrats juridiques reliant nos répondants à leurs employeurs sont, pour la plupart, atypiques. L'un de nos répondants ne possède pas de contrat de travail.

Les données collectées ont été classées, organisées et codées afin d'en éliminer les superflues (Anadón et Savoie Zajc, 2009). La méthode d'analyse du contenu a été choisie comme démarche d'exploitation des données textuelles, puisque l'objet de notre étude porte sur des individus. Recenser la fréquence d'apparition des expressions dans les discours nous aide aussi dans la compréhension du sujet étudié. Toutes les entretiens réalisés ont été retranscrits en préservant l'anonymat des participants. Ensuite, une grille de codage a été construite selon la méthode « a posteriori » où l'identification des catégories s'effectue durant le processus de codage (Thiétart, 2014). Un traitement manuel des données qualitatives semblait le mieux adapté au regard des particularités du mode de collecte choisi et au principe de proximité du terrain qui a guidé notre processus de recherche (Biémar, 2009).

L'analyse des résultats instruit sur l'existence d'un C.P. chez les employés atypiques. En effet, l'étude rassemble une population d'employés ne possédant pas de relation contractuelle permanente avec leur employeur. Ces formes de travail temporaire n'ont pas inhibé la formation d'un C.P. Les répondants ont développé des attentes, perçu des promesses, formulées ou pas, et des obligations de l'employeur à leur égard sous l'influence de plusieurs facteurs. Nous citons principalement l'équité des pratiques R.H., les bonnes relations de travail, le soutien familial, le soutien organisationnel, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance. Le traitement quantitatif des occurrences dans le discours a révélé que les éléments d'influence sur la formation du C.P. des travailleurs non-traditionnels, les plus cités, sont successivement la sécurité de l'emploi, la rémunération et le climat de travail.

D'autre part, les résultats ont laissé apparaître une interférence entre le statut de travailleurs atypiques avec la perception de rupture du C.P. En effet, il semble que la perception du bris du contrat provient principalement de deux sources : un écart entre les termes préalablement perçus et ce qui a été réellement reçu, à côté de l'existence de motifs supplémentaires au bris du contrat. Il est rappelé que les facteurs influençant la formation du C.P. des employés atypiques de l'étude ont été, pour la plupart, brisés, comme l'insécurité de l'emploi, l'iniquité salariale, la discrimination dans l'accès à la formation, l'inégalité dans le traitement entre les collègues, l'octroi de tâches dégradantes, l'irrespect, l'humiliation, le manque de considération, la non-réciprocité du sentiment d'appartenance, l'ambiguïté dans la définition de la relation d'emploi. Les répondants ont informé avoir été exposés à l'exploitation dans leur rémunération et leur carrière ; au flou informationnel inhibant leur compréhension de la nature de leur relation d'emploi ; à la jalousie de la part des collègues et du supérieur ; à l'injustice causant une iniquité dans le traitement à leur égard par rapport aux collègues permanents, mais aussi à une inadéquation entre ce qu'ils apportent à l'entreprise et ce qu'ils reçoivent en retour ; et au mensonge sur des faits les concernant.

La perception de rupture du C.P. des employés atypiques de l'étude a déclenché chez eux des réactions diverses. Les attitudes et les comportements cités sont généralement négatifs et différent d'une personne à une autre. Pour les attitudes, nous retenons la détérioration de la confiance, l'accroissement de l'intention de quitter, le développement d'un sentiment de tiraillement, la baisse de la motivation et le désir d'opportunisme. Toutefois, le statut d'employé temporaire semble inciter au maintien, voire au soutien de la loyauté dans l'espoir de préserver la relation d'emploi. Les comportements dévoilent une

tendance vers les départs, les expressions de colère et la vengeance. La plupart des discours ont comporté des expressions de mal-être au travail, dont par exemple :

« Le label « temporaire » est vraiment difficile et dérangeait beaucoup parce que psychologiquement tu ne te sens plus à l'aise. Tu n'as pas cette stabilité pour passer à autre chose. Tu ne penses qu'à ça. Comment tu vas te titulariser, comment tu vas rester, mon dieu !!! et si on me fait partir !! ». RPD13.

« L'industrie automobile n'est pas facile, vraiment pas facile. Elle exige de la personne une résistance au stress, je travaille dans un très grand stress ». RPD11.

« Vu l'instabilité au travail, je ne peux pas avancer plus. Tu te retrouves piégé, tu ne peux rien faire. Même si tu le veux, tu ne peux pas maintenant... Tellement ça se répète, on ne croit plus personne, même ceux qui on doit croire. Il n'y a plus de source fiable dans notre milieu de travail... S'il veut te licencier, il peut le faire à tout moment. Donc, c'est la seule chose qui me fait peur ». RPD3.

« Pour envoyer des candidatures, j'ai peur. Ça m'arrive toujours. Et après, je me dis, OK, si j'envoie et on m'accepte, je ferai quoi ? Je sais que je ne partirai pas d'ici. Donc, je me dis : « ça ne sert à rien de recommencer de nouveau ailleurs après 4 ans. Il vaut mieux d'être patiente ici qu'ailleurs ». Tu vas avoir un nouvel environnement, d'autres personnes à connaître, un nouveau supérieur hiérarchique, tu ne sais pas comment il sera. Je me dis au moins je suis ici, même si on ne me recrute pas, on ne m'a pas licenciée, donc je reste. Je n'ai pas le choix. Maintenant tu te retrouves bloquée, tu ne peux ni avancer ni reculer... Je sens que j'ai pris une voie et je ne sais pas où ça va me mener... On travaille parce qu'on n'a plus le choix. Tu sens que tu ne peux plus faire marche arrière et chercher un autre emploi ». RPD3.

« Je l'ai accepté. Je n'ai pas d'autre solution. Si je dis non, c'est simple, on va me jeter dehors. Si je baisse mon rendement, au contraire, mon rendement n'a pas baissé. Il m'arrive des moments de fatigue, de découragement, toujours le même salaire, pas de motivation ». RPD16.

« Parfois, je me retiens pour ne pas pleurer devant eux, je m'isole, je pleure seule, j'appelle ma mère ou mon père, ils me calment parce qu'ils sont de l'ancienne mentalité et ont travaillé dans le secteur public et tout. Ils disent : ce n'est pas grave, sois patiente. Mais, j'ai pleuré. Les toilettes en témoignent ». RPD8.

Les entretiens en profondeur que nous avons réalisés nous ont permis de constater que non seulement les personnes interrogées souffrent de cette situation de rupture mais que cette souffrance est expliquée également par certains éléments liés à la rupture du contrat psychologique (Ben Othmane et al., 2021). Néanmoins, des réactions constructives ont été observées, en l'occurrence les différentes formes d'expressions consistant à s'abstenir de s'exprimer, communiquer pour demander des explications, pour trouver des solutions, pour se défendre ou se parler à soi. Il a été aussi constaté que le niveau de performance des employés atypiques tend à s'accroître dans le but de protéger la relation d'emploi.

Pour conclure, il y a lieu de noter que les résultats laissent apparaître une relation d'emploi contradictoire. D'une part, nous retrouvons une notion d'emploi atypique, par nature définie préalablement dans le temps et dans son objet, ce qui nous conduit à raisonner plutôt vers le développement d'un C.P. transactionnel (De Rozario & Pesqueux, 2018). D'un autre côté, la tendance générale s'oriente vers une dimension relationnelle indéfinie dans le temps. Les réactions à la perception d'une rupture du contrat psychologique peuvent paraître ambivalentes, tant les personnes interrogées semblent tiraillées entre préserver un emploi précaire dans l'espoir d'une sécurité future ou détruire la relation actuelle pour trouver mieux ailleurs. Malgré leur statut de salariés temporaires, ceux-ci poursuivent manifestement la conservation de leur emploi de différentes manières : la loyauté, l'appartenance, la voix (l'expression verbale), la recherche de reconnaissance, etc. Les résultats sont conformes à la littérature quant à la régularité du phénomène de bris du C.P. dans les entreprises (Conway & Briner, 2002). D'un autre côté, les travailleurs atypiques ont essentiellement des emplois irréguliers, de courtes durées intermittentes, peu rémunérés, privés de la participation aux actions de formation (Couprie & Joutard, 2017). La sécurité de l'emploi, les avantages sociaux et les évolutions de carrière profitent donc aux emplois permanents (Mangum et al., 1985). Mais, réunir des formes hétérogènes d'emplois dans une même entreprise est à même d'engendrer un sentiment d'iniquité qui, à son tour se répercuterait négativement sur le climat du travail d'une manière générale (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). Les attitudes post-rupture du C.P. apparues sont quelques fois constructives. Malgré le fait que la rupture peut causer des pertes pour la personne lésée, certains demeurent indécis quant à maintenir une loyauté en souhaitant que la situation

s'améliore ou à céder à l'indifférence en admettant ne plus se soucier du travail. Quant aux comportements, beaucoup d'employés atypiques ont montré des réactions destructives, comme le départ ou l'expression de la colère. Par ailleurs, d'autres personnes optent pour des réactions constructives comme la voix ou l'accroissement du niveau des performances. Cela peut découler du désir de préserver la relation d'emploi d'employés temporaires, comme les employés basculent désormais vers un C.P. de type relationnel. Les résultats montrent aussi que la norme de réciprocité a eu des incidences sur les attitudes et les comportements des employés, ce qui s'inscrit dans la lignée des études antérieures (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). L'absence de réciprocité à leur égard a renforcé chez les employés atypiques la perception de rupture de leur C.P. et a eu des incidences sur leurs réactions, ce qui est également concordant avec les travaux précédents (Morrison & Robinson, 1997). Quant à la norme de mutualité, les C.P., naturellement idiosyncrasiques, ont abouti à une rupture malgré le fait que les employés connaissent d'emblée la durée et la mission objet de leur contrat de travail. Ainsi, pour les employeurs, le recrutement des employés atypiques ne pose pas le problème de la sécurité de l'emploi. Cette idée n'a vraisemblablement pas été partagée par les personnes interrogées. On peut en déduire une incompréhension partagée des termes du contrat ou des messages ambigus véhiculés par l'employeur concernant la relation d'emploi (Dabos & Rousseau, 2004).

Le code du travail tunisien émet plusieurs dispositions concernant la relation de travail entre les employés et les employeurs dans différents secteurs d'activités. Toutefois, le législateur focalise sur les droits et obligations contractuelles des deux parties, employé et employeur, en termes de salaire et de durée réglementaire des contrats. Les formes d'emploi évoquées dans la législation sont exclusivement les C.D.I., les C.D.D., l'emploi en sous-traitance et les emplois à mi-temps. Les autres types d'emploi, comme les contrats d'interim, les stages de préembauche, les contrats en alternance, les C.I.V.P. ou les contrats Karama (contrats première embauche subventionné par l'Etat), n'ont pas été identifiés par le législateur. Les droits et obligations contractuelles de cette catégorie d'employés ne sont donc pas définis. Ces constats vont dans le sens des conclusions de Rousseau (1998) en ce que les textes juridiques afférents à la relation d'emploi entre employé et employeur demeurent incomplets. Développer un C.P. est à même de constituer une alternative, pour les employés atypiques de l'étude, à un contrat normatif dont les termes sont quasi-inexistants et non reconnus par le contexte juridique tunisien. Par ailleurs, il semblerait qu'un tel contexte juridique encourage les employeurs à recourir à ces formes d'emploi atypique. En effet, et au vu des conjonctures difficiles, d'une part, et des textes protégeant d'une manière rigide les emplois permanents, les employeurs trouvent dans les formes d'emploi temporaire une flexibilité pour combler leurs besoins en ressources humaines sans subir des coûts importants liés au recrutement ou au licenciement. De leur côté, et eu égard à l'évolution accrue du taux de chômage chez les jeunes, notamment les diplômés de l'enseignement supérieur (30% au trimestre 3 de l'année 2020¹¹), ceux-ci semblent accepter des formes d'emploi temporaire. De cette manière, les termes du C.P. qu'ils développent envers l'employeur évoluent naturellement sous l'effet de plusieurs facteurs : une attente d'un emploi permanent, une amélioration de l'employabilité par la formation octroyée par l'employeur actuel, une rémunération en échange d'un travail, etc. Cela peut expliquer, à la fois, la nature paradoxale de la relation d'emploi des emplois atypiques ainsi que les différentes réactions que ceux-ci adoptent après une expérience de rupture de leur C.P.

Le présent travail comporte toutefois quelques pistes d'amélioration. Par exemple, l'approche méthodologique a été choisie de manière à sélectionner un nombre limité mais comportant une diversité de personnes pouvant représenter la population cible. Néanmoins, il demeure intéressant d'élargir l'échantillon afin d'enrichir la compréhension de la nature du C.P. des emplois atypiques. Il serait également opportun d'élargir l'horizon de l'étude du C.P. des emplois atypiques en puisant dans les soubassements des théories du « soutien organisationnel perçu d'Eisenberger », de l'« équité d'Adams » ou de « la justice organisationnelle de Greenberg » (Guerrero, 2005). D'autre part, et au vu des résultats, il serait opportun aussi d'étudier le mal-être au travail des emplois atypiques à la lumière de la théorie du C.P.

Références bibliographiques

- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5.
- Belous, R. S. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, 112(3), 7-12.

¹¹ Source : institut national des statistiques (I.N.S.).

- Bender, A.-F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 77(3), 38-55.
- Biémar, S. (2009). Un schéma descripteur des images identitaires de la relation pédagogique construit par analyse inductive des données brutes. *Recherches qualitatives*, 28(1), 53-75.
- Castaing, S., Guerrero, S., & Campoy, E. (2005). *Approche méthodologique du contrat psychologique : Opérationnalisation, mesure et analyse des données*.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Couprrie, H., & Joutard, X. (2017). La place des emplois atypiques dans les trajectoires d'entrée dans la vie active: *Revue française d'économie*, Vol. XXXII(1), 59-93.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : Questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. *Comportement organisationnel*, 1, 21-67.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship : A Large Scale Survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract : A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- De Bry, F., & Galindo, G. (2007). Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : L'exemple des biotechnologies. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 34.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment : Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387.
- De Cuyper, N., Rigotti, T., De Witte, H., & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts : Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 543-561.
- De Freyman, J. (2020). Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18(3), 165-198.
- De Rozario, P., & Pesqueux, Y. (2018). *Théorie des organisations*. Pearson France.
- De Villartay, S. (2021). Évolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation : Le rôle de l'identification à l'entreprise: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 119(1), 31-50.
- Delobbe, N., Herrbach, O. & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1). De Boeck Supérieur.
- Dhaouadi, K., & Sliti, F. (2022). Organizational Justice and Affective Commitment in the Post-Revolution Tunisian Context : The Role of Employment Type. *Journal of African Business*, 23(2), 454-479.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Gannouni, K., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité: *Management & Avenir*, n° 38(8), 257-275.
- Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : Quels processus cognitifs ? : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 23, 5(4), 3-26.
- Guerrero, S. (2004). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 55-68.
- Hardy, M. (1986). Gauthier, B. (1984). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 20(4).

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations : Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-352.
- Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors : A Multiple Agency Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Mangum, G., Mayall, D. & Nelson, K. (1985). The temporary help industry: A response to the dual internal labor market. *Ilr Review*, 38(4), 599-611.
- Merle, K. (2010). Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail: *Humanisme et Entreprise*, n° 296(1), 41-58.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mullenbach, A. (2009). Le contrat psychologique : Un levier du comportement au travail ? : *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 72(2), 2-12.
- Othmane, S. B., Ferchichi, S., & Salah, L. H. (2021). Rupture du contrat psychologique et souffrance au travail : Une recherche exploratoire auprès des cadres tunisiens.
- Parks, J. M., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting Square Pegs into round Holes : Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Pennaforte, A. (2017). L'impact des comportements proactifs de socialisation sur le développement de relations d'implication sous emplois atypiques: *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 207-228.
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Ilr Review*, 45(4), 753-763.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574.
- Rossano, M., Abord De Chatillon, E., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : Une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 95(1), 58-77.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship : The psychological contract. In S. Zedeck (Éd.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (p. 191-220). American Psychological Association.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
- Sels, L., Janssens, M., & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts : A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tremblay, M. A. (2010). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines* (p. 10.1522/030146338). J.-M. Tremblay.

Éthique du care : la santé émotionnelle et le bien-être remettent en question la communication organisationnelle

Sônia Caldas Pessoa

Université Fédérale du Minas Gerais (UFMG), Institut Mines-Télécom, Maison Suger / Fondation Maison des Sciences de l'homme

Réfléchir à l'éthique du care du point de vue de la communication organisationnelle soulève un certain nombre de préoccupations, étant donné les défis que pose l'approche de ce sujet au-delà de la prise en charge des travailleurs dans les organisations uniquement en termes de sécurité et de santé physique. De notre point de vue, le care est lié à un ensemble d'idées rassemblées lors du Colloque international Théories et Pratiques du Care – Theories and practices of care work : international comparisons, qui s'est tenu en France en 2013. Nous avons repris cette définition, car nous voulons attirer l'attention sur le sens des responsabilités que la communication organisationnelle doit gérer ou apprendre à gérer pour réaliser un travail matériel, technique et émotionnel fait d'intersectionnalités et de vulnérabilités dans les relations entre les différentes personnes impliquées. En d'autres termes, l'implication de la communication organisationnelle dans l'éthique du care comprend, entre autres, les services de soutien et d'assistance en relation avec la vie et le bien-être des autres, ainsi que les politiques institutionnelles qui promeuvent et encouragent le bien-être des travailleurs. Il s'agit ici de penser à l'autre dans sa singularité et dans les processus d'affectation dans les environnements de travail, et de prendre soin sans qu'il y ait une séparation dichotomique entre le physique et l'émotionnel. La Convention 155 de l'Organisation internationale du travail (OIT), publiée en plusieurs langues telles que le portugais, l'anglais et le français, a établi des lignes directrices à Genève (Suisse) en 1981 pour toutes les branches de l'activité économique, c'est-à-dire tous les secteurs économiques dans lesquels les travailleurs sont employés, y compris les organisations publiques et privées. Dans ce document international, il n'est pas fait directement mention d'expressions qui font l'objet d'une réflexion croissante dans les organisations, telles que la santé mentale, la santé émotionnelle et la santé psychologique, par exemple. En revanche, la convention définit le terme santé en relation avec le travail : « Elle ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; elle comprend aussi les éléments physiques et mentaux qui influent sur la santé et qui sont directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail. » Le problème qui se pose est de concevoir des organisations humanisées qui soient attentives non seulement aux conditions de structure et d'équipement du travail, mais aussi aux besoins de diversité, d'inclusion et de bien-être qui composent le marché du travail et la société brésilienne. Notre objectif est d'établir un dialogue entre les notions théoriques sur l'éthique du care en France, provenant d'auteurs tels que Sandra Laugier et Pascale Molinier (2009), et les travaux publiés au Brésil par des chercheurs tels que Nadya Araujo Guimarães et Helena Sumiko Hirata (2020), afin de réfléchir à la santé émotionnelle et au bien-être dans les organisations brésiliennes. Notre proposition inclut la contextualisation de la santé émotionnelle des travailleurs sur la base de recherches nationales et internationales menées par des instituts reconnus au Brésil, la prise en compte de notions conceptuelles sur l'éthique du care et l'analyse du discours d'un podcast sur le sujet destiné aux organisations et aux managers. Sur la base de ce scénario, nous avons l'intention de réfléchir à la communication organisationnelle dans des dimensions telles que la communication affective et collective afin de défendre, de mettre en œuvre et de consolider les soins en tant qu'atout important pour le bien-être dans les organisations. Le champ sémantique autour du care nous pose, a priori, quelques difficultés en raison de sa polysémie, ce qui indique généralement la spécificité et la complexité du sujet, surtout dans le domaine de la communication organisationnelle. En résumé, en France, on trouve l'usage du mot care et de la syntaxe éthique du care, sans traduction de l'anglais vers le français, précisément en raison de la complexité de ses différents effets de sens, comme nous en avertit Catherine Audard dans le Vocabulaire européen des philosophies. Laugier (2021 ; 2022) opte également pour l'anglais care parce qu'il estime qu'il n'existe pas en français de mot qui couvre autant de dimensions que l'anglicisme : l'attention à l'autre d'un point de vue moral, du travail et de la politique à l'attention quotidienne à l'autre. Au Brésil, en revanche, nous pouvons mettre en évidence le nom cuidado, qui renvoie à l'attitude, et le verbe cuidar, qui renvoie à l'action et à l'exécution de pratiques, comme le soulignent Guimarães et Hirata (2020). Nous avons situé notre proposition dans un ensemble de recherches menées dans le cadre du tournant affectif (Clough, 2007 ; Moriceau, Marques et Pessoa, 2022) par Afetos : Groupe de recherche sur la communication, les discours et les expériences (Pessoa et Mantovani, 2022 ; Mantovani, Pessoa et Marques, 2022), lié au Département de communication sociale de l'Université fédérale de Minas Gerais, au Brésil. Cette recherche se concentre sur les situations potentielles de vulnérabilité pour les groupes considérés comme des minorités en termes de droits et exposés à diverses possibilités de conséquences causées par des processus d'affectation dans les environnements de travail. Nous percevons les organisations comme un événement communicationnel dans un processus permanent de constitution, comme des organismes

vivants (Baldissera, 2023) soumis à des affects qui ont un impact sur le marché du travail et le bien-être des travailleurs, tels que la productivité, la concurrence, les conflits internes, les conditions et la structure de travail, la réalisation des objectifs, et en particulier ceux liés à des situations d'urgence telles que la pandémie de covid-19. Le fait que la communication soit considérée comme un axe d'articulation majeur dans le bien-être des travailleurs semble faire écho à une perspective dans laquelle la communication est considérée comme une médiation et donc comme un état entre des consciences interprétatives. Dans les processus managériaux et organisationnels, une communication accessible permettrait d'élargir les publics du dialogue et de promouvoir la valeur de la marque. La communication organisationnelle démontre ainsi la capacité et l'aptitude à être attentif et réactif aux questions sociales contemporaines, y compris, dans cette proposition, l'éthique du care. Tous ces éléments qui font partie des organisations sont directement ou indirectement liés à la santé et au bien-être émotionnel et font apparaître la nécessité pour les organisations de réfléchir à l'éthique du care et de la mettre en pratique. La pandémie de covid-19 a entraîné un certain nombre de changements dans les relations personnelles et professionnelles et, par conséquent, dans la santé émotionnelle des travailleurs brésiliens. Par conséquent, la prise en charge de la santé émotionnelle des employés est devenue une question importante pour les organisations et pour les équipes de ressources humaines et de communication. Une enquête menée par l'institut de recherche ADP en 2023, qui a donné lieu au rapport *People at Work*, révèle que 67 % des travailleurs brésiliens déclarent que leur travail est influencé par le stress et 31 % par la santé mentale. Et 57

% des personnes interrogées pensent que leurs supérieurs ne sont pas prêts à parler des problèmes de santé mentale sans que les travailleurs ne les jugent. Une autre enquête menée par la Fondation Getúlio Vargas, en partenariat avec les entreprises Talenses et Gympass, a révélé que 43 % des personnes interrogées se disaient surchargées de travail. L'enquête a également révélé une donnée importante : 31 % des personnes interrogées sont soumises à la pression des résultats et des objectifs. D'autres effets négatifs sur la santé émotionnelle des travailleurs ont été signalés dans l'enquête : le sentiment de devoir être disponible en permanence (30 %) ; le manque de reconnaissance (30 %) ; le manque d'empathie/de soutien de la part des responsables directs (27 %) ; la difficulté de travailler à plein régime (22 %) ; le manque de communication avec les responsables directs (17 %) ; la nécessité de s'occuper des soins à domicile pendant la pandémie (15

%) ; et le manque de flexibilité dans les horaires de travail (12 %). Le gouvernement brésilien se préoccuperait également de la santé émotionnelle des travailleurs lorsqu'il publiera, à la fin de l'année 2023, une législation actualisant les maladies liées au travail. Le document énumère des objectifs pour les organisations, tels que l'élaboration de projets thérapeutiques plus précis et l'orientation des actions de surveillance et de promotion de la santé au niveau individuel et collectif. La nouveauté est l'incorporation de 165 nouvelles pathologies qui portent atteinte à l'intégrité physique ou mentale du travailleur. Il s'agit notamment du covid-19, des maladies mentales telles que l'épuisement professionnel, l'anxiété, la dépression et les tentatives de suicide. Comment les entreprises brésiliennes agissent-elles pour contribuer et veiller à la santé émotionnelle de leurs employés ? Quel discours diffusent-elles sur le sujet ? Comment les dirigeants, les coachs et les professionnels des ressources humaines et de la communication présentent-ils les discours sur l'éthique du care et des organisations dans les médias ? Telles sont quelques-unes des questions qui nous guident dans notre analyse du discours des entretiens qui nous aident à comprendre le discours de certaines organisations opérant au Brésil. Nous comprenons que la recherche sur les discours médiatiques a ses limites et qu'elle présente des indices sur les effets de sens que les organisations souhaitent maintenir afin de préserver leur image sur le marché. Pour cette raison, nous partons du principe des méthodologies vulnérables (Saraiva, Pessoa et Mantovani, 2023), dans lequel nous reconnaissons que, dans cette étude de cas, nous suivons des pistes qui révèlent un état de fait sur des organisations opérant au Brésil et ne concernent pas une totalité, c'est-à-dire un univers homogène. Nous avons choisi le podcast RH Cast, qui en est à sa cinquième saison, avec 188 épisodes produits et diffusés sur des réseaux sociaux numériques et des plateformes telles que Spotify et YouTube. Le podcast compte plus de 2,4 millions d'adeptes sur YouTube, où une version vidéo des interviews est publiée. Selon le rapport *Data Reportal 2023*, le Brésil est le pays qui consomme le plus de contenus podcast au monde, avec 42,9 % des internautes âgés de 16 à 64 ans qui écoutent des podcasts chaque semaine. Les invités abordent des questions qui concernent la gestion courante des organisations au Brésil du point de vue des relations de communication avec les travailleurs. Dans le cadre d'une enquête sur les sujets abordés avec les personnes interrogées, nous sommes particulièrement intéressés par au moins cinq épisodes du podcast qui traitent de la santé émotionnelle, de la sensibilité, de l'empathie et des émotions au travail, des sujets liés à la discussion développée ici. Dans ces épisodes, les personnes interrogées, issues de diverses organisations, partagent leurs histoires de vie personnelles et professionnelles et présentent les initiatives des organisations pour prendre soin de la santé émotionnelle et de l'humanisation des organisations, telles que les processus d'identification des situations de maladie émotionnelle, les enquêtes et les formulaires pour cartographier le climat organisationnel, les campagnes de lutte contre le harcèlement, la création de projets pour discuter de l'importance de la santé émotionnelle, la

diffusion de pratiques de bien-être, les conférences sur la prise en charge de soi et des autres, parmi d'autres stratégies qu'elles ont adoptées. Nous avons également cherché à identifier les stratégies d'écoute et de prise en charge des autres et les tensions qui constituent le bien-être et le mal-être dans les organisations. Ces discours reflètent-ils des comportements de leadership positifs ? Fischer, Dietz et Antonakis (2024) ont récemment réfléchi au problème de l'analyse des styles de leadership positifs, tels que le leadership authentique, éthique et de service, et des représentations possibles du comportement du leader. Les auteurs affirment que les styles peuvent confondre les comportements du dirigeant avec les évaluations des suiveurs et les résultats pour les organisations. Nous avons l'intention d'identifier et de caractériser les témoignages et les récits de vie (Das, 2020) de managers de recursos humanos et de communication présentés dans le podcast. Les témoignages et les récits de vie comportent des éléments qui apparaissent parfois dans les textes de performance (Moriceau, Marques et Pessoa, 2022) sur le leadership positif. Un petit corpus présente des aspects positifs, même dans les scénarios de recherche numérique qui permettent la collecte de grands corpus. Le petit corpus contribue à la description et à la compréhension de formes de discours rares ou non stabilisées et permet également une réflexion sur les concepts et les notions ainsi que sur les relations entre le langage verbal et le monde (Paveau, 2012 ; Moirand, 2018).

Références

- Audard, C. (2004). « Care », in B. CASSIN (éd.), *Vocabulaire européen des philosophies*, Le Seuil, Le Robert, Paris, p-211-212.
- Baldissera, R. (2023). O pensamento complexo da comunicação organizacional: sobre identidade, imagem-conceito e gestão de imagem da ciência e do SUS. In: Recis – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, jan.-mar. 2023. p. 190-205.
- Clough, P.T. (2007) *The Affective Turn: Theorizing the social*, Durham, NC: Duke University Press.
- Das, V. (2023). *La vie et les mots*. Paris: CERF.
- Fischer, T. Dietz J, Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*.
- Guimarães, N. A., Hirata, H. S. (2020). *O Gênero do Cuidado: Desigualdades, Significações e Identidades*. Cotia, SP: Ateliê Editorial.
- Laugier, S. (2022). 8. Éthique du *care* élargie à l'environnement. Dans : Nicolas Senn éd., *Santé et environnement: Vers une nouvelle approche globale* (pp. 97-104). Genève: Médecine & Hygiène. <https://doi.org/10.3917/mh.senn.2022.01.0097>
- Laugier, S. (2021). VII. L'éthique du *care* et la compassion comme compétence. Dans : Pauline Bégué éd., *Soin et compassion: Un nouveau paradigme pour la philosophie politique ?* (pp. 113-133). Paris: Hermann.
- Laugier, S. & Molinier, P. (2009). Politiques du care. *Multitudes*, 37-38, 74-75. <https://doi.org/10.3917/mult.037.0074>
- Mantovani, C. M. C. A., Pessoa, S. C., Marques, A. C. S. (2022). Confiança como técnica disciplinar e o controle sobre a autorrealização de mulheres no contexto do trabalho. *Cambiassu: Estudos em Comunicação*, v. 17, p. 5-26, 2022.
- Moirand, S. « L'apport de petits corpus à la compréhension des faits d'actualité », *Corpus [En ligne]*, 18 | 2018, mis en ligne le 09 juillet 2018, consulté le 08 septembre 2020. URL: <http://journals.openedition.org/corpus/3519>
- Moriceau, J.L, Marques, A.C.S., Pessoa, S.C. (2022) *Textes performance*: affecter, ré- envisager, transmettre. *Communication*, v. vol.39, p. 1-20.

Paveau, M. A. (2012) « Ce que disent les objets. Sens, affordance, cognition », Synergies, Pays Riverains de la Baltique. En ligne sur archives-ouvertes.fr.

Pessoa, S.C., Mantovani, C. M. C. A. (2022) Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19. *Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 19, p. 18-27.

Les actions de promotion en faveur du bien-être au travail : Une illustration par le jeu des 7 familles

Nathalie BERNARD & Pierre LOUP

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan
Université de Montpellier, MRM (Montpellier Recherche en Management)

Résumé : Cet article examine les configurations d'actions de promotion menées par les DRH qui contribuent, selon eux, au bien-être des salariés de leur entreprise.

Basée sur la théorie de l'échelon supérieur, l'étude s'intéresse aux actions en faveur du bien-être au travail décidées et mises en place par les cadres des ressources humaines. À l'aide d'un questionnaire auquel 250 entreprises ont répondu, cette recherche étudie les configurations d'actions nécessaires puis suffisantes au bien-être des salariés.

En nous appuyant sur une méthodologie originale, la méthode QCA (Qualitative Comparative analysis), nous montrons que quatre configurations d'actions permettent, selon les DRH, de contribuer au bien-être au travail. En plus d'amener des clés de compréhension en termes de politiques RH promouvant le bien-être au travail, cette recherche révèle des profils de cadres de ressources humaines au travers de leurs actions sur le champ du bien-être au travail.

Mots clés : bien-être au travail, upper echelon theory, méthode QCA

Introduction

Quelles actions les entreprises mettent-elles en place pour favoriser le bien-être au travail ? N'y aurait-il pas, selon les DRH, un ou plusieurs « chemin(s) gagnant(s) » d'actions de promotion du bien-être au travail ?

Promouvoir le bien-être au travail est devenu une question stratégique pour les organisations. Si la littérature sur le bien-être au travail s'est beaucoup étoffée ces dernières années, celle-ci s'est, pour l'heure, principalement appuyée sur des études menées auprès des salariés. Rares sont les études qui se sont intéressées aux prescripteurs du bien-être au travail.

Notre contribution a pour objectif d'identifier les actions en faveur du bien-être au travail promues par les DRH.

Ce papier montre (§1) l'intérêt d'avoir des études portant sur les prescripteurs du bien-être au travail et présente la théorie de l'échelon supérieur (upper echelon theory) selon laquelle les DRH semblent être les acteurs les plus à même de promouvoir le bien-être au travail. Il décrit ensuite (§2) la méthodologie utilisée en termes de collecte de données, d'outils de mesure et la méthode d'analyse (méthode QCA - Qualitative Comparative Analysis) et présente (§3) une analyse des données montrant quels « chemins » d'actions sont les plus pertinents selon les Directions des ressources humaines pour favoriser le bien-être au travail.

I. Revue de littérature

Dans cette première partie, notre revue de littérature fait état des papiers existants sur le bien-être au travail (§1.1) avant de s'intéresser aux prescripteurs du bien-être au travail et en particulier les DRH (§1.2).

1.1. Le bien-être au travail : des études principalement basées sur la perception des salariés

Les études sur le bien-être au travail se sont multipliées ces dernières années. Une recherche sur le moteur de recherche Cairn fait apparaître un nombre de 113 articles dans les disciplines économie et gestion contenant le mot clé « well being at work ». La moitié de ces papiers ont été publiés dans les cinq dernières années.

Ces études portent soit sur des populations spécifiques (ex : cadres, entrepreneurs, enseignants, personnels soignants), soit sur des secteurs particuliers d'activité (ex : EHPAD, coopératives) ou des situations de travail singulières (ex : changement organisationnel, crise sanitaire) ou encore des cadres

d'organisations spécifiques (télétravail, espaces de coworking, technologies nomades).

Peu d'études se sont intéressées aux prescripteurs du bien-être au travail. Nous avons recensé une étude portant sur les Chief Happiness Officer (Tanquerel & Condor, 2020) et une autre sur les CHSCT (Bouville, 2016).

La première étude (Tanquerel & Condor, 2020) montre que le recrutement de Chief Happiness Officer (CHO) a plus un objectif de contribution au bien-être hédonique et de recherche de transversalité qu'une réelle contribution au bien-être eudémonique. Les auteurs suggèrent que la contribution du CHO soit complétée par d'autres dispositifs ou d'autres fonctions.

La deuxième étude (Bouville, 2016) montre que la présence d'une instance représentative du personnel (IRP) en charge de la santé-sécurité au travail est associée à un bien-être plus élevé des salariés et à une moindre durée des accidents du travail. Ainsi, l'auteur invite les DRH à associer les IRP en charge de la santé-sécurité au travail à l'élaboration de politiques de santé au travail et de prévention des risques professionnels.

En revanche, nous n'avons pas trouvé de papiers portant sur les DRH, non pas concernant leur propre bien-être au travail mais plutôt en tant que prescripteur d'actions en faveur du bien-être de leurs salariés. Dans la section suivante, nous verrons, via la théorie de l'échelon supérieur, pourquoi s'intéresser à cette population spécifique des DRH.

1.2. L'importance de la perception des DRH selon l'upper echelon theory

Qui de mieux placés que les DRH pour promouvoir les actions en faveur du bien-être au travail ?

La théorie des échelons supérieurs ou "Upper Echelon Theory" (Hambrick et Mason, 1984 ; Hambrick, 2007) est une théorie issue de la psychologie organisationnelle qui s'intéresse à la manière dont les caractéristiques et les valeurs des dirigeants influencent les prises de décisions et les stratégies d'une organisation.

Selon cette théorie, l'entreprise serait le reflet de ses dirigeants qui établiraient leurs choix stratégiques et engageraient leurs actions stratégiques en fonction de leur propre perception. Cette dernière serait fondée, d'après Hambrick (2007) et Bromiley et Rau (2016), sur des facteurs humains tels que leurs caractéristiques observables (âge, fonctions, expériences professionnelles, formation, racines socio-économiques, situation financière, ...) ou bien leurs caractéristiques psychologiques (biais cognitifs, valeurs). Ainsi, les dirigeants auraient un rôle central dans la définition des orientations et des stratégies d'une organisation, et auraient une influence significative sur la culture et les performances de l'entreprise.

Les cadres des Directions des Ressources Humaines apparaissent traditionnellement comme les acteurs les plus influents dans une entreprise, par leurs politiques, et plus particulièrement leurs pratiques, pour affecter le bien-être des employés. Leur personnalité, leur tempérament, leurs croyances et leurs valeurs peuvent façonner la direction prise par l'organisation en termes de politique RH et avoir un impact sur sa réussite.

En résumé, cette revue de littérature suggère de s'intéresser aux prescripteurs du bien-être au travail - faible est le nombre de papiers consacrés à eux - étant entendu qu'ils étaient les plus à même de décider des actions à mettre en œuvre pour favoriser le bien-être de leurs salariés.

Ainsi, nous nous sommes intéressés aux actions de promotion du bien-être au travail que les DRH mettaient en œuvre et avons cherché à comprendre si, selon eux, certaines actions avaient plus que d'autres grâce à leurs yeux.

Dans la partie suivante, nous présentons, tout d'abord, la méthode de collecte de données (§2.1) et ensuite la méthode d'analyse utilisée, la méthode QCA (Qualitative Comparative Analysis) (§2.2).

II. Méthodologie

2.1. Méthode de collecte des données

Nous avons fait le choix d'interroger des entreprises variées que ce soit du secteur privé ou du secteur public. Nous nous sommes appuyés sur un fichier de prospects du groupe RESSIF, premier réseau national d'expertise sociale en entreprises, proposant notamment des interventions d'assistants sociaux en entreprise.

Chacune de ces entreprises a été interrogée via un questionnaire en ligne administré sous le logiciel Vocaza Survey Manager dont la présentation est accessible et attractive. Chaque interlocuteur a tout d'abord reçu un premier mail informant de notre démarche de recherche. Une semaine après, il a reçu une invitation à répondre au questionnaire (cf. annexe 1). Après quinze jours, les interlocuteurs qui n'ont pas validé le questionnaire ont reçu une première relance. Une deuxième relance a été adressée quinze jours plus tard informant de la clôture imminente du questionnaire. 34% de ces entreprises se sont connectées au questionnaire en ligne et 19% (soit 250 entreprises) ont validé le questionnaire.

Les répondants sont des Directeurs des ressources humaines ou cadres de cette direction en fonction de la taille de l'entreprise (14% de grandes entreprises, 59% d'entreprises intermédiaires et 26% de PME). Les secteurs d'activités sont variés avec notamment 39% d'industries, 17% du secteur tertiaire, 12% d'administrations, 6% de commerces et 3% du BTP.

Le questionnaire s'appuie sur les variables suivantes :

(1) **Bien-être au travail** : Échelle de mesure IBET25 de Dagenais-Desmarais (2010), composée de 25 questions, dont 5 pour chacun des 5 sous-thèmes : (1) adéquation interpersonnelle au travail, (2) épanouissement au travail, (3) sentiment de compétence au travail, (4) la reconnaissance perçue au travail et (5) le désir d'implication au travail. La formulation originale a été modifiée pour s'adapter au contexte spécifique, car l'étude interrogeait les DRH sur le bien-être de leurs employés et non ces derniers directement. Cette variable constitue la variable à expliquer.

(2) **Actions de promotion du bien-être au travail** : cette variable est constituée de sept grandes familles d'actions : (1) actions santé et sécurité au travail, (2) actions accompagnement humain, (3) actions culture et valeurs, (4) actions organisation travail, (5) actions transparence et communication, (6) actions conditions de travail, (7) actions équilibre Vie Personnelle/Vie Professionnelle (VP/VP). Ces variables constituent les variables explicatives.

Chacune de ces sept familles est constituée de plusieurs actions comme indiqué dans le tableau 1

7 familles d'actions de promotion du bien-être au travail	Exemples d'actions
Santé et sécurité au travail (variable : Santé)	Communication / sensibilisation Formation

	Médecine du travail Infirmiers du travail
Culture et valeurs (variable : culture)	Egalité homme/femme Gestion de la diversité Gestion des talents Programme d'employabilité Questionnaire de satisfaction salariés Responsabilité sociétale d'entreprise Capital humain
Conditions de travail (variable : CDT)	Embellissement des locaux Matériel informatique récent Restaurant d'entreprise Crèche d'entreprise Sport en entreprise Yoga, sophrologie, mindfulness
Accompagnement humain et aux relations interpersonnelles (variable : Humain)	Assistants sociaux, Coaching, Codéveloppement, Formation aux compétences humaines, Espaces de discussion, Tutorat, mentorat, Team building
Changement d'organisation du travail (variable : Travail)	Orienté vers un enrichissement des missions Orienté vers un encouragement à l'innovation et à la créativité Création d'un département ou d'un poste dédié au bien-être au travail
Transparence et communication descendante (variable : Com)	Réunion des salariés avec présentation des résultats Journal interne Bilan social communiqué aux salariés Rapport social et environnemental communiqué aux salariés
Equilibre vie personnelle / vie professionnelle (variable : CTF)	Aménagement du temps de travail Horaires flexibles Charte d'entreprise Droit à la déconnexion Congé parental

Tableau 1 : familles d'actions de promotion du bien-être au travail

2.2. Méthode d'analyse des résultats

La méthode Qualitative Comparative Analysis (QCA) (Ragin, 1987) est une approche de recherche qui vise à identifier des combinaisons de conditions ou de variables qui sont associées à un résultat spécifique. Contrairement à d'autres méthodes statistiques qui se concentrent sur les effets moyens des variables, la QCA examine comment différentes configurations de variables peuvent mener à un résultat donné. Le principe de la méthode QCA est donc d'analyser les combinaisons de conditions ou de variables qui sont nécessaires ou suffisantes pour qu'un résultat se produise. Cela implique de comparer différentes configurations de variables pour déterminer celles qui sont associées à un résultat spécifique, permettant ainsi aux chercheurs de considérer la complexité et la diversité des voies causales menant à un même résultat.

Il s'agit d'une approche d'analyse combinant la finesse de l'analyse qualitative avec la généralisation de l'analyse quantitative. (Chanson *et al.*, 2005; Rihoux *et al.*, 2014). Plus précisément, cette méthode d'analyse se base sur l'utilisation de cas et sur l'algèbre booléenne (une approche algébrique de la logique). En utilisant des équations booléennes, elle permet de déterminer le nombre et le type de modèles de causalité qui mènent au résultat souhaité.

Après avoir présenté la méthode QCA utilisée pour l'analyse de nos données, nous présentons dans la section suivante (§3) les résultats issus des données de notre enquête réalisée auprès de 250 cadres des directions des ressources humaines d'entreprises françaises sur leurs choix en faveur du bien-être des salariés.

III. Résultats de la recherche

Cette section est consacrée aux résultats issus de l'analyse des données réalisée au travers de la méthode QCA et conduite à l'aide du logiciel fsQCA (version 4.1). Sont présentées, dans un premier temps, les conditions nécessaires (3.1), puis, dans un second temps, les conditions suffisantes (3.2) au bien-être au travail, selon la perception des DRH.

3.1. Les actions de santé : une condition nécessaire au BET

La première étape de l'analyse vise à identifier la ou les potentielles conditions nécessaires pour expliquer la présence de la variable dépendante. Dans notre situation, il s'agit du niveau de bien-être au travail. Ainsi, une condition est considérée comme nécessaire au résultat si elle est présente chaque fois que le résultat est observé (Depeyre et Vergne, 2019). Dans le cadre de l'analyse par la méthode QCA, cela se manifeste par des scores de cohérence proches de 1 ; ce qui traduit le fait que le nombre de cas où le résultat est présent et où la condition nécessaire est absente est minime.

	Conditions	Cohérence
●	Santé	0,927
○	Santé	0,484
●	Humain	0,844
○	Humain	0,701
●	Culture	0,829
○	Culture	0,733
●	Travail	0,624
○	Travail	0,829
●	Com	0,844
○	Com	0,656
●	CDT	0,753
○	CDT	0,833
●	CTF	0,855
○	CTF	0,584
○	Absence	● Présence

Figure 1: Test des conditions nécessaires

La *figure 1* indique que, parmi l'ensemble des conditions (variables explicatives), une seule possède un score de cohérence supérieur à 0.9 (qui constitue le seuil pour le statut de condition nécessaire) : la présence d'actions orientées santé et sécurité au travail. En conséquence, le score de cohérence de 0.927 signifie que, selon les DRH, la seule condition nécessaire au bien-être au travail des salariés est d'avoir pu bénéficier d'actions en faveur de la santé et de la sécurité au travail au sein de leur entreprise.

Cependant, il est important de noter que même si une personne possède cette condition, cela ne garantit pas nécessairement son bien-être au travail. Cette condition peut ne pas être suffisante. Il est possible que d'autres conditions soient également requises et que différentes causes puissent contribuer au bien-être au travail. C'est pourquoi la deuxième étape de l'analyse vise à vérifier cela en identifiant les conditions suffisantes.

3.2 Les actions suffisantes de promotion du BET : quatre chemins explicatifs

La notion de condition suffisante vise à identifier les conditions qui favorisent l'apparition d'un résultat donné, en mettant en lumière les différents facteurs et configurations de conditions qui peuvent mener à ce résultat. Il s'agit d'évaluer la validité de la solution en fonction de mesures de cohérence et de couverture pour chaque configuration. Le score de cohérence est calculé en comparant le nombre de cas où le résultat et la configuration sont présents ensemble par rapport au nombre de cas où la configuration est présente mais le résultat est absent. Ce score varie de 0 à 1, et une valeur minimale de 0,75 est généralement considérée comme suffisante (Schneider *et al.*, 2010). Le score de couverture complète celui de la cohérence en évaluant le pourcentage de cas expliqués par une configuration par rapport au nombre total des cas (Depeyre et Vergne, 2019). La seconde étape de notre analyse révèle quatre configurations de conditions suffisantes (*figure 2*). Ces dernières représentent des combinaisons différentes de conditions qui mènent toutes au même résultat, montrant ainsi la diversité des chemins possibles pour parvenir à celui-ci : la présence de bien-être au travail, selon la perception des cadres de la DRH.

Types d'actions de promotion	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Santé	●	●	●	●
Humain	○	○	●	●
Culture	○	○		●
Travail	○	○	○	
Com	○	●	●	●
CDT			○	●
CTF	○	○	●	●
Cohérence	0,836	0,912	0,921	0,949
Couverture	0,365	0,458	0,531	0,571
Cohérence globale de la solution	0,838			
Couverture globale de la solution	0,82			
	○	Absence	●	Présence

Figure 2: les quatre configurations menant au bien-être au travail

Il ressort de l'analyse que quatre configurations sont possibles :

Configuration 1 :

- Présence des actions liées à : la santé et sécurité
- Absence des actions liées : à l'accompagnement humain, à la culture et valeurs, à l'organisation du travail, à la transparence et communication et à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Les actions liées aux conditions de travail n'apparaissent pas dans cette configuration.

Configuration 2 :

- Présence des actions liées à : la santé et sécurité et à la transparence et communication
- Absence des actions liées : à l'accompagnement humain, à la culture et valeurs, à l'organisation du travail et à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Les actions liées aux conditions de travail n'apparaissent pas dans cette configuration.

Configuration 3 :

- Présence des actions liées à : la santé et sécurité, à l'accompagnement humain, à la transparence et communication et à l'équilibre VP/VP.
- Absence des actions liées : à l'organisation du travail et aux conditions de travail.
- Les actions liées à la culture et aux valeurs n'apparaissent pas dans cette configuration.

Configuration 4 :

- Présence des actions liées à : la santé et sécurité, à l'accompagnement humain, à la culture et valeurs, à la transparence et communication, aux conditions de travail et à l'équilibre VP/VP.
- Les actions liées à l'organisation du travail n'apparaissent pas dans cette configuration.

- Dans la famille « actions de promotion en faveur du BET », je voudrais « la santé » :

Les résultats des configurations 1 [cohérence de 0.836 et couverture de 0.365] et 2 [cohérence de 0.912

et couverture de 0.458] illustrent la prépondérance des actions de promotion liées à la santé et à la sécurité au travail pour favoriser la présence de bien-être au travail des salariés. Cette dernière semble constituer une ressource forte pour compenser l'absence d'autres types de promotions, notamment celles liées à l'accompagnement humain, où à la conciliation des temps de vie qui semblent jouer un rôle important au regard de la solution globale.

Les actions de promotions de la santé peuvent avoir plusieurs effets positifs pour les entreprises (réduction de l'absentéisme, amélioration de la productivité, réduction des coûts liés à la santé,...), particulièrement sur le niveau de qualité de vie et de bien-être au travail (Burakova & Leduc, 2014).

Par ailleurs, pour que des actions de promotion de la santé soient efficaces, il est essentiel que tous les acteurs ou groupes d'acteurs présents dans l'entreprise collaborent. Il est donc crucial de favoriser la transparence en expliquant clairement les objectifs et les enjeux du programme à mettre en place, tout en rendant explicites ces enjeux pour tous les acteurs de l'entreprise impliqués (Muller & Mairiaux, 2008).

Ainsi, comme semble le suggérer la présence des actions liées à la transparence et communication dans la configuration 2 (en plus de celles liées à la santé), la communication descendante peut aussi avoir pour ambition de motiver les équipes en rappelant les projets et objectifs à atteindre pour faire en sorte que les collaborateurs se sentent concernés et s'engagent plus facilement et plus intensément au sein de l'entreprise, tout en favorisant le bien-être au travail.

- Dans la famille « actions de promotion en faveur du BET » je voudrais les enfants « l'accompagnement humain et l'équilibre vie privée/vie professionnelle » :

A l'instar des deux premières configurations, les configurations 3 [cohérence de 0.921 et couverture de 0.531] et 4 [cohérence de 0.949 et couverture de 0.571] intègrent notamment, dans leurs combinaisons, la présence des actions liées à la santé et à la sécurité et des actions liées à la transparence et à la communication ; ce qui confirme l'intérêt de ces deux variables. En complément de celles-ci, deux autres variables semblent également (dans une moindre mesure) jouer un rôle dans l'obtention du bien-être au travail : les actions liées à l'accompagnement humain ainsi que les actions liées à l'équilibre VP/VP.

L'importance de l'accompagnement humain et des relations interpersonnelles au sein des entreprises est cruciale pour favoriser un environnement de travail positif, productif et empreint de bien-être. En effet, l'accompagnement humain permet de renforcer le lien entre les collaborateurs et leurs managers, en favorisant la communication, l'écoute et l'échange d'informations. Cela contribue à créer un climat de confiance et de collaboration, tout en permettant aux employés de se sentir soutenus et valorisés dans leurs missions. Les relations interpersonnelles au sein des entreprises jouent également un rôle essentiel dans la motivation et le bien-être des collaborateurs (Abord de Chatillon et Richard, 2015). En entretenant des relations professionnelles positives et enrichissantes, les employés se sentent plus épanouis, engagés et impliqués dans leur travail.

De nombreux auteurs traitent du lien entre l'équilibre VP/VP et le bien-être au travail (Kilic, 2018 ; Roger et Othmane, 2013 ; Bietry et Creusier, 2013), aussi il n'est pas surprenant de retrouver la présence de ce concept dans les combinaisons des configurations 3 et 4. En effet, pour favoriser la conciliation travail-famille, de nombreuses entreprises mettent en place des politiques et des programmes tels que le télétravail, les horaires flexibles, les congés parentaux et les services de garde d'enfants. L'objectif est de permettre aux employés de mieux concilier leurs obligations professionnelles et familiales, ce qui peut entraîner une plus grande satisfaction au travail, une meilleure productivité et un meilleur bien-être des individus.

Discussion et Conclusion

Parmi les sept grandes familles d'actions de promotion du bien-être au travail étudiées, les résultats mettent en avant le chemin gagnant au sens de celui qui contribue, selon les cadres de la DRH, au bien-être de leurs salariés.

L'utilisation de la méthode QCA nous a permis de mettre en exergue différentes combinaisons de

facteurs (importants selon la perception des cadres de la DRH) conduisant à une amélioration du bien-être au travail. Deux points peuvent être mis en lumière :

- La prépondérance des actions de santé et sécurité au travail,
- La non présence, dans aucun des quatre configurations, des actions liées à l'organisation du travail.

Les configurations révélées traduisent les profils des DRH au travers de la politique RH qu'ils mènent dans leur entreprise et de leur perception de l'influence de leurs décisions sur le bien-être de leurs salariés.

Les configurations principalement basées sur les actions de santé et sécurité (configuration 1 et 2) peuvent traduire une vision principalement « règlementaire » du rôle de DRH en réponse aux principales revendications des CHSCT, alors que les configurations 3 et 4 comprenant de l'accompagnement humain (coaching, mentoring, tutorat, espaces de discussion) et des actions en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Aménagement du temps de travail, Horaires flexibles, Droit à la déconnexion, Congé parental) peuvent traduire des visions plus humanistes et progressistes du rôle de DRH.

Notre travail met également en exergue l'absence d'actions à mener, selon les DRH, sur l'organisation du travail pour contribuer au bien-être des salariés. Cette conclusion renvoie aux travaux sur la clinique de l'activité (Clot, 2015 ; Clot et Simonet, 2015) qui dénonce le déni du réel de l'activité et de l'importance de développer des marges de manœuvre basées sur le développement des pouvoirs d'agir dans l'activité des différents protagonistes de l'organisation du travail dont le DRH fait partie.

Bibliographie

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, (4), 53-71.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

Bouville, G. (2016). L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 25-43.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>

Burakova, M., & Leduc, S. (2014). Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail: Opposition ou complémentarité? De la prévention à la promotion de la santé au travail. *Santé au travail et risques Psychosociaux: Tous Préventeurs*, 73-96.

Chanson, G., Demil, B., Lecocq, X., & Sprimont, P. A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29-50.

Clot, Y. (2015). Clinique du travail et clinique de l'activité. In *Perspectives en clinique du travail* (pp. 226-246). Érès.

Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52.

Dagenais-Desmarais, V., 2010. Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.

Depeyre, C., & Vergne, J. P. (2019). *L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA*.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top

managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail: une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-33.

Muller, M., & Mairiaux, P. (2008). Promotion de la santé en milieu de travail: modèles et pratiques. *Santé publique*, 20(hs), 161-169.

Ragin, C. C. (1987), The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies, *Berkeley* 1987

Rihoux, B., Marx, A., & Álamos-Concha, P. (2014). 25 années de QCA (Qualitative Comparative Analysis): quel chemin parcouru ?. *Revue internationale de politique comparée*, 21(2), 61-79.

Roger, A., & Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie: le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *@ GRH*, (1), 91-115.

Schneider, Carsten Q, and Claudius Wagemann. Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology* 9.3 (2010): 397-418.

Tanquerel, S., & Condor, R. (2020, June). Chief Happiness Officer: quelles contributions au bien-être en entreprise? 1. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 5-18).

Cairn/Softwin.

Annexe

Annexe 1 : écran du questionnaire administré sous Vocaza Survey Manager

Parlons des actions de promotion du bien-être au travail

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord (de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")

Au cours des trois dernières années, notre entreprise a mis en place des actions permettant aux salariés :	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
- d'apprécier les personnes avec lesquelles ils travaillent	☐	☐	☐	☐	☐
- de trouver leur travail stimulant	☐	☐	☐	☐	☐
- de savoir qu'ils sont capables de faire leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de sentir que leur travail est reconnu	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir envie de prendre des initiatives dans leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de trouver agréable de travailler avec leurs collègues	☐	☐	☐	☐	☐
- d'aimer leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir confiance en eux au travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de sentir que leurs efforts au travail sont appréciés	☐	☐	☐	☐	☐

Parlons des actions de promotion du bien-être au travail

Veuillez répondre aux affirmations suivantes selon votre degré d'accord (de "pas du tout d'accord" jusqu'à "tout à fait d'accord")

Au cours des trois dernières années, notre entreprise a mis en place des actions permettant aux salariés :	pas du tout d'accord	pas d'accord	ni en désaccord, ni en accord	d'accord	tout à fait d'accord
- de se sentir efficaces et compétents dans leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de savoir que les personnes croient aux projets sur lesquels ils travaillent	☐	☐	☐	☐	☐
- d'aimer relever des défis dans leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir une relation de confiance avec les personnes de leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de trouver un sens à leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir le sentiment de savoir quoi faire dans leur travail	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir l'impression que les personnes avec lesquelles ils travaillent reconnaissent leurs compétences	☐	☐	☐	☐	☐
- de désirer contribuer à l'atteinte des objectifs de leur organisation	☐	☐	☐	☐	☐
- de se sentir accepté comme ils sont par les personnes avec lesquelles ils travaillent	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir un sentiment d'accomplissement au travail	☐	☐	☐	☐	☐
- de connaître leur valeur comme travailleur	☐	☐	☐	☐	☐
- de sentir qu'ils sont membres à part entière de leur organisation	☐	☐	☐	☐	☐
- d'avoir envie de s'impliquer dans leur organisation au-delà de leur charge de travail	☐	☐	☐	☐	☐

22 %

Une proposition d'explication de la relation entre le multitâche et le bien-être au travail par concept de Flow

Camille ANDRÉ

University of Caen, IAE NIMEC UR 969

INTRODUCTION:

La polychronicité est devenue un élément essentiel dans un monde du travail de plus en plus complexe et interconnecté (Hall et Hall, 1984 ; Peifer et Zipp, 2019). La polychronicité se définit comme étant « *la mesure dans laquelle les personnes préfèrent être engagées dans deux ou plusieurs tâches ou événements simultanément et le font effectivement* » (Bluedorn, 2002 : 51). Ce fonctionnement est considéré comme normal au sein du monde du travail (Pélieu et *al.*, 2022). Il est également considéré comme une exigence professionnelle essentielle dans de nombreux lieux de travail (Fleishman, Costanza et Marshall-Mies, 1999). En effet, 41 % des employés déclarent qu'ils font plusieurs tâches simultanément "tout le temps" au travail (Barba, 2014). L'une des conclusions de la littérature est que le fait d'effectuer plusieurs tâches simultanément a un effet négatif sur le bien-être au travail.

Cette proposition théorique traite de la relation entre la polychronicité et le bien-être au travail. Notre proposition vise à étudier comment le fait de devoir exécuter plusieurs tâches en parallèle pourrait avoir un impact positif indirect sur le bien-être, à travers le concept de flow. Nous formulons l'hypothèse que la relation positive entre la polychronicité et le bien-être au travail peut être médié par le flow. Le but de ce travail théorique est d'argumenter en ce sens. L'un des résultats plausibles de cette recherche en cours pourrait être la mise en avant du rôle du flow dans la gestion de la polychronicité, mais aussi son rôle dans l'atteinte de l'état enviable qu'est le bien-être au travail. Pour répondre à notre questionnement, nous proposons dans un premier temps de mettre en avant les fondements théoriques du concept de polychronicité et celui de bien-être. Dans un second temps, nous proposons d'argumenter le rôle médiateur du flow dans la relation entre la polychronicité et le multitâche.

I- Fondements théoriques.

1.1.LA POLYCHRONICITE.

Le concept de multitâche est souvent rattaché à celui de polychronicité, qui est davantage utilisé en sciences de gestion. La polychronicité se définit comme étant « *la mesure dans laquelle les*

personnes 1) *préfèrent être engagées dans deux ou plusieurs tâches ou événements simultanément et le font effectivement (la préférence impliquant fortement le comportement et vice versa) ; 2) croient que leur préférence est la meilleure façon de faire les choses* » (Bluedorn, 2002 : 51). Vu la forte porosité entre ces concepts (Weintraub, 2019) et son utilisation plus répandue en gestion ainsi que pour sa meilleure opérationnalisation auprès de sujets bien portants, nous choisissons d'utiliser le terme de polychronicité.

Hall (1984) a développé les concepts de temps monochronique et de temps polychronique. Les personnes qui préfèrent terminer une tâche avant de s'impliquer dans une autre sont considérées comme ayant une orientation monochronique (Hall et Hall, 1984). A l'inverse, les personnes préférant s'impliquer dans plusieurs tâches à la fois ont une orientation polychronique (Hall et Hall, 1984). Ces orientations étant les extrémités d'un continuum, il existe également de nombreuses préférences intermédiaires (Slocombe et Bluedorn, 1999). Bluedorn et ses collaborateurs (1992) donnent l'exemple de deux personnes travaillant sur trois projets au cours de la même période. L'une d'elles travaille sur un projet jusqu'à ce qu'il soit terminé et passe ensuite au projet suivant tandis que l'autre personne passe d'un projet à l'autre. La personne qui passe d'un projet à l'autre est la plus polychrone des deux. Ainsi, la polychronicité est la combinaison simultanée de deux tâches ou plus (Bluedorn et al., 1992). Étant donné que les transitions entre les tâches impliquent l'attention simultanée à deux tâches ou plus, plus un individu passe d'une tâche à l'autre, plus son comportement est polychrone, car il passe plus de temps à s'occuper de deux tâches ou plus simultanément.

Certaines études ont établi un lien entre la polychronicité et d'autres variables. Hall et Hall (1984) ont observé que les personnes ayant une orientation polychronique modifient plus fréquemment leurs plans, établissent des relations à plus long terme, se concentrent davantage sur les relations plutôt que sur les tâches, et sont plus susceptibles d'emprunter ou de prêter des biens. Kaufman et ses collaborateurs ont observé une relation entre l'orientation polychronique, un niveau d'éducation plus élevé, des niveaux plus faibles de surcharge de rôles et un plus grand nombre moyen d'heures travaillées par semaine (Kaufman, Lane et Lindquist, 1991).

Nous avons évoqué le fait que la polychronicité soit une préférence individuelle. Pour autant, c'est un concept qui peut se retrouver à l'échelle d'un groupe ou d'une organisation (Slocombe et Bluedorn, 1999). Par exemple, un groupe de travail peut avoir développé une culture dont les valeurs mettent l'accent sur les préférences pour les comportements monochroniques ou polychroniques, et les superviseurs peuvent souhaiter un comportement monochronique ou polychronique de la part de leurs subordonnés (Slocombe et Bluedorn, 1999). C'est ce qu'on va appeler dans la littérature la demande en polychronicité. Cette demande en polychronicité peut avoir un certain nombre d'effets négatifs comme le risque de conflits travail-famille mais aussi le stress (Weintraub, 2019).

Ce contexte particulier de défi qu'est la polychronicité va induire chez les individus du mal-être au travail. Le fait d'effectuer plusieurs tâches simultanément est lié à une augmentation du stress et des conflits entre le travail et la famille (Glavin et Schieman, 2012 ; Voydanoff, 2005), en plus du burnout et de l'épuisement (Howard, 2013 ; Steege, Drake, Olivas, et Mazza, 2015). Ainsi, la polychronicité est associée à une forme de mal-être, à un état émotionnel négatif voire même à une augmentation des risques psycho-sociaux (Otto et al., 2012). L'auteur donne l'exemple d'une étude menée qui tend à

établir une corrélation entre le multitâche et la satisfaction au travail (Otto et *al.*, 2012). Il conclut que plus l'employé faisait plusieurs tâches simultanément et moins il était satisfait de son travail (Otto et *al.*, 2012). Nous proposons par la suite de définir la notion de bien-être au travail.

1.2.LE BIEN-ETRE.

Une approche classique du bien-être au travail est de distinguer le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique (Keyes et *al.*, 2002). La première, également qualifiée de bien-être subjectif, suppose que la maximisation du plaisir est le but fondamental de la vie (Diener, 2000). Plus précisément, elle implique la quête de récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé et *al.*, 1998). Le but étant de maximiser les récompenses et de minimiser les sanctions.

La deuxième conception du bien-être, autrement appelé bien-être psychologique, envisage le bien-être comme le résultat de la réalisation du potentiel humain (Ryff, 1989). Plus précisément, il est rattaché à la notion de croissance, de sens trouvé à la vie, d'engagement dans un défi existentiel et d'accomplissement (Ryff et Keyes, 1995). Cette forme de bien-être implique de relever des défis essentiels, d'avoir le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, ainsi que de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). Le bien-être eudémonique repose enfin sur un sentiment d'autodétermination (Ryff et Singer, 1998), sur l'effort et la mise en œuvre de compétences contrairement au bien-être hédonique qui peut être ressenti lors de l'obtention passive d'une récompense collective par exemple (Biétry et Creusier, 2013). Plusieurs antécédents sont rattachés à ce bien-être eudémonique. Il peut en effet être lié à la notion d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, d'objectif existentiel et de croissance personnelle (Ryff, 1989).

A ce bien-être général s'ajoute une conception spécifiquement attachée au domaine du travail (Kiziah, 2003). Il présente des similarités avec la conception générale (Gilbert et *al.*, 2011) puisqu'il résulte lui aussi à la fois d'un processus cognitif et d'un processus affectif (Daniels, 2000 ; Diener, 1994 ; Biétry et Creusier, 2013). Au-delà de ces similarités, le bien-être au travail constitue un construit à part (Massé et *al.*, 1998). Par exemple au Canada, elle s'organise autour de six dimensions : un sentiment d'efficacité personnelle ; de satisfaction ressentie à l'égard des tâches accomplies ; de relations épanouissantes aux collègues ; d'une considération ressentie ; de sentiments d'engagement, et, enfin, d'un désir d'adéquation à l'entreprise (Gilbert et *al.*, 2011). Des points communs apparaissent empiriquement en France puisqu'il a été possible de montrer que le bien-être est composé de relations positives aux collègues de travail, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail (Biétry et Creusier, 2013).

Après cette revue de littérature non exhaustive du concept de polychronicité et de bien-être, nous proposons d'inclure la notion de flow afin d'apporter un éclairage différent concernant la relation entre la polychronicité et le bien-être.

II- Proposition du flow comme variable modératrice entre la polychronicité et le bien-être.

Comme nous avons pu commencer à l'évoquer plus tôt, plusieurs études tendent à mettre en avant une relation négative entre la polychronicité et le bien-être (Glavin et Schieman, 2012 ; Voydanoff, 2005 ; Howard, 2013 ; Steege, Drake, Olivas, et Mazza, 2015 ; Otto et *al.*, 2012). Plus précisément, la polychronicité tend à causer un mal-être au travail.

Pourtant, il existe des études qui tendent à établir une relation entre la polychronicité et des éléments constituant le bien-être eudémonique. Dans le cadre de ce flou théorique, nous proposons une explication de la relation entre la polychronicité et le bien-être eudémonique au travers du concept de flow. Dans un premier temps, nous allons définir ce qu'est le flow, puis nous éclaircirons sa relation avec la polychronicité puis avec le bien-être.

2.1.FLOW.

Le flow est classiquement défini comme « *un état dans lequel un individu est complètement immergé dans une activité sans conscience réflexive de soi, mais avec un profond sentiment de contrôle* » (Engeser et *al.*, 2012). Plus précisément, le flow est défini comme étant l'état mental qui se produit lorsqu'une personne est complètement immergée dans une tâche particulière avec une concentration et une implication totale (Csikszentmihalyi, 1990). Cette définition est reprise par la suite par d'autres auteurs (Jiang et Benbasat, 2004). Le flow est devenu un concept largement commun depuis que Csikszentmihalyi (1975) a décrit cette "expérience optimale" dans son livre "Beyond Boredom and Anxiety" (Engeser et *al.*, 2012). Par la suite, il est introduit dans la définition du flow la notion d'équilibre entre le "*challenge associé à une situation*" et la "*compétence à répondre au défi à accomplir*". Il s'agit d'ailleurs de son principal antécédent (Csikszentmihalyi, 1975). La définition qui va être proposée par la suite a pour but d'intégrer les approches théoriques et les résultats empiriques concernant l'expérience de flow et d'inclure explicitement les composantes physiologiques, mais aussi cognitives, affectives et comportementales (Engeser et *al.*, 2012). Ainsi, les auteurs proposent de définir le flow comme « *un état à valence positive (composante affective), résultant d'une activité qui a été évaluée comme un défi optimal (composante cognitive), caractérisé par une activation physiologique optimisée (composante physiologique) pour une concentration totale sur les exigences de l'environnement/de la tâche (composante comportementale)* » (Engeser et *al.*, 2012). Ainsi, l'activation physiologique optimisée pendant le flow comprend à la fois : 1) Une diminution de l'activation du réseau par défaut du cerveau ; 2) Un éveil périphérique modéré suivant une fonction d'activation en forme de U comme illustré dans la figure ci- dessous. Le réseau par défaut est un terme utilisé en neurosciences cognitive pour désigner un réseau de régions cérébrales qui montrent une activité accrue lorsque l'esprit est dans un état de repos et de réflexion interne et non engagé dans une tâche spécifique à l'extérieur (Sheline et *al.*, 2009).

Par la suite, on retrouve dans la littérature neuf éléments constitutifs du flow (Beard, 2015) : l'équilibre entre la notion de défis et de compétences pour atteindre un état de flow ; la fusion de l'action et de la conscience ; la présence d'objectifs clairs, des feed-back clairs et sans ambiguïté, la concentration sur la tâche à accomplir, un sentiment de contrôle, une sensation de perte de conscience de soi, et enfin une transformation du temps autrement appelé distorsion temporelle (Csikszentmihalyi et *al.*, 2005). Nous proposons à présent de décrire les conséquences positives et négatives du flow.

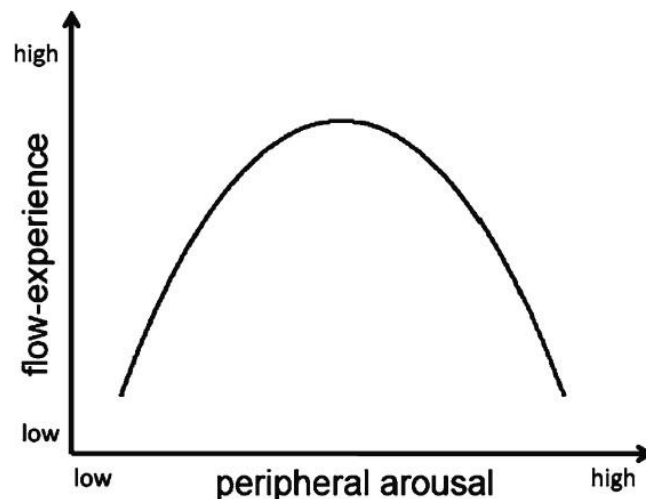


Figure n°1 : Un éveil périphérique modéré suivant une fonction d'activation en forme de U (Engeser et al., 2012).

La nature gratifiante de l'expérience de flow a de nombreuses conséquences. Cela suggère que le flow a des conséquences généralement positives pour l'individu ou la société (Csikszentmihalyi, 1975). Après avoir développé la relation entre la polychronicité et le flow, nous nous intéresserons principalement à décrire la relation entre le flow et le bien-être dans le but d'argumenter la thèse d'une relation indirecte entre la polychronicité et le bien-être eudémonique.

2.2.FLOW ET POLYCHRONICITE.

Après une première revue de littérature sur le sujet, il semble en effet exister une relative incompatibilité entre le flow et la polychronicité. En effet, plusieurs auteurs précisent que la

polychronicité nécessite un contrôle cognitif intentionnel (Monsell, 2003 ; Salvucci et Taatgen, 2008) alors même que le flow est basé sur un système d'automatisation de la tâche (Csikszentmihalyi, 1975). Selon Csikszentmihalyi, le contrôle cognitif intentionnel représente une exigence qui rentre en conflit avec l'automatisation de l'action et cette automatisation est l'une des caractéristiques principales de l'expérience de flow (Csikszentmihalyi, 1975). De plus, une autre des caractéristiques de l'expérience de flow est l'expérience de fluidité dans la tâche (Csikszentmihalyi, 1975). Le comportement polychronique implique l'interruption d'une tâche au profit d'une autre, brisant ainsi la fluidité de l'exécution de la tâche (Baethge et Rigotti, 2013 ; Brixey et *al.*, 2007).

Cependant malgré cette apparente contradiction entre le contrôle cognitif et un système d'automatisation, l'exploration dans la littérature liée au stress au travail peut nous amener des éléments d'explication. En effet dans ces études, il a été constaté la présence de flow dans des contextes propices au stress qui peuvent découler de la polychronicité (Csikszentmihalyi, 1975 ; Weimar, 2005 ; Rheinberg, Manig, Kliegl, Engeser et Vollmeyer, 2007 ; Amstutz, Schwehr, Schulze et Krömber, 2013 ; Peifer et *al.*, 2015 ; Tozman, Magdas, MacDougall et Vollmeyer, 2015 ; Emanuel, Zito et Colombo, 2016). En effet, le flow y est décrit comme une expérience psychologique qui peut survenir face à des demandes de tâches stressantes (Peifer, 2012). Il semble important de noter que le stress induit par la polychronicité peut conduire à la performance par l'attention soutenue et une concentration accrue que nécessite la polychronicité (Lazarus, Kanner & Folkman, 1980). Cette attention et cette concentration font partie des éléments constitutifs du flow (Beard, 2015 ; Engeser, 2012). Bien que le flow semble être une expérience favorable à l'adaptation, nous ne savons pas quelles sont les conditions qui facilitent le flow en situation de stress (Peifer et Zipp, 2019). Ces informations pourraient porter à croire qu'il existe un lien entre la polychronicité et le flow qui ne serait pas direct mais plutôt indirect et qui passerait par la préférence pour la polychronicité

2.3.RELATION ENTRE LE FLOW ET LE BIEN-ETRE.

Comme nous avons pu commencer à l'aborder précédemment, le flow est davantage associé à une valence positive et à des sentiments de plaisirs (Csikszentmihalyi et Lefèvre, 1989). Ce qui semble davantage renvoyer à la notion de bien-être hédonique exposé plus haut dans le document. Malgré l'association du flow et du bonheur, le flow n'est pas l'expérience du bonheur en soi (Csikszentmihalyi, 1997). Csikszentmihalyi illustre cette proposition avec l'exemple suivant : "*Si un grimpeur prend le temps de se sentir heureux pendant qu'il négocie un mouvement difficile, il risque de tomber au pied de la montagne*" (Csikszentmihalyi, 1997 : 32). La conscientisation du bonheur détournerait l'attention de l'action à accomplir et empêcherait par conséquent l'entrée dans un état de flow. Plus précisément, malgré leur association, le bonheur et le flow ne seraient pas ressentis en même temps. (Csikszentmihalyi et Lefevre, 1989). Si nous reprenons l'exemple de l'escalade, l'expérience de flow ressentie pendant l'escalade est associée au sentiment de bonheur par la suite

(Aellig, 2004 ; Engeser et Rheinberg, 2008), comme le prévoyait également Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1997 : 32). Cependant d'autres études tendent vers la mise en avant d'une faible corrélation entre le flow et le bonheur (Rheinberg et *al.*, 2007 ; Engeser et Rheinberg, 2008). Les travaux de Silvia vont dans le même sens, affirmant que le flow n'est pas fortement associé au bonheur (Silvia, 2008). Au contraire, il voit des liens étroits entre la curiosité, l'intérêt et le concept de flow (Silvia, 2008). De même, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux relations entre le flow et les différents rangs des indicateurs de la motivation comme l'engagement, l'orientation vers un but, les motifs de réalisation, l'intérêt et l'évolution (Engeser et *al.*, 2012). Certains auteurs associent le flow à la notion de motivation intrinsèque (Engeser et *al.*, 2012). D'après la méta- analyse de Engeser et de ses collaborateurs il n'y a pas de consensus sur le fait de savoir si la motivation intrinsèque est une condition ou non du flow (Engeser et *al.*, 2012). Néanmoins, des études tendent à associer le fait d'élever des enfants dans un environnement qui favorise l'auto- détermination et le fait que plus tard ils s'engagent davantage dans des activités qui améliorent l'expérience de flow (Engeser et *al.*, 2012). Ainsi, certaines études parviennent à apporter des éléments de réponses (Engeser et *al.*, 2012). Plus précisément, plusieurs études affirment que le sentiment d'auto-efficacité personnelle serait un antécédent du flow (Rodriguez-Sanchez et *al.*, 2011 ; Heutte et *al.*, 2016). Les auteurs expliquent que le sentiment d'auto-efficacité influence la manière dont les gens perçoivent les défis en fonction de leurs compétences et, à son tour, pourrait les amener à expérimenter l'état psychologique de flow (Rodriguez-Sanchez et *al.*, 2011). De la même façon, des liens ont été rapportés entre des niveaux élevés de croyance en son efficacité et le flow dans le cadre scolaire (Salanova et *al.*, 2006 ; Heutte et *al.*, 2016). Autrement dit, plus un individu croit en son efficacité et plus il rapportera des expériences de flow dans le cadre scolaire (Salanova et *al.*, 2006 ; Heutte et *al.*, 2016). À une autre échelle, la croyance en l'efficacité collective semble corrélée au flow collectif dans le temps (Salanova et *al.*, 2014). Le flow est positivement corrélé à une meilleure autorégulation et à l'atteinte d'objectifs (Lee et La Rose, 2007 ; Rodriguez-Sanchez et *al.*, 2011 ; Rheinberg et Engeser, 2012 ; Chen et Sun, 2016). Comme nous l'avons évoqué plus haut dans le document, le bien- être eudémonique est également rattaché à la notion de sentiment d'autodétermination (Waterman, 1993), de défi mais aussi d'engagement (Ryff et Keyes, 1995). Le bien-être eudémonique implique de relever des défis et la mise en œuvre de compétence et le flow prend en compte cette notion d'équilibre entre un défi considéré comme optimal et la mise en œuvre de compétences pour atteindre un but. Le bien-être eudémonique implique également la notion de faire corps avec son activité (Waterman, 1993), ce qui peut être comparé à la notion de la fusion de l'action et de la conscience rattaché au flow (Csikszentmihalyi et *al.*, 2005). Le flow apporte un sentiment de contrôle de l'environnement (Csikszentmihalyi et *al.*, 2005) qui est un antécédent du bien-être eudémonique (Ryff, 1989). Une dimension rattachée à ce type de bien- être est désir d'adéquation à l'entreprise (Gilbert et *al.*, 2011). Le flow résulte aussi d'un équilibre entre une demande (défi) et les compétences de l'individu (Csikszentmihalyi et *al.*, 2005).

CONCLUSION :

Notre proposition visait à étudier comment le fait de devoir exécuter plusieurs tâches en parallèle pourrait impacter positivement le bien-être de façon indirecte au travers du concept de flow. Nous avons formulé l'hypothèse que la relation positive entre la polychronicité et le bien-être au travail peut être médié par le flow. Le but de ce travail théorique été d'argumenter en ce sens. Les résultats pouvant être attendu à l'issue de cette recherche pourrait être de plusieurs ordres : démontrer que la polychronicité, au travers du défis qu'il représente, peut être indirectement générateur de bien-être eudémonique ; démontrer l'importance du flow dans la relation entre polychronicité et bien-être eudémonique. À cela s'ajoute qu'à travers le prisme de la théorie de l'équilibre défi-compétence, on peut envisager l'importance de la notion du défi perçu chez le collaborateur. La notion de défi peut être intéressante pour le manager dans la mesure où il s'agit d'une variable qui peut être contrôlée s'il y a prise en compte du niveau de compétence du collaborateur.

REFERENCES

- Aellig, S. (2004). Über den Sinn des Unsinn: Flow-Erleben und Wohlbefinden als Anreize für autotelische Tätigkeiten (Vol. 431). Waxmann Verlag.
- Amstutz, S., Schwehr, P., Schulze, H., & Krömker, H. (2013). Office in motion. Lucerne: Lucerne University of Applied Sciences and Arts. Retrieved from https://web.fhnw.ch/plattformen/rtw/bildung/forschung1/OfficeinMotion_Schlussbericht_CC_TP.red.pdf
- Baethge, A., & Rigotti, T. (2013). Interruptions to workflow: Their relationship with irritation and satisfaction with performance, and the mediating roles of time pressure and mental demands. *Work & Stress*, 27(1), 43-63.
- Barba, R. (2014). Surprise! We're multitasking too much during meetings. Tech. Co.
- Beard, K. S. (2015). Theoretically Speaking: An Interview with Mihaly Csikszentmihalyi on Flow Theory Development and Its Usefulness in Addressing Contemporary Challenges in Education. *Educational psychology review*, 27(2), 353-364. DOI 10.1007/s10648-014-9291-1.
- Biétry, F. and Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Bluedorn, A. C. (2002). *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Executive*, 6(4), 17-26.

Brixey, J. J., Robinson, D. J., Johnson, C. W., et al. (2007). Towards a hybrid method to categorize interruptions and activities in healthcare. *International Journal of Medical Informatics*, 76(11-12), 812-820.

Chen, S., Wei, Z., Sun, G., Cheung, K. W., & Sun, Y. (2016). Multi-linear probabilistic energy flow analysis of integrated electrical and natural-gas systems. *IEEE Transactions on Power Systems*, 32(3), 1970-1979.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and Intrinsic Rewards. *The Journal of Humanistic Psychology*, 15(3), 41-63.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperPerennial, New York, 39, 1-16.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. *Handbook of competence and motivation*, 598-608.

Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.

Diener, E. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105-1111.

Diener, E. D. (1994). Assessing subjective wellbeing: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.

Emanuel, Federica, Colombo, Lara, et Zito, Margherita. Flow at work in Italian journalists: differences between permanent and freelance journalists. *Flow at work in Italian journalists: differences between permanent and freelance journalists*, 2016, p. 26-46.

Engeser, S. (Ed.). (2012). *Advances in flow research*. Springer Science+ Business Media.

Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32, 158-172.

Fleishman, E. A., Costanza, D. P., & Marshall-Mies, J. (1999). Abilities. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), *An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of ONET** (pp. 175-195). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10313-010>.

Gilbert, M.H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. 2011. Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61 (4), 195-203.

Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work-family role blurring and work-family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations*, 39(1), 71-98.

Hall, E. T., & Hall, E. T. (1984). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Anchor.

Kaufman, C., Lane, P., & Lindquist, J. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality of life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6, 79-106.

Heutte, J., Fenouillet, F., Martin-Krumm, C., Boniwell, I., & Csikszentmihalyi, M. (2016, June). Proposal for a conceptual evolution of the flow in education (EduFlow) model. In 8th European conference on positive psychology (ECP 2016).

Howard, M. (2013). The incidence of burnout or compassion fatigue in medical dosimetrists as a function of various stress and psychologic factors. *Medical Dosimetry*, 38(1), 88-94.

Jiang, Zhenhui et Benbasat, Izak. Virtual product experience: Effects of visual and functional control of products on perceived diagnosticity and flow in electronic shopping. *Journal of Management Information Systems*, 2004, vol. 21, no 3, p. 111-147.

Kiziah, J.E. 2003. Job satisfaction vs work fulfillment. Exploring positive experience at work. Virginia: Virginia Commonwealth University.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.

Lee, D., & LaRose, R. (2007). A socio-cognitive model of video game usage. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 51(4), 632-650.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89(5), 352-357.

Monsell, S. (2003). Task switching. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 134-140.

Otto, S. C., Wahl, K. R., Lefort, C. C., et al. (2012). Exploring the impact of multitasking in the workplace. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 154-160.

Peifer, C., Schächinger, H., Engeser, S., & Antoni, C. H. (2015). Cortisol effects on flow- experience. *Psychopharmacology*, 232, 1165-1173.

Peifer, C., & Zipp, G. (2019). All at once? The effects of multitasking behavior on flow and subjective performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 682- 690.

Pélieu, I., Picard, J., Teissen, A., & Vacheron, C.-H. (2022). Comment lutter au sein d'un bloc opératoire contre les effets néfastes de l'interruption de tâche en anesthésie ? Le Praticien en Anesthésie Réanimation, 26(3), 171-176. <https://doi.org/10.1016/j.pratan.2022.03.011>.

Rheinberg, F., & Engeser, S. (2012). Motivational competence: The joint effect of implicit and explicit motives on self-regulation and flow experience. In *Motivation, consciousness, and self- regulation* (pp. 79-87). New York, NY: Nova Science Publishers.

Rheinberg, F., Manig, Y., Kliegl, R., Engeser, S., & Vollmeyer, R. (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit: Zielausrichtung, Flow und Glücksgefühle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(3), 105-115.

Rodríguez-Sánchez, A., Salanova, M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2011). When good is good: A virtuous circle of self-efficacy and flow at work among teachers. *Revista de Psicología Social*, 26(3), 427-441.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2008). Threaded cognition: An integrated theory of concurrent multitasking. *Psychological Review*, 115(1), 101-130.

Sheline, Y. I., Barch, D. M., Price, J. L., Rundle, M. M., Vaishnavi, S. N., Snyder, A. Z., Mintun, M. A., Wang, S., Coalson, R. S., & Raichle, M. E. (2009). Default mode network and self-referential processes in depression. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 106(6), 1942-1947. <https://doi.org/10.1073/pnas.0812686106>

Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 75–99.

Steege, L. M., Drake, D. A., Olivas, M., & Mazza, G. (2015). Evaluation of physically and mentally fatiguing tasks and sources of fatigue as reported by registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 179-189.

Tozman, T., Magdas, E. S., Macdougall, H. G., & Vollmeyer, R. (2015). Understanding the psychophysiology of flow: A driving simulator experiment to investigate the relationship between flow and heart rate variability. *Computers in Human Behavior*, 52, 408-418. DOI 10.1016/j.chb.2015.06.023.

Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work- to-family conflict and perceived stress. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 491.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

Weimar, D. (2005). Streß und Flow-Erleben: Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Kognitionen, Emotionen und Motivation bei Lehramtsstudierenden, Referendaren und Lehrern. Logos.

Weintraub, J., Pattusamy, M., & Dust, S. B. (2019). Mindful multitasking: Disentangling the effect of polychronicity on work–home conflict and life satisfaction. *The Journal of social psychology*, 159(4), 497-502.

Proposition d'une nouvelle mesure du bien-être au travail : Une agrégation des trois échelles francophones

Franck Biétry & Jordan Creusier

University of Caen, IAE, NIMEC UR969

Université du Littoral Côte d'Opale UMR 9221, LEM - Lille Économie Management

Le développement et la consolidation des connaissances au sujet d'un concept tel que le bien-être au travail passe tôt ou tard par sa mesure quantitative. Pour ce faire, la disponibilité d'une échelle de mesure valide et fiable est indispensable. Le monde académique francophone des gestionnaires a produit quasiment dans le même temps trois instruments de mesure du bien-être au travail qui, à ce jour, s'ignorent mutuellement (Abord de Chatillon & Richard, 2015 et 2020 ; Biétry & Creusier, 2013 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). S'ils présentent des qualités métriques indéniables, ils ne sont pas exempts non plus de limites. Leur coexistence dans les publications rend en outre difficile la synthèse des découvertes puisque les études reposent en amont sur des mesures différentes. L'ambition de cet article est de surmonter cet obstacle en composant une échelle de mesure œcuménique plutôt que de chercher à opposer de manière stérile les trois écoles de pensées.

Fondements théoriques

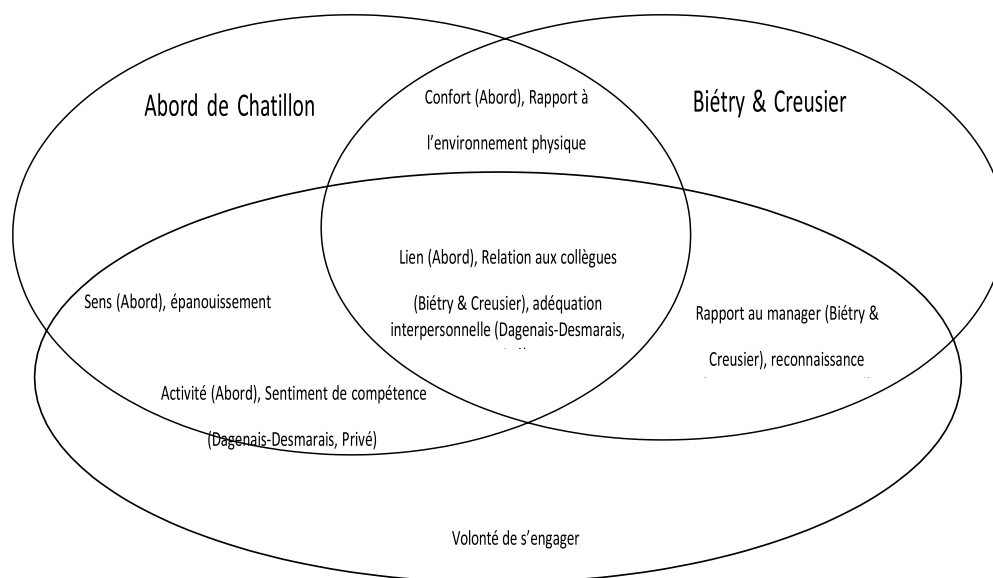
Des proxys variés

Dans le champ du comportement organisationnel, c'est-à-dire du travail, trois grands ensembles de proxys au moins semblent avoir été retenus. Les premiers suggèrent d'utiliser l'absence de mal-être pour caractériser l'existence du bien-être (e.g. Meyer & Maltin, 2010). Cette conception a été critiquée par les tenants de la psychologie positive (e.g. Carson & Barling, 2009). Au plan théorique, Roberts (2006) par exemple a suggéré que l'opposition mal-être/bien-être est plus sémantique que psychologique. Pour contourner ces écueils, une seconde famille d'indicateurs est utilisée. Il s'agit le plus souvent de concepts voisins du bien-être à l'image de l'implication, de la satisfaction (Lu et al., 2009), de la santé mentale (Grawitch et al., 2007), de l'humeur positive (Thorensen et al., 2003), ou bien encore de l'estime de soi (Frone, 2007). Pour intéressante qu'elle soit, cette solution présente l'inconvénient de faire du bien-être une notion élastique qui englobe des phénomènes psychologiques hétéroclites. Elle brouille les frontières conceptuelles. Pour éviter ce bourbier sémantique, quelques mesures plus spécifiques ont été proposées. Elles tentent d'être plus fidèles à la définition du construit donnée par Warr (2007) : le bien-être est une expérience psychologique positive qui se manifeste sous la forme d'une appréciation favorable des événements et des circonstances ; il écarte à ce titre les dimensions négatives de la dégradation de la santé mentale. Ces mesures présentent pour point commun d'être multidimensionnelles. Par définition, les différents facteurs qui les composent, distincts mais reliés entre eux, constituent chacun une manifestation d'un « *super-ordinate construct* » (Edwards, 2001). Ces échelles font apparaître des racines théoriques communes, des originalités mais aussi des limites.

Les échelles de mesure francophones

Dans le monde francophone, trois échelles de mesure se démarquent aujourd'hui si l'on en croit le nombre de citations enregistrées par Google Scholar : celles de Dagenais-Desmarais et Privé (2010), de Biétry et Creusier (2013), et d'Abord de Chatillon et Richard (2015). Ces trois échelles révèlent à l'analyse des points communs mais aussi des spécificités qui peuvent être représentés de la manière suivante : en forçant quelque peu le trait :

Figure 1 : Diagramme de Venn des trois échelles



Si la dimension commune aux trois instruments, en l'occurrence la qualité des relations sociales, ne semble pas devoir être mise en doute, il en va autrement de celles identifiées par deux et a fortiori une seule échelle. Deux conditions au moins doivent être respectées pour que la réponse finalement apportée parvienne à convaincre : la nouvelle structure dimensionnelle doit révéler des qualités métriques incontestables et doit démontrer une validité nomologique au moins équivalente à celle de chacune des trois échelles prises isolément.

Méthode

Les données collectées

L'échantillon est composé de 518 salariés en poste. 257 participants se déclarent hommes et 261 femmes. L'âge moyen est de 42,3 ans. L'ancienneté moyenne s'élève à 11,3 ans. 469 salariés participants sont en contrat à durée indéterminée tandis que 49 sont en CDD ou en intérim. Enfin, 8 ne sont titulaires d'aucun diplôme, 72 détiennent un diplôme inférieur au bac, 131 le bac, 160 un bac+2, 160 un bac+3, 132 un bac+5 et 15 sont docteurs.

Les instruments de mesure

Les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire sont tout d'abord les trois échelles de bien-être au travail présentées dans la section précédente. L'échelle de mesure de l'authenticité comportementale de Kernis et al. (2006) qui comprend six items ainsi que celle de l'analyse logique en autant d'items de Moos (1988) ont également été ajoutées au questionnaire pour tester la validité nomologique.

Résultats

La première ACP réalisée avec les 61 items issus des trois échelles de mesure du bien-être au travail a permis une extraction de neuf dimensions au lieu des treize attendues. Elle confirme que des chevauchements conceptuels existent. La série d'ACP réalisée par itérations successives permet de conserver uniquement 15 items répartis sur cinq dimensions pour une variance totale expliquée de 79%. L'ensemble ainsi formé est bien constitué d'items provenant des trois échelles : six de l'EPBET, cinq du SLAC et quatre de l'IBET. La matrice de corrélations entre ces cinq dimensions montrent une absence de multi-colinéarités. Les résultats de l'analyse confirmatoire réalisée à l'aide d'une analyse par équations structurelles sont les suivants :

Tableau 1 : Comparaison des indices d'ajustement entre les quatre échelles de bien-être au travail

	Khi ² /ddl	GFI	CFI	TLI	RFI	NFI	RMSEA
IBET	1013,85/265	0,856	0,936	0,928	0,905	0,916	0,074
EPBET	138,51/48	0,958	0,976	0,966	0,950	0,963	0,060
SLAC	802,20/237	0,881	0,944	0,935	0,910	0,923	0,068
CREST	170,87/80	0,956	0,981	0,975	0,953	0,965	0,047

Les données collectées sont donc mieux ajustées pour mesurer le bien-être au travail lorsque la nouvelle échelle est utilisée. Le test de validité nomologique en utilisant l'authenticité comportementale comme antécédent et l'analyse logique comme conséquence (Cf. Annexe) fait apparaître les résultats suivants :

Tableau 2 : Comparaison des indices d'ajustement entre les quatre modèles complets

	Khi ² /ddl	GFI	CFI	TLI	RFI	NFI	RMSEA
IBET	1245,30/371	0,846	0,927	0,920	0,890	0,902	0,068
EPBET	512,25/183	0,913	0,944	0,936	0,903	0,916	0,059
SLAC	2122,48/489	0,801	0,868	0,858	0,823	0,836	0,080
CREST	556,78/245	0,917	0,955	0,949	0,913	0,923	0,050

Tableau 3 : Comparaison des liens avec l'authenticité comportementale et l'analyse logique

	Authenticité comportementale	Analyse logique
IBET	0,691***	0,361***
EPBET	0,654***	0,319***
SLAC	0,680***	0,352***
CREST	0,772***	0,434***

Les quatre échelles de mesure entretiennent des liens d'une intensité comparable avec d'une part l'authenticité comportementale et d'autre part l'analyse logique. Ce résultat est très positif puisqu'il tend à attester qu'elles mesurent toutes le même concept, en l'occurrence le bien-être au travail.

DISCUSSION

Pour pouvoir se prévaloir de qualités métriques supérieures aux trois propositions jusque-là disponibles dans la littérature francophone des sciences de gestion, nous avons montré que la structure factorielle de ce « *super ordinate construct* » (Edwards, 2001) doit comprendre cinq dimensions qui constituent autant de construits de premier ordre : le sentiment de compétences, la qualité des relations sociales, la qualité de l'environnement de travail, le sens, et le rapport au temps sociaux.

Tableau 4 : L'échelle de mesure CREST de bien-être au travail

Au travail, diriez-vous en ce qui vous concerne... (1 : pas du tout d'accord ; 7 tout à fait d'accord)								
Dimensions	Items	1	2	3	4	5	6	7
Compétences (Sentiment de...)	Je sais que je suis capable de faire mon travail							
	J'ai confiance en moi au travail							
	Je connais ma valeur comme travailleur							
Relations sociales	J'ai de bonnes relations avec mes collègues							
	J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues							
	Je m'entends bien avec les gens à mon travail							
Environnement – Confort	Mon espace de travail est suffisamment lumineux, propre, aéré et chauffé							
	Mon lieu de travail est de qualité et me procure une sensation de confort							
	Mon poste de travail est adapté à mes besoins							
Sens	Mes valeurs peuvent s'incarner dans ce que je fais au travail							
	Le travail que je fais contribue à rendre le monde meilleur							
	Mon travail correspond à mes valeurs							
Temps	Mes horaires de travail sont stables							
	Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée							
	Le temps que je passe au travail me semble raisonnable							

L'utilisation de cette conceptualisation agrégative permettra dans les recherches ultérieures d'en mieux comprendre théoriquement pourquoi, quand et comment les conséquences à la fois individuelles et organisationnelles du bien-être sont enregistrées. Elle contribuera à éclairer les dynamiques sous-jacentes et les pratiques managériales.

Références

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 4(249), 53-71. DOI : 10.3166/RFG.249.53-71.

Abord de Chatillon E., Lacroux A., & Richard D. (2020). Guide de mesure du Bien-être au travail par le SLAC. *Document scientifique de la Chaire Management et Santé au Travail*, Université Grenoble-Alpes.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87(1), 23-41. DOI : 10.3917/grhu.087.0023

Carson, J., & Barling, J. (2009). Work and well-being. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds) *The Sage handbook of organizational behavior*. California: Thousand Oaks.

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192. <https://doi.org/10.1177/109442810142004>

Frone, M. R. (2007). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.246>

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275-293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)

Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 182-192. <https://doi.org/10.1037/a0014115>

Meyer, J. P., & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 232-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

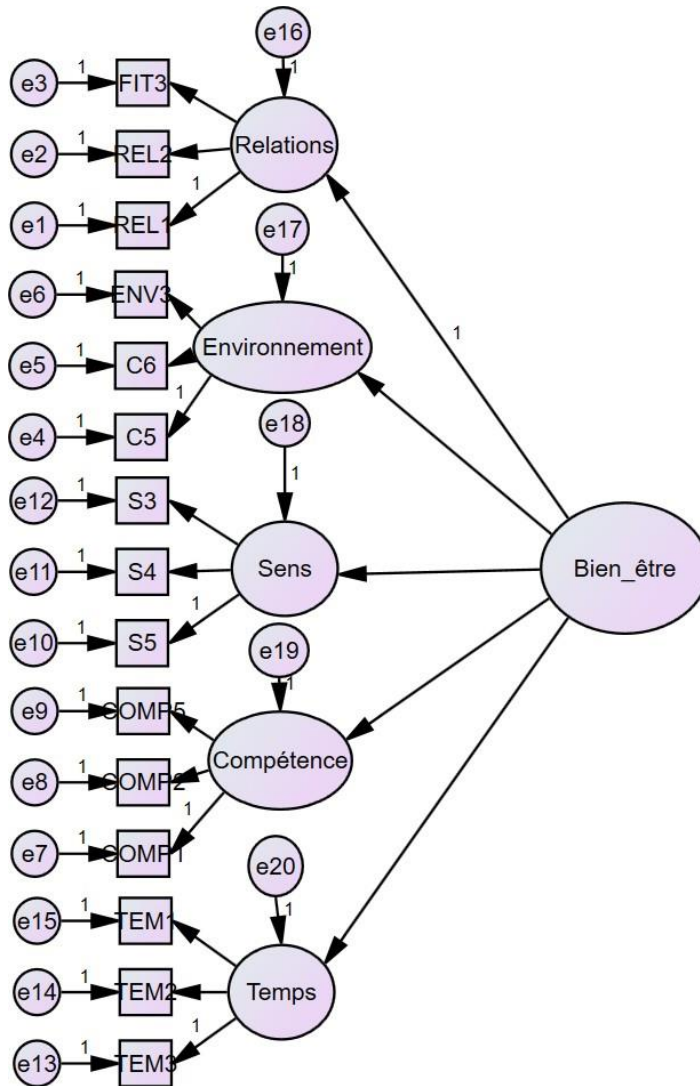
Moos, R. H. (2004). *Coping responses inventory: Professional manual*. Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa, FL.

Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and investigation. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York NY: Laurence Erlbaum Associates Inc

Annexe : Modèle testé sous Amos



Intervenir dans les organisations pour retrouver plus de sécurité ontologique : un étude de cas dans une école de design.

Matthieu Poirot

fondateur et dirigeant du cabinet Midori Consulting

Introduction

L'organisation est bien souvent vue par les professionnels comme une entité à part des problématiques humaines, où la rationalité règnerait en maître. Or, comme l'a montré depuis plus de 60 ans le comportement organisationnel, les dimensions humaines, que ce soient les émotions, les dynamiques de groupe, l'inconscient, les attitudes et la personnalité, ont une incidence majeure sur les comportements et la performance (Petrigrilieri, 2022). Plus encore, il existe une dimension socio-psychologique de l'organisation au niveau collectif qui va grandement influencer les attitudes et comportements notamment en période de changement. Fâcheusement, nous assistons depuis 20 ans à l'évolution d'une approche académique de plus en plus individuelle et statistique, sans prise en compte « clinique » du contexte socio- organisationnel (Schein, 2015, Petrigrilieri et coll, 2020) dont émanent les attitudes et comportements. Ce réductionnisme induit une perte d'intérêt pour cette matière par les professionnels, tant les résultats sont réducteurs et de peu d'utilité ; proportionnellement aux moyens méthodologiques sophistiqués mis en œuvre (Barlay 2016, Alvesson et coll 2017). Par ailleurs, après un travail conséquent sur les risques psychosociaux, la discrimination et la bienveillance, un nouveau thème émerge depuis une dizaine d'année, notamment avec une accélération depuis la covid 19 : une psychologie existentielle du sens au travail (Lemoine et Bernaud, 2019), notamment en période de transformation organisationnelle.

Dans cette communication, nous allons proposer une approche intégrée de la psychologie des organisations, visant à comprendre comment intervenir pour prévenir ou réguler les situations de mal-être au travail, en lien avec un contexte d'insécurité ontologique. Cette communication est écrite d'une place particulière : celle d'un praticien-chercheur cherchant à articuler savoir théorique et expérience de terrain pour contribuer aux théories des organisations (Bartunek, 2008).

I. Du contrat psychologique de l'organisation à la légitimation

Mais au fond, de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque une organisation ? Il n'existe pas d'organisation naturelle. Elle est avant tout un système social (Katz et Khan, 1978). Elle est l'entité permettant de coordonner le travail de différentes personnes dans le but de fabriquer un service ou un bien. Nous naissons, vivons et mourons dans un monde d'organisations. C'est donc un phénomène total et central dans la vie sociale, que ce soit pour nos institutions ou pour l'individu. A première vue, les ingrédients d'une organisation semblent simples : définir un objectif et des résultats, prendre plusieurs personnes, les coordonner pour produire, définir une hiérarchie et un système de récompense. Pour autant toute organisation est avant tout confrontée à la question suivante : comment donner envie à ses personnes d'y participer ? Cette interrogation reste universelle depuis que le travail coordonné existe.

Rejoindre une organisation, c'est accepter un certain type de système relationnel. Dans un contexte hypermoderne d'autonomie et d'individualisme (Marchesnay, 2004, Aubert 2004), l'organisation ne peut fonctionner sans adhésion de ses membres au système relationnel qu'elle propose (Pratt, 2014). Cette acceptation est souvent plus large qu'un simple contrat de travail. Elle peut être définie à travers la notion de contrat psychologique c'est-à-dire « *l'ensemble des croyances individuelles, modelées par l'organisation relatives aux termes d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et son organisation* » (notre traduction, Rousseau 1995, p.9). Le contrat psychologique est ce qui relie l'engagement d'une personne à son organisation. Elle est une promesse au sens Ricoeurien (2005), c'est-à-dire la fidélité à la parole donnée, donc une éthique relationnelle. La différence avec un système de domination des temps anciens est qu'à notre époque d'autonomie hypermoderne, le contrat psychologique repose avant tout sur la légitimation du donneur d'ordre : « *suis-je prêt à accepter sa demande comme légitime ?* »

Qu'est-ce qui légitime le plus un contrat psychologique avec l'entreprise ? Quelle approche théorique permet de faire le lien entre le monde intérieur, psychologique, de l'individu et le monde extérieur de l'organisation, et ceci sans réductionnisme ? La notion de (in) sécurité ontologique peut apporter une réponse tout à fait stimulante (Ejdus et Recevic, 2021 ; Oakes, 2023 ; Roseneil, 2006 ; Krickel-Choi 2022 ; Asman et Gibson 2010) notamment pour mieux cerner les enjeux existentiels d'un individu de plus en plus à la recherche du sens au travail (Blomme et coll 2012 ; Bailey et coll, 2017 ; Driver 2007 ; Hyland, 2023).

Le psychologue d'entreprise Elliot Jacques avait proposé une hypothèse féconde mais peu étudiée aujourd'hui suivant laquelle une organisation est un système de lutte contre l'anxiété. Ce pionnier de la psychanalyse d'entreprise indique que lorsque l'on analyse les problèmes sociaux, « *l'on s'aperçoit qu'ils recèlent des tentatives dont les motivations sont inconscientes, de la part des êtres humains pour se défendre contre l'expérience d'anxiétés dont ils ne pourraient pas consciemment contrôler les sources* » (notre traduction, Jacques, 1955, réédition de 2013 : 547). Reprenant les travaux de la psychanalyse Mélanie Klein, Elliot Jacques théoriserait l'idée suivant laquelle l'organisation sert un mécanisme de groupe pour lutter principalement contre l'anxiété psychotique. D'où une anxiété proche de la psychose proche de l'insécurité ontologique. Ce concept tente de décrire un besoin fondamental des individus de prévisibilité de l'ordre social (Laing, 1960, Giddens, 1990). Dans son livre *The Divided Self*, Laing (1960) décrit l'insécurité ontologique comme un état d'incertitude dans lequel une personne n'a pas les garanties existentielles de base qu'un individu sain considère comme acquises, c'est-à-dire la capacité de « *faire face à tous les risques de la vie, sociaux, éthiques, spirituels, biologiques, à partir d'un sentiment central et ferme de sa propre réalité et de l'identité d'autres* » (Laing, 1960, p. 39, notre traduction). Si l'objectif explicite de l'organisation est de produire un bien ou un service, l'obligation implicite du lien organisationnel semble être de créer un contexte permettant de réguler l'angoisse existentielle. Pour le préciser autrement, nous faisons l'hypothèse que les collaborateurs acceptent la légitimité d'une organisation d'autant plus qu'en retour elle fournit un système relationnel permettant de contenir son insécurité ontologique : « *je m'engage dans l'organisation et en retour j'ai le sentiment de réalité et d'identité car je me sens utile et désirable socialement à travers la fidélité de mon engagement.* » Ce que Ricoeur appelle « le maintien de soi » (1990).

II. Quels ingrédients permettent de sécuriser les personnes dans une organisation ?

Nous formulons donc l'hypothèse que le contrat psychologique de l'individu avec l'organisation repose sur un besoin de sécurité ontologique, notamment s'il souhaite en retour s'engager de manière généreuse. Mais quels sont les marqueurs organisationnels permettant d'indiquer que cette promesse est bien tenue ? Quelles sont les conditions d'une relation individu-organisation pourvoyeuse de confiance et de sécurité existentielle ? Kasten (2018) indique que le maintien de la confiance est basé sur des comportements quotidiens qui réaffirment l'équilibre du contrat psychologique. En partant des travaux classiques des psychologues organisationnels mais également des travaux du philosophe Paul Ricoeur sur l'éthique existentielle et relationnelle, nous pouvons proposer l'hypothèse qu'il existe trois marqueurs organisationnels d'un contrat psychologique respecté : la *temporalité*, la *justice* et la *place*.

La temporalité

Le sentiment d'exister se construit avant tout dans des repères temporels : son histoire personnelle, celle de sa société, ses rêves et aspirations futures, sa compréhension du temps présent. Lorsque ces repères temporels ne sont pas respectés, l'individu peut se sentir dans une sorte de désordre psychique ou chaos temporel qui entraînera une grande insécurité existentielle mais également la colère de voir s'envoler une partie de son histoire, notamment pour sa dignité (Gilbert, 2007). Notre expérience se vit dans le temps psychique de la personne : ce qu'elle garde de son passé, son vécu de l'actuel et sa projection dans le futur. Le psychologue Lewin (1951) parlait d'un champ psychologique ; cet espace subjectif qui englobe notre vécu, nos attentes et son expérience du présent. C'est cependant en interaction avec son environnement social que ce champ psychologique va se développer. Toute personne devant se définir une identité doit le faire en fonction d'un récit, et donc d'une histoire. C'est la notoire identité narrative de Ricoeur (1988).

La justice

Comme précisé le contrat psychologique liant l'individu à l'organisation est un rapport d'échange social concernant l'obéissance hiérarchique en contrepartie d'une diminution de l'insécurité ontologique. Un des marqueurs de cet échange correspond à son degré de justice. Comment se sentir en sécurité dans une relation professionnelle si celle-ci est empreinte d'injustices ? Mais comment matérialiser la réalité concrète de cette dimension abstraite ? Qu'en est-il de la notion de justice pour une personne et dans les organisations ? La notion de réciprocité est un marqueur puissant de la justice, que ce soit en théorie des organisations ou dans le livre

« Parcours de reconnaissance » de Ricoeur sur la reconnaissance mutuelle (Ricoeur 2004).

La place

Des phénomènes tels que le rejet, le harcèlement et la discrimination sont malheureusement documentés comme des comportements habituels dans les organisations. La recherche a montré que les phénomènes d'exclusion sociale tels que le rejet, l'ostracisme et le harcèlement affectent négativement les performances professionnelles et conduisent à des problèmes de santé psychologique (O'Reilly et Banki, 2016). Pour s'investir dans une relation, il est nécessaire de savoir que l'on y a une place. Quoi de plus insécurisant que de se sentir exclu lorsque l'on s'engage relationnellement dans un collectif de travail (Robinson et coll, 2013) ? Comme le précise Paul Ricoeur « être exclu, c'est être fondamentalement non-partenaire de ces modèles d'inclusion qui régissent le partenariat ordinaire du lien social »

III. Pourquoi cela peut être compliqué ?

Pour l'employeur la question centrale est donc de définir en quoi le contexte relationnel de son organisation permet de répondre à ce contrat psychologique même lors de besoins de changement pour s'adapter à l'environnement. Une organisation survit donc lorsqu'elle permet de répondre positivement à cette question. Mais y répondre n'est pas simple du fait de cinq problématiques principales :

- 1) Face à un sentiment d'insignifiance sociale et de fragmentation du soi induits par l'hypermodernité, les personnes sont en demande d'une réassurance existentielle par l'insertion dans une organisation, mais celle-ci doit être extrêmement respectueuse du soi et de ses singularités, alors même que l'entreprise a tendance à standardiser de plus en plus le travail.
- 2) Les personnes ne sont pas conscientes de leur niveau d'insécurité existentielle qui agit sur leurs comportements dysfonctionnels. Il existe une répugnance à se sentir dépendant des autres pour sa sécurité ontologique et à aborder les angoisses existentielles (la mort, le non-sens, la liberté fondamentale et la solitude, Yalom 2008). Une grande partie de notre énergie est investie dans le fait d'éviter l'expérience intolérable de ce sentiment d'angoisse.
- 3) Parce que les dirigeants ne sont pas à l'aise avec ce sujet, qui peut aussi les angoisser, ils préfèrent confondre contrat de travail et contrat psychologique en estimant que les attentes sont claires et explicites avec la dimension juridique et RH. Les enjeux relationnels ne sont pas discutés dans les codirs qui se centrent sur les questions techniques, pensant que le fait de savoir-faire ou le diplôme sont ce qui les légitiment.
- 4) Les routines organisationnelles sont faites pour que cette question centrale ne soit discutée. Elles pourraient remettre en jeu la légitimation des décideurs mais également les réactions dysfonctionnelles des individus. Comme l'a montré Argyris (1980), il existe un fort décalage entre les théories qu'affichent les membres d'une organisation au niveau intellectuel et la mise en action. Les dirigeants privilégient la stabilité organisationnelle et mettent en places des politiques, pratiques et actions qui préviennent le véritable changement et protègent des prises de conscience douloureuses de devoir changer.

- 5) Le manque d'échange sur ces sujets entraîne des blessures émotionnelles, empêchant de revenir à un dialogue constructif. Progressivement l'accumulation de frustrations structure la relation autour d'une agressivité latente, bloquant écoute et prise de recul. Pris par la destructivité, les acteurs ne veulent plus trouver des solutions et faire évoluer la situation mais détruire celui ou ceux dont il est estimé qu'ils sont les coupables. L'insécurité existentielle augmente, ce qui favorise l'apparition de comportements relationnels dysfonctionnels, bloquant les possibilités de dialogue.

Cette dimension de la sécurité ontologique est émergente pour comprendre la dynamique humaine du changement organisationnel (Mantere et Whittington, 2021). Pour qu'une transformation soit acceptée comme légitime, celle-ci doit permettre de conserver ce qui fait que les gens adhèrent à l'organisation : « *l'engagement généreux que je mets dans le système renforce mon sentiment d'existence* ».

IV. Comment intervenir pour augmenter la sécurité ontologique individuelle et collective ?

Il existe dans les approches collectives un champ de recherche-intervention qui se nomme le développement organisationnel et dont les principes sont d'aider les personnes dans l'organisation à acquérir des données valides et utiles leur permettant de pouvoir échanger de manière la plus sécurisée possible pour construire des solutions pour lesquelles ils s'engagent (Argyris, 1970). L'évolution que nous y apportons est que :

- 1) l'intervention collective sert à la fois de diagnostic mais aussi de réparation, en permettant d'explicitier le vécu des participants et ainsi d'en fournir une unité narrative sur la dynamique existentielle et relationnelle du collectif : « *voici notre histoire et ses causes* » nous ne sommes pas intéressés de résoudre directement des « problèmes » précis mais de permettre au collectif de retrouver l'envie d'avancer de manière constructive vers la résolution de défis organisationnels complexes. L'objectif est de favoriser le dialogue puis la prise d'initiative et l'expérimentation. Le changement est donc émergent ; le résultat d'une organisation pourvoyeuse de plus de sécurité ontologique.

La résolution de problèmes techniques simples ne nécessite pas de dynamique relationnelle particulière. Quelques experts peuvent y arriver, même en rencontrant des difficultés relationnelles et comportementales. Au contraire, les défis complexes où défis adaptatifs (Heifetz, 1994) nécessitent implication et intelligence collective. Aucune chance d'y arriver sans une régulation des tensions relationnelles.

Un défi adaptatif remet en question profondément une organisation en l'obligeant à se transformer. Elle est donc potentiellement pourvoyeuse d'une crise d'insécurité existentielle, souvent non conscientisée. L'intervention doit aller progressivement de la conscientisation vers l'action.

L'intervention collective, par le dialogue (Bushe et Marshak, 2015), va permettre de mettre en mouvement la dynamique humaine pour l'aider à revenir à plus de sérénité même face à des défis complexes. Aller directement vers des actions concrètes est couramment un échec car cela entraîne une résistance de l'équipe qui souhaite que son vécu soit d'abord reconnu autour d'un récit. L'animation, que ce soit en grands ou petits groupes s'articule autour de plusieurs temps :

- 1) Bien **clarifier les objectifs** et les attentes des participants. S'il existe des tensions à ce moment-là, il est essentiel de les comprendre et de travailler avec les participants sur le cadre. L'intervention doit permettre de contenir l'anxiété et les tensions ; pas les exacerber.
- 2) **Modéliser la dynamique socio-organisationnelle** globale que les intervenants ont comprise lors des entretiens individuels.
- 3) Travailler en sous-groupe sur **l'histoire du collectif**, notamment les faits marquants puis mettre en commun tous ensemble. Travailler sur **la justice et la place** avec les mêmes principes.
- 4) **Déterminer les défis adaptatifs** auxquels fait face l'organisation actuellement, notamment les défis complexes et en quoi cela peut être mis en lien avec des effets de dérégulation sur la dimension du temps, de la justice et de la place.
- 5) Définir ce qui les fait rêver, ce qui les rendrait fiers d'accomplir ensemble. C'est cette étape qui

permet de **retrouver un sens** s'inscrivant à la fois dans de l'individuel et dans la promesse d'un projet collectif partagé. Cette étape permet de **valider le désir d'engagement** et de générosité retrouvés, tout en réorientant l'imaginaire vers le positif.

- 6) **Identifier des actions possibles** à mettre en place, notamment sous forme d'expérimentations rapides, c'est-à-dire le fait qu'un petit groupe de personnes mettent en place sans tarder des initiatives visant à résoudre le défi adaptatif identifié.

V. Une étude de cas d'intervention dans une grande école de design

Pour illustrer nos hypothèses, nous allons décrire une intervention récente dans une grande école de design, à la fois en indiquant le processus d'intervention mais également les premiers résultats. Lorsque l'on fait de la recherche-intervention, l'enjeu est surtout au-delà des variables, de comprendre les effets du processus d'intervention (Bosisio et Santiago-Delefosse, 2014) : le contexte, les dispositions, les événements et les résultats. La méthodologie des études de cas est sans doute la plus adaptée à la complexité de l'objet de recherche multidimensionnel de l'intervention (par exemple Mirvis, 2023)

Nous avons été contactés il y a un an par la direction des ressources humaines d'une entreprise multinationale d'enseignement supérieur, à laquelle appartient une grande école de design. L'école est en difficulté, à la fois au niveau des résultats (diminution du nombre d'inscrits et dégradation des comptes de résultats), mais également au niveau du climat social (rotation importante du personnel, y compris des professeurs titulaires ; augmentation des conflits et des arrêts maladie), avec notamment des alertes du CSE concernant des risques psychosociaux. Il existe une très grande défiance entre les élus du CSE, la nouvelle direction générale de l'école et le grand groupe. Pourtant, ce dernier a racheté une école en difficultés financières et a augmenté les moyens alloués à l'école : effectifs, salaires, investissements dans les locaux... Les mérites du grand groupe sont importants. La direction RH de ce groupe trouve particulièrement injuste le discours négatif des élus à son encontre. Ils cherchent à retrouver plus de sérénité dans le fonctionnement, mais eux-mêmes commencent à se « braquer ».

Nous commençons notre intervention par un tour de table des différents acteurs : RH, élus (un groupe assez important et représentatif de l'ensemble des postes de l'école), direction de l'école avec des entretiens individuels. Ce dispositif nous permet de saisir l'importance du passif historique à la fois dans l'école et entre l'école et le groupe international, tout en identifiant un climat de défiance et de rupture du contrat psychologique : plusieurs faits historiques n'ont jamais été discutés, il n'y a aucune construction commune du sens des défis adaptatifs actuels, aucune vision partagée du futur ; les personnels ont l'impression que leurs mérites ne sont pas reconnus, qu'il y a beaucoup d'injustices ; et finalement personne ne semble au clair sur sa place dans l'organisation et entre l'école et le groupe (« qui sommes-nous dans ce grand machin ? »).

Nous proposons, dans la même salle, aux différents acteurs, à la fois une restitution de ce que nous avons compris des tensions ainsi qu'une longue discussion sur les options méthodologiques pour intervenir : soit un diagnostic par questionnaire, soit des groupes de travail soit une intervention en groupe large avec l'ensemble du personnel si possible ou au moins 30%. L'intervention se fera en groupe large, puisque chacun est convaincu de l'effet supérieur du dialogue direct et de l'échange le plus inclusif possible. Nous organisons donc quatre ateliers, espacés d'un mois. Le premier, portant sur l'histoire de l'organisation, permet d'identifier que les fondateurs de l'école ont revendu l'école, qui était pourtant vécue dans l'imaginaire collectif comme une « famille », suite à une grève massive que les fondateurs ont vécue comme une véritable trahison. Ils ont revendu rapidement l'école de manière secrète, et les salariés se sont retrouvés devant le fait accompli : une trahison pour une trahison. Or, ce fait n'a jamais été discuté par la suite, gardant ce drame comme un fantôme dans l'inconscient collectif. Le grand groupe n'était pas au courant également de cette histoire et les dirigeants, présents lors de cette première intervention, découvrent et partagent avec les salariés, leur étonnement et nouvelle compréhension des difficultés relationnelles avec l'école. Le deuxième atelier est l'occasion d'échanger sur les défis adaptatifs de l'école, notamment la complexité d'intégrer une culture de grand groupe multinational, avec la culture plus artisanale et agile d'une petite école « familiale ». C'est l'occasion pour chaque acteur de comprendre que l'opposition, souvent non conscientisée, entre des deux polarités conduit à une véritable crise existentielle du « qui sommes-nous ? » induisant une puissante insécurité ontologique. Nous échangeons également sur les effets que cela induit concernant les comportements défensifs de chacun et l'impossibilité, de fait, de développer un

échange orienté sur les solutions à ce défi adaptatif. Il est validé par les élus que ces deux premières interventions ont permis plus d'apaisement dans l'école. Le nombre d'inscrits aux ateliers ne cesse d'augmenter. Pour le troisième atelier, nous travaillons avec les participants sur ce que pourrait être l'école de rêve, alliant les racines de l'école et le nouveau contexte. Cet atelier est également l'occasion de définir des projets d'actions possibles, notamment en partant des forces naturelles de l'école. Cela permet de redécouvrir qu'initialement l'école était reconnue, parfois mondialement, pour avoir sa propre méthode innovante sur des expertises mais aussi sa pédagogie. À ce stade, nous sentons, y compris chez les professeurs titulaires et les dirigeants du grand groupe (qui ont fait le déplacement pour assister aux ateliers), une volonté renouvelée de travailler ensemble. Il faut indiquer que cela aurait pu ne pas marcher si la direction générale de l'école était restée rigide dans une posture descendante et méprisante. L'ouverture du directeur et son écoute furent fondamentales. Les élus furent également très moteurs et motivés par la démarche. Le quatrième atelier fut l'occasion de pouvoir valider les résultats des projets d'action et de consolider les apprentissages de l'intervention. L'école reste en difficulté - aucune intervention ne règle tous les problèmes - mais il y a un mouvement positif, remettant plus de confiance et de dialogue. Surtout, les entretiens individuels post-intervention indiquent un renouveau dans la sécurité ontologique des personnes : *je sais que je suis utile et désirable socialement ; que mon engagement généreux n'est pas sacrifié et qu'il sert un projet qui a du sens pour moi*.

Conclusions, limites et ouvertures

À travers cette communication, nous avons cherché à proposer une réflexion sur la place de la sécurité existentielle dans la dynamique des organisations. La notion de contrat psychologique peut être renouvelée à travers l'hypothèse selon laquelle l'organisation permet de lutter contre l'insécurité ontologique, notamment en ce qui concerne la temporalité, la justice et la place qu'elle confère. Nous avons illustré cette hypothèse en montrant comment il était possible d'intervenir dans une organisation pour favoriser un dialogue sur ces dimensions, notamment pour identifier comment un contexte de transformation peut bousculer le contrat psychologique. C'est à travers l'étude de cas en recherche-intervention que nous cherchons à approfondir ces hypothèses et les effets sur le bien-être/mal-être au travail. Il existe bien entendu de nombreuses limites à ce travail, notamment la possibilité de développer un design de recherche plus « expérimental ». Nous croyons cependant que l'accumulation de cas peut aussi permettre de fournir un savoir intéressant à la fois aux praticiens et aux académiques. Nous avons besoin aujourd'hui de proposer aux intervenants et au monde des organisations des outils pensés de manière plus rigoureuse que le conseil habituel, tout en permettant aussi de réfléchir à la pratique. Enfin, la dimension existentielle des organisations est peu étudiée mais nous semble offrir un champ de recherche extrêmement important et fécond.

Références

Bosisio, F., & Santiago-Delefosse, M. (2014). Intérêts et limites de l'utilisation d'une méthodologie mixte: à propos d'une recherche en psychologie de la santé. *Pratiques psychologiques*, 20(1), 39-53.

Alvesson, M., Gabriel, Y., & Paulsen, R. (2017). *Return to meaning: A social science with something to say*. Oxford: Oxford University Press

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Addison-Wesley

Argyris, C. (1980). Making the undiscussable and its undiscussability discussable. *Public Administration Review*, 40(3), 205-213.

Ashman, I., & Gibson, C. (2010). Existential identity, ontological insecurity and mental well-being in the workplace. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 2(2), 126.

Aubert, N. (2004). *L'individu hypermoderne*. Erès.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430.

Barley, S. R. (2016). 60th anniversary essay: Ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly*, 61, 1-8.

Bartunek, J. M. (2008). You're an organization development practitioner-scholar: Can you contribute to organizational theory?. *Organization Management Journal*, 5(1), 6-16.

Blomme, R. J., & Bornebroek-Te Lintelo, K. (2012). Existentialism and organizational behaviour: how existentialism can contribute to complexity theory and sense-making. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 405-421.

Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). The dialogic organization development approach to transformation and change. *Practicing organization development: Leading transformation and change*, 405-418.

Driver, M. (2007). Meaning and suffering in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 611-632.

Ejdus, F., & Rečević, T. (2021). Ontological Insecurity as an Emergent Phenomenon. *European Psychologist*

Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Gilbert, M. (2007). L'homme souffrant en quête de sens: du récit de soi à l'identité narrative. Une réflexion à partir de Ricoeur. *Psychiatrie-Sciences Humaines-Neurosciences*, 5(1), 72-76.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hyland, P. (2023). All we like sheep: The need for reflection and reflexivity in IO psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 77-95.

Jaques, E. (Ed.). (2013). *The changing culture of a factory* (Vol. 7). Routledge.

Kasten, L. (2018). Trustful behaviour is meaningful behaviour: Implications for theory on identification-based trusting relations. *Journal of Trust Research*, 8, 103-119.

Katz, D., & Khan, R. L. (1978). The Open System Model: The Sociology of Organization Performance.

Krickel-Choi, N. C. (2022). The concept of anxiety in ontological security studies. *International Studies Review*, 24(3), viac013.

Laing, R.D. (1960) *The Divided Self*. London: Tavistock.

Lemoine, C., & Bernaud, J. L. (2019). Psychologie du sens: au travail et dans l'existence. *Le Journal des psychologues*, (7), 52-56.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Oxford, England: Harpers.

Mantere, S., & Whittington, R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization*, 19(4), 553-578.

Marchesnay, M. (2004). Hypermodernité, hypofirme et singularité. *Revue management et avenir*, (2), 7-26.

Oakes, M. B. (2023). Ontological insecurity in the post-Covid-19 fallout: Using existentialism as a method to develop a psychosocial understanding to a mental health crisis. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 26(3), 425-432.

O'Reilly, J., Banki, S. (2016). Research in Work and Organizational Psychology: Social Exclusion in the Workplace. In: Riva, P., Eck, J. (eds) Social Exclusion. Springer, Cham

Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2020). The return of the oppressed: A systems psychodynamic approach to organization studies. *Academy of Management Annals*, 14(1), 411-449.

Petriglieri, G., & Louise Petriglieri, J. (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarization in human relations. *human relations*, 75(8), 1431-1460

Pratt, M. G. (2014). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. In *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 13- 30). Psychology Press.

Ricoeur, P. (1988). L'identité narrative. *Esprit* (1940-), 295-304.

Ricoeur, P. (1991). Le juste entre le légal et le bon. *Esprit* 5-21.

Ricoeur, P. (1993). L'exclusion est une violence. *Revue Quart Monde*, 147.

Ricoeur, P. (1990) *Soi-même comme un autre* Paris : Le Seuil

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris : Stock.

Ricoeur, P. (2005). Devenir capable, être reconnu. *Esprit* (1940-), 125-129.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. Crain, M., Poster, W., & Cherry, M. (Eds.). (2016). *Invisiblelabor: Hidden work in the contemporary world*. Univ of California Press.

Roseneil, S. (2006). The Ambivalences of Angel's 'Arrangement': A Psychosocial Lens on the Contemporary Condition of Personal Life. *The Sociological Review*, 54(4), 847-869

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: Some observations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 1-19.

Mirvis, P. (2023). Research in Organization Development and Change: A Personal Journey Through Positivist, Interpretivist, Postmodern, Critical, Appreciative, and Aesthetic Methods—and, Finally, Pragmatism. In *Research in organizational change and development* (pp. 27-71). Emerald Publishing Limited.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle comme facteur de bien-être au travail : Cas des entreprises du secteur public français

Safa ARBI & Ossama LHACHIMI

ISC Paris Business School

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) définis comme des comportements individuels discrétionnaires non reconnus par le système officiel de rétributions de l'organisation (Bateman et Organ, 1983), ont suscité au cours des dernières décennies un intérêt grandissant de par leurs effets bénéfiques sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles. De ce point de vue, la problématique de recherche porte sur l'exploration de la valeur ajoutée apportée par les CCO au bien-être au travail en contexte de crise. Ce dernier étant défini comme un état d'esprit positif résultant d'une appréciation cognitive et affective de l'ensemble des aspects de la vie professionnelle, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique à la façon dont les employés perçoivent leurs missions, leurs collaborateurs et la hiérarchie organisationnelle (Gangloff, 2016). Le bien-être des travailleurs représente ainsi un facteur clé pour déterminer l'efficacité à long terme d'une organisation en optimisant les niveaux de productivité et la santé et le bien-être général de la main-d'œuvre (Houtart, 2023). De plus en plus conscientes des enjeux posés par le bien-être de leurs travailleurs, les organisations s'intéressent au construit afin de pallier les problèmes liés au manque d'engagement, de reconnaissance de harcèlement moral et de discrimination. Des dispositifs divers sont dès lors mobilisés tels que le leadership, la communication, l'apprentissage et le développement des compétences. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) se posent ainsi comme un antécédent potentiel intéressant qu'il conviendrait d'explorer. L'objectif de cette recherche est d'étudier si ces comportements contribuent au bien-être au travail des salariés du secteur public français, qui se retrouve à la croisée de diverses crises d'ordre politique, social et économique. Les dimensions : altruisme, sportivité, civisme, esprit consciencieux, et prévenance identifiées par Organ (1988) sont examinées dans ce sens. Le bien-être au travail est modélisé à travers les dimensions d'Abaidi et Drillon (2016) à savoir : les caractéristiques du poste, l'environnement de travail, l'ambiance au travail, la reconnaissance au travail, la bienveillance de l'entreprise et l'épanouissement au travail. Pour cela, une étude a été menée auprès de trente-cinq (35) agents du service public français à l'instar de la RATP et de la Poste jusqu'à l'atteinte du seuil de saturation sémantique. En adoptant une posture interprétativiste, la méthodologie, du type qualitatif, mobilise deux principales démarches, à savoir : les entretiens semi-directifs et les tests projectifs. En suivant les recommandations de Podsakoff et al. (2013), l'évaluation de l'impact des CCO orientés vers les individus (CCO-I) sur le bien-être est effectuée par les pairs (les collègues). Tandis que l'impact des CCO orientés vers l'organisation (CCO-O) est évalué par les supérieurs. La présente étude combine à la fois une approche descriptive et normative du comportement organisationnel en contexte de crise. Les résultats montrent que les CCO envers les individus (CCO-I) (Williams et Anderson, 1991), en particulier l'altruisme envers les collègues et la prévenance permettent de renforcer l'ambiance et l'épanouissement au travail. Alors que les CCO envers l'organisation (CCO-O) (Williams et Anderson, 1991) en particulier l'esprit consciencieux et le civisme permettent de renforcer la bienveillance de l'entreprise et la reconnaissance au travail. La sportivité n'a cependant pas de lien significatif avec les différentes dimensions du bien-être au travail. Le premier résultat s'expliquerait par un élan de solidarité informelle perçu comme particulièrement impactant dans un contexte d'incertitude généré par la crise du secteur public français. Le deuxième résultat trouverait son origine dans la consolidation du contrat psychologique en dépit du climat de doute susceptible de provoquer sa potentielle remise en question. Enfin, l'absence de lien entre l'esprit sportif et le bien-être au travail peut être expliquée par la fragilisation du lien de confiance à l'égard de l'institution publique. Le degré d'acceptation de conditions de travail inadéquates pour le bien de l'organisation s'étant fortement détérioré au cours des dernières années. Les apports de la présente recherche sont respectivement d'ordre méthodologique, théorique et pratique. Sur le plan théorique, cette étude a permis de dresser les fondements conceptuels du bien-être au travail en enrichissant le bilan des connaissances établi à travers une contextualisation du construit en situation de crise. Nos résultats nous ont permis aussi de confirmer le lien entre les CCO et le bien-être au travail des salariés du secteur public français. En combinant le modèle d'Organ (1988) et d'Abaidi et Drillon (2016), nous avons construit une représentation exhaustive de la configuration dynamique, contextuelle et interactionniste de la réalité du bien-être au travail du point de vue des salariés. L'étude indique donc l'existence de quatre piliers générateurs de bien-être au travail qui sont : (1) l'altruisme, (2) la prévenance, (3) la conscience professionnelle et (4) le civisme. Autrement dit, pour qu'une politique de bien-être au travail soit efficace, elle doit intégrer à la fois des comportements informels provenant des collègues ou des pairs et une communication formelle promouvant les principes éthiques de civisme et d'esprit professionnel au niveau de l'organisation. Sur le plan

managérial, nos résultats conduisent nécessairement à trois implications majeures pour apporter des réponses à la problématique de recherche. Dans un premier temps, il est intéressant d'éclairer les managers, tant opérationnels que stratégiques, sur l'importance des CCO au regard du bien-être au travail en contexte de crise caractérisé par une incertitude protéiforme. Dans un deuxième temps, les professionnels disposeront d'une batterie de recommandations managériales pour pérenniser le bien-être au travail dans un milieu institutionnel français moyennant l'accompagnement des employeurs par leurs pairs et supérieurs en période d'instabilité organisationnelle. Ceci peut se faire à travers des pratiques de GRH reflétant solidarité, civisme et conscience professionnelle et un accompagnement succinct pour consolider le contrat psychologique. Enfin, Il est abordé trois recommandations méthodologiques. D'abord, le double recours à une analyse textuelle (logicielle) via Iramuteq et une analyse manuelle sur la base du codage a posteriori (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ensuite, il est signalé la mobilisation simultanée : d'une part, de l'analyse horizontale, au sens de Bardin (2003), pour déterminer les constances et les régularités dans l'ensemble des corpus des entretiens semi-directifs. D'autre part, l'analyse verticale par entretien à un niveau intra-interviewé. Enfin, selon une logique de triangulation, il est noté la mobilisation de deux approches qualitatives tant directes avec les entretiens semi-directifs qu'indirectes grâce aux tests projectifs. Ces derniers sont féconds pour déceler les intentions sous-jacentes de nos répondants. De même, l'intérêt méthodologique est de révéler les résultats convergents et divergents de cette étude empirique. Les principales limites de cette étude qualitative de nature exploratoire sont triples. Premièrement, la nature de l'échantillon peut être limitative du moment où les agents de cette structure ne sont pas forcément représentatifs de l'écosystème public en France. Deuxièmement, la mobilisation de quatre tests significatifs (la technique d'association des mots guidés et libres, la méthode *Thematic Apperception Test*, la technique de phrases à compléter, les histoires à compléter) ne peut pas révéler systématiquement l'ensemble des intentions sous-jacentes de nos répondants. Troisièmement, il était opportun de faire appel aux recherches quantitatives de nature confirmatoire pour suggérer idéalement une échelle de mesure du bien-être au travail à exploiter dans les recherches académiques à venir. Les implications pour une optimisation du bien-être des salariés du secteur public ainsi que les suggestions pour les recherches futures sont discutées avec une référence particulière aux principales théories économiques, sociologiques et organisationnelles inhérentes au bien-être au travail.

Mots clés : Comportements de citoyenneté organisationnelle, Bien-être au travail, fonction publique, crise, triangulation.

Références

- Abaidi, J. & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des comportements organisationnels*, 145-172.
- Bateman, T.S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and EmployeeCitizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.
- Ben Hassine, A., Fessi, S. & Berrazga, I. (2022). De l'effet contrasté des crises sur les comportements de citoyenneté organisationnelle – étude dans la filiale tunisienne d'un centre d'appel français. *Revue Interdisciplinaire des Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 73(XXVIII), 37-61.
- Chabanet, D., Bichon, S. & Richard, D. (2023). La « fragilité » en entreprise : repenser les relations de travail avec l'école de Palo Alto, *Question(s) de management*, 43(2), 123-138.
- Frimousse, S., Peretti, J-M. & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132.
- Fuhrer, C. (2023), Le télétravail comme facteur de résilience : quelques leçons de cette crise Covid, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des comportements organisationnels*, 79(XXIX), 85-101.
- Gtaignon-Turnau, A.L & Langley, A. (2023). Transformation des comportements organisationnels en période de pandémie : focus sur les métiers de la santé et le travail à distance, *79(XXIX)*, 5-8.

Gangloff, B. (2016). Le statut normatif de comportement de citoyenneté organisationnelle, *Question(s) de management*, 15(4), 43-55.

Gurtner, E., Habran, Y. & Guimaraes, R. (2023). Mobility and staff (un-) safety : the responsibility of the organization and its levers for action in question : the case of the COVID crisis in a university hospital, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 79, 143-168.

Grimault, V. & Gangloff, B. (2018). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : utilité et désirabilité de la conscience professionnelle. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 31(7), 3-29.

Houtart, C., & De Maredsous, D. (2023). Le bien-être psychologique au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Hosy, D. & Bourion, C. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des comportements organisationnels*, 229-296.

Ikram Nasr, M., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4(74), 3-23.

Lacan, A. & Dalmas, M. (2022), De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales, *Management & Avenir*, 4(130), 41-63.

Mairesse, P., Schmidt, G. & Bazin, Y. (2019). Arts et organisations : des individus aux structures, la dimension éthique inséparable du politique, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Organisations*. 67 (XXV). 197-203.

Mamboundou, J.P. (2016). De la gestion de l'information RH à la gestion de citoyenneté organisationnelle (CO) : pratiques managériales et réactions des salariés dans les entreprises gabonaises, *Questions (s) de management*, 12(1), 45-60.

Moriez, D. & Voynnet-Fourboul, C. (2016). The values of Generation Y and their implications for management study of the individual, organizational, and well-being values of a student population in a business School. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 53(22).

Nkawiri Rogombé, O.D. & Gangloff, B. (2022). Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur gabonais, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(2), 129-144.

Ordener, S. & Persson, S. (2002). « Workindness », de l'idéal théorique made in USA à une réalité viable pour onze entreprises lorraines, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*. 73(XXVIII), 109-134.

Paillé, P. (2009). Une réplique sur l'adaptation française des échelles de mesure de citoyenneté organisationnelle de Podsakoff et MacKenzie (1994), *Les Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, 82(2), 169-184.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Welsh, D. T., & Mai, K. M. (2013). Surveying for "artifacts": The susceptibility of the OCB-performance evaluation relationship to common rater, item, and measurement context effects. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 863-874

Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 38 (XVI), 209-228.

Tremblay, M. & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous, *Gestion*, 30(2), 37-49.

Valéau P. & Trommsdorff, R. (2014). Les liens entre engagement et comportements de subordination organisationnelle : une analyse comparative des modèles à trois et quatre dimensions par les régressions linéaires et les réseaux de neurones, *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, 91(1), 43-56.

Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Les relations interpersonnelles et les trajectoires de vie de responsables de services : un cas de conflit entre la Direction RH et un service productif d'une PME

Dominique Besson & Aysylu Valitova

IAE de Lille, Laboratoire LUMEN, et Poznan University of technology, Faculty of Engineering Management

South Champagne Business

Nous construisons un canevas conceptuel d'analyse des conflits au travail en rejetant d'une part l'approche du conflit à partir de ses causes, d'autre part l'hypothèse qu'il n'y a conflit que si ses protagonistes sont conscients d'être en conflit. Nous conceptualisons le conflit comme surenchères communicationnelles dans le cadre de relations interpersonnelles, en nous appuyant dans un premier temps sur les concepts d'analyse de la communication interpersonnelle de « l'école de Palo Alto » (EPA), principalement Paul Watzlawick et al. L'étude d'un cas de conflit dans une moyenne entreprise familiale en croissance nous amène à considérer une incomplétude des cadres conceptuels de Watzlawick et al. Par abduction nous construisons alors un nouveau canevas conceptuel qui articule aux concepts de l'EPA ceux, provenant de Bourdieu, d'*Habitus*, de *dispositions* et de *Champ*. Nous montrons que ces concepts, à condition d'être articulés avec ceux de Watzlawick et al., permettent de mieux prendre en compte les dynamiques relationnelles elles-mêmes et leurs surenchères qui constituent le processus conflictuel proprement dit. Nous montrons l'opérationnalité de cette théorisation en revenant sur le cas étudié pour expliquer la pertinence de la solution qui y émerge. Notre analyse permet de mettre en évidence des processus à la base du mal-être des salariés au travail.

Mots-clés : Conflits, PME, école de Palo-Alto, relations interpersonnelles, habitus, mal-être des salariés au travail

Interpersonal relations and life paths of department managers in SMEs: a case analysis of a conflict between the HRD and a production department in a growing SME

Abstract:

We build a conceptual framework of work conflict analysis by rejecting, on the one hand, the approach of conflict based on its causes, and on the other hand, the hypothesis that there is conflict only if the protagonists are aware of being in conflict. We conceptualize the conflict as a communicative overbids in the context of interpersonal relations, by initially relying on the concepts of interpersonal communication analysis of the "Palo Alto School" (PAS), mainly Paul Watzlawick et al. The study of a case of conflict in a medium-sized growing family business leads us to consider the incompleteness of Watzlawick et al.'s conceptual frameworks. By abduction, we then construct a new conceptual framework that links the concepts of *Habitus*, *Dispositions* and *Field* to those of the PAS. We show that these concepts, if articulated with those of Watzlawick et al., allow us to better encompass the relational dynamics themselves and their escalations which constitute the conflictual process itself. We show the operability of this theorization by returning to the studied case to explain the relevance of the solution that emerges in this firm. Our analysis highlights the processes at the root of employees' unhappiness at work.

Keywords: Conflicts, SME firms, Palo-Alto school, interpersonal relations, habitus, employee malaise at work

Introduction

Nous visons dans cet article à construire un canevas théorique d'analyse des conflits au travail qui évite l'écueil du formalisme organisationnel, de la pure approche psychologique (« psychologisme ») mais aussi du sociologisme. À partir d'un survol rapide de travaux sur les conflits, nous soulignons deux de leurs points communs. D'une part, la plupart des analyses se concentrent sur les causes de conflit. D'autre part, presque tous les auteurs considèrent qu'il y a

conflit seulement si les protagonistes sont conscients d'être en conflit. Ces deux caractéristiques nous semblent entraver les analyses de conflits, tant par les protagonistes que par les chercheurs, pour les raisons que nous expliquons ci-dessous.

C'est pourquoi nous construisons une approche du conflit comme un processus basé *en premier lieu* sur les comportements communicationnels humains (interpersonnels), et *non pas principalement* sur des facteurs organisationnels ou sociologiques. Les dynamiques relationnelles elles-mêmes constituent des processus d'escalade : des enchaînements ou encore des surenchères qui aggravent le conflit et dont les protagonistes ne sont pas totalement conscients et qu'ils ne peuvent pas maîtriser.

Dans notre structure conceptuelle, les comportements interpersonnels sont considérés d'abord par le cadre analytique de la communication interpersonnelle de « l'Ecole de Palo Alto » (EPA), principalement Paul Watzlawick et al. (1972, 1975). Dans ce cadre, l'axe central de l'escalade conflictuelle sera interprété comme *la disjonction dans les positionnements relationnels des protagonistes*. Nous expliquons en seconde section de la première partie les concepts de base de cette approche, la ponctuation des événements et la catégorisation des relations interpersonnelles.

Le cas étudié ici¹ est celui d'un conflit entre le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et un responsable d'un service productif, dans une moyenne entreprise familiale en croissance. Nous analysons d'abord ce cas en utilisant les concepts de l'Ecole de Palo Alto qui permettent de caractériser les emballements relationnels. Mais les données collectées, en particulier quant aux dynamiques de vie des protagonistes, nous amènent à considérer une incomplétude des cadres conceptuels de l'Ecole de Palo Alto. Nous proposons alors, en discussion de notre analyse du cas, un élargissement de notre canevas théorique, en y incorporant les concepts, provenant de Bourdieu, d'*Habitus* et de *dispositions*. Nous montrons que ces concepts, à condition d'être articulés avec ceux de l'Ecole de Palo Alto, permettent de mieux prendre en compte les dynamiques relationnelles elles-mêmes et leurs escalades conflictuelles. Ceci nous permet de souligner, dans le cas étudié, la pertinence de la solution proposée par l'intervention d'un consultant.

[Les concepts fondamentaux de « l'école de Palo-Alto » pour analyser les conflits au travail](#)

Les analyses de conflits limitées par la recherche des causes et le postulat de conscience du conflit

Les définitions et méthodes d'analyse des conflits sont très nombreuses et très diverses. Certains auteurs et courants abordent les conflits de manière indirecte : les conflits sont insérés dans des conceptions plus globales des organisations, mais l'un de leurs apports significatif est d'apporter une

¹ - D'autres cas ont été analysés, dont nous ne pouvons pas rendre compte ici – nous y faisons référence en conclusion).

caractérisation des conflits et de leurs causes, et souvent, de proposer des modalités pour les gérer (citons pour exemples, les approches dites traditionnelles des organisations, qui analysent les conflits en termes de dysfonctionnements, de Fayol, 1916 à Drucker; 1957, et les modèles structuro- fonctionnalistes, Gouldner, 1954, Merton 1957, jusqu'à Amason, 1996). Ces approches sont normatives². A l'inverse, des auteurs se centrent uniquement ou principalement sur le conflit (depuis Coser 1956, jusqu'à De Clercq et al., 2022, l'un des auteurs « spécialisé » et reconnu étant Deutsch, 1973, 1985).

Selon les auteurs, les définitions du conflit sont donc très différentes. En voici quelques exemples :

Coser (1956) a formulé une des définitions générales (incluant tous les niveaux de conflits, de l'interindividuel aux conflits entre groupes) qui a eu une forte influence sur les travaux postérieurs :

« Le conflit social peut être défini comme une lutte pour des biens ou des valeurs, pour un statut, pour le pouvoir ou pour des ressources limitées, lutte dans le cadre de laquelle les buts des parties en conflit ne sont pas seulement d'obtenir les biens ou les valeurs désirés, mais également de neutraliser, de léser ou d'éliminer leurs rivaux. ».

D'autres définitions, plus récentes, sont un peu plus précises : un conflit « *est une lutte ouverte entre, au moins, deux parties interdépendantes, qui perçoivent des buts incompatibles, des faibles récompenses, et une interférence de l'autre partie dans l'attente de ses buts* » (Hocker et Wilmot, 1985). Ou encore, un conflit est « *une prise de conscience de la part des parties impliquées dans des divergences, souhaits incompatibles, ou désirs inconciliables* » (Jehn et Mannix, 2001). Luttres pour des biens ou des valeurs, entre buts, divergences, désirs... Le panel de causes est large !

Dans tous les cas, deux points communs ressortent de la plupart des analyses des conflits.

Tout d'abord, nous relevons une focalisation de la plupart des analyses sur les causes de conflit. Elles peuvent être des causes externes aux individus : tensions dans les tâches de travail, les structures de l'organisation et les circuits de communication, et/ou des oppositions d'intérêt (Coser, 1956, Boulding, 1962, Hocker et Wilmot, 1985...). Elles peuvent être des causes internes aux individus eux-mêmes ou de leurs interactions interpersonnelles. Il s'agit alors d'approches de nature psychologique ou psychosociologiques (depuis Merton, 1957, Fink, 1968). Ces dernières donnent une grande importance aux phénomènes de communication, conçus ici en tant que communication humaine (interpersonnelle) par opposition aux circuits de communication formels³.

Ces deux ensembles de causes mènent classiquement à une typologie globale qui oppose les conflits de tâches (conflits cognitifs) aux conflits de personnes ou encore relationnels. Par exemple, Himes (1982), place au cœur du conflit les aspects objectifs (dans le cas du conflit social, cependant) : « *des luttes délibérées entre des acteurs collectifs qui recourent au pouvoir social pour vaincre ou pour écarter les opposants et pour s'accaparer un statut, du pouvoir, des ressources, et d'autres valeurs ou bien rares.* » Deutsch (1973) insiste⁴ sur l'activité au cœur du conflit : « *Un conflit existe dès qu'il se produit des activités incompatibles* » Au contraire, pour Fink (1968) est conflit « *toute situation sociale ou processus dans lequel deux entités sociales ou plus sont liées par, au moins, une forme de relation psychologique antagoniste, ou au moins une forme d'interaction antagoniste* »

Pour certains auteurs (Deutsch, 1973 et 1985, Pondy 1967, Fisher et Ury, 1981, Jehn et Mannix 2001, Rondeau, 1990), les deux types de conflits coexistent dans les organisations et peuvent même interagir entre eux de manière complexe et efficiente (Mooney et al., 2007, Boudreau, 2008). Pour d'autres (Hellriegel et al., 1992, Kriesberg, 2009, Foucher et Thomas, 1991, Weeks, 1994, Bréard et Pastor, 2000, Diné 2007, De Clercq et al., 2022), un type de causes est au fond primordial, les autres facteurs n'étant que des facteurs contextuels.

² - Une exception notable est M.P. Follett (1940) par sa notion de *conflit constructif*, ou encore *intégratif*. La notion de résolution « gagnant-gagnant » du conflit est développée par cet auteur.

³ - La confusion entre ces deux manières d'aborder la communication est courante, en particulier dans les travaux de praticiens (pour un exemple : Thomas, Kilman, nd).

⁴ - Du moins dans cette première définition, il complexifie son approche ultérieurement, notamment 1985.

Se focaliser sur les causes de conflit est-il pertinent pour les approcher ? Nous aurons sur ce point une vision nuancée – mais globalement négative. En effet, toute démarche analytique décompose un phénomène en sous-parties (ici, les causes et les conséquences) et tend à faire perdre la globalité du processus (la *totalité*, Morin et Le Moigne, 1999) et sa dialectique : les comportements des personnes en conflit rétroagissent sur les causes – et les causes « premières » ne sont plus, dans les dynamiques de conflits, déterminantes pour la compréhension de ce qui se joue. En conséquence, la dichotomie entre conflits cognitifs et conflits relationnels (ou « de personnes ») nous semble de peu de pertinence pour analyser des conflits (Meyerson et Martin, 1987, Jensen et Chilberg, 1991, Jaramillo et al., 2011).

Cette focalisation sur les causes de conflits se double d'un autre point commun à la plupart des approches des conflits. Comme l'illustre les définitions relevées ci-dessus, presque tous les auteurs indiquent que le conflit n'existe que si les parties prenantes en sont conscientes et de

ce fait agissent stratégiquement (en particulier, Boulding, (1962), Pondy (1967⁵), Hocker et Wilmot, 1985, Kriesberg (2009), Foucher et Thomas (1991), Weeks (1994), Jehn et Mannix (2001), Diné, (2007), et de manière moins nette, Deutsch (1973). A la suite de quelques auteurs (Guetzkow et Cyr, 1954, Rondeau, 1990 et certaines remarques postérieures de Deutsch, notamment 1985), nous estimons quasi les phénomènes de perception sont effectivement fondamentaux dans la définition et la dynamique processuelle du conflit, cela ne signifie pas que pour *définir* la notion de conflit il est nécessaire de postuler que les protagonistes soient conscients d'être en conflit. Estimer qu'il n'y a conflit que si les protagonistes sont conscients d'être en conflit revient à considérer ces personnes comme des « stratèges rationnels » (Laflamme, 1995, 2012) : des acteurs qui définissent clairement leurs intérêts, connaissent les contraintes et définissent des stratégies dans le conflit. Un tel postulat restreint fortement l'analyse du conflit, et relève d'une approche sociologique particulière de l'acteur : le stratège conscient et rationnel (proche de l'*homo economicus*).

Ce que des auteurs d'approches plus récentes des conflits appellent « conflit de processus » (Wall et Callister 1995, Jehn, 1997, Jehn et Chatman, 2000, De Dreu et Weingart, 2003, Boudreau, 2008) se veut un dépassement de la dichotomie conflits cognitifs / conflits relationnels. Ce concept de conflit de processus, qu'il vaut mieux dénommer « analyse processuelle du conflit », vise à rendre compte de ce que le conflit est un processus d'escalade (Cormier, 2004, parle d'interactions comportementales circulaires). Dans cette optique, le plus significatif pour analyser le conflit ne réside pas dans les causes de conflit. Ce qui « fait conflit » ne provient pas de causes mais de la manière dont les divers éléments du conflit s'articulent et *se renforcent* les uns aux autres, en créant une dynamique spécifique (Boudreau, 2008). Le conflit est une structure d'enchaînements qui relie forcément à la fois contenus (tâches, activités) et relations et communications entre les protagonistes (De Dreu et Weingart, 2003, Deutsch, 1985). C'est en cela que le conflit n'est pas un simple différent concernant les modalités de travail ou une difficulté relationnelle (De Dreu et Weingart, 2003). La recherche par les protagonistes des causes « profondes », originelles du conflit aboutit en fait à un processus de renforcement du conflit et non sa résolution (Watzlawick et al., 1974, Watzlawick, 1983⁶).

Nous adoptons ainsi une posture proprement communicationnelle. Les aspects cognitifs des conflits ne peuvent être considérés indépendamment des relations interpersonnelles, qui incluent des dimensions dont les protagonistes ne sont pas forcément conscients.

Une problématique communicationnelle des conflits :

Nous nous appuyons principalement sur l'analyse systémique de la communication, ou encore école de Palo-Alto à partir d'un des ouvrages fondateurs de ce courant, (Watzlawick et al., 1967-1972⁷).

⁵ - Pondy, 1967 (comme quelques autres, Thomas, 1976) prend en compte des étapes dans ce qu'il appelle un cycle du conflit – mais dans ce cycle, le vrai conflit est l'étape de « conflit manifeste » où les protagonistes sont conscients d'être en conflit.

⁶ - D'où la célèbre expression de Watzlawick, « la solution est le problème ».

⁷ - L'ouvrage de référence *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, date de 1967. Nous utilisons ici, pour les citations, la traduction française de 1972, *Une logique de la communication*. Nous ferons de même pour Watzlawick et al., 1974, version française en 1975.

L'école de Palo-Alto s'est développée dans le champ des thérapies de couple et familiales, et plus généralement sur les pathologies mentales provenant de disjonctions relationnelles. Mais son cadre d'analyse est approprié aux situations de conflits en milieu de travail. Plusieurs auteurs utilisent ce cadre conceptuel pour l'analyse de conflits au travail ; par exemple, en France, Duterme (2002), Diné (2007), Brasseur, (2003, 2021), Chabanet et al., (2019).

Watzlawick et ses collègues montrent que les conflits se développent à partir de deux ensembles de phénomènes : la ponctuation des séquences des événements et les modalités de dynamiques relationnelles.

La ponctuation de la séquence des événements est définie par Bateson et Jackson (1964, cités par Watzlawick et al., 1967-1972, p. 52-53) à partir d'une critique de la distinction entre stimulus,

réponses, et renforcement dans la psychologie behavioriste. La meilleure manière de la résumer est de citer un trait d'humour de Bateson et Jackson : « *Le rat qui dirait « J'ai bien dressé mon expérimentateur. Chaque fois que j'appuie sur le levier, il me donne à manger », refuserait d'admettre la ponctuation de la séquence que l'expérimentateur cherche à lui imposer.* » (Ibid., p. 53). Dans tout phénomène de perception les protagonistes d'une communication interpersonnelle découpent leur communication de manière spécifique. La spécificité du découpage se fait de deux manières (simultanément). D'une part, elle détermine ce qu'est « un » événement (son début, sa fin, par exemple ; la temporalité est différente d'une personne à l'autre). D'autre part, au niveau du lien entre ces événements ainsi créés dans l'esprit des personnes : ce qui, du point de vue de chaque personne, est *cause*, et ce qui est *conséquence* (Watzlawick et al., 1967-1972, p.52 sq.).

Cette ponctuation à priori différente pour les deux (ou plus) personnes est un élément essentiel pour les conflits : « *la question n'est pas de savoir si la ponctuation de la séquence de communication est dans l'ensemble bonne et mauvaise. (...) Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits est à l'origine d'innombrables conflits qui portent sur la relation* » (Ibid., p. 54). Ce processus n'est pas sans rappeler celui mis en évidence par Festinger (1957), la dissonance cognitive, et son corrélat, la rationalisation perceptive.

Bien entendu, cette différence essentielle dans la perception n'est pas perçue par chaque protagoniste de la relation : chacun perçoit « la » réalité. « *A la racine de ces conflits de ponctuation se trouve la conviction solidement établie et d'ordinaire hors de question, qu'il n'existe qu'une seule réalité, le monde tel que je le vois, moi, et qu'il faut attribuer toute conception qui diffère de la mienne à la déraison ou à la mauvaise volonté d'autrui.* » (Watzlawick et al., 1967-1972., p. 93).

Ceci implique une conséquence essentielle pour la dynamique des conflits : les réactions de l'autre (personne) sont des prédictions qui se réalisent : « *L'intéressé (la personne) est persuadé qu'il ne fait que réagir à l'attitude d'autrui mais il ne vient pas à l'esprit que peut-être bien il la provoque.* » (Ibid., P.96). Ceci implique qu'il faut analyser les relations non pas en termes de stimulus-réponse, mais comme une globalité dialectique : la ponctuation permet de comprendre la continuelle circularité des interactions (Ibid., p. 125-126). De ce fait, comprendre les dynamiques d'un conflit ne peut se faire par la recherche de causes (comme ensemble de facteurs isolables), qu'elles soient dans les activités de travail (conflit cognitif), ou dans les caractéristiques des personnes (conflits relationnels) : Les relations sont des processus.

Il est possible de distinguer plusieurs types de relations, à partir d'une notion centrale : tout processus de communication, en tant qu'expression de la relation est un positionnement de soi envers l'autre. Nous nous définissons dans les communications avec les autres. « *Dans toute communication, les partenaires s'offrent mutuellement une définition de leur relation, ou pour dire les choses avec plus de force, chacun d'eux cherche à déterminer la nature de la relation qui les unit.* » (Watzlawick et al., 1972, p. 133, nous soulignons).

Deux types principaux de communication sont repérés par l'école de Palo-Alto⁸, qui les caractérise comme interactions, communication, relation et comportements étant *in fine* des synonymes : interactions symétriques et interactions complémentaires.

Dans l'interaction symétrique, la relation est fondée sur l'égalité (relationnelle) : « *Les partenaires ont tendance à adopter un comportement en miroir, leur interaction peut donc être dite symétrique.* » (idem, p. 66, les auteurs soulignent). Contrairement à ce que peut laisser supposer le terme

« symétrique », une telle relation n'est pas en soi harmonieuse (non conflictuelle). Une situation de compétition peut se développer. Dans ce cas, le comportement symétrique de chaque interlocuteur mène à une surenchère (Watzlawick et al., (1972), p.66, à partir de Bateson, 1936, et p. 134), ou encore une « *escalade symétrique* » (Idem, p. 105-106). « *Le danger toujours possible d'une relation symétrique, c'est la rivalité. (...) Cette tendance rend compte d'une propriété spécifique de l'interaction symétrique : l'escalade, une fois qu'elle a perdu sa stabilité et que se produit ce qu'on peut appeler un "emballement" du système : scènes et conflits entre les individus, guerres entre les nations.* » (Idem, p. 105).

Dans l'interaction complémentaire, la relation est fondée sur la différence : « *L'un des partenaires occupe une position qui a été diversement désignée comme supérieure, première ou "haute" (one-up), et l'autre la position correspondante dite inférieure, seconde ou "basse" (one-down). Ces termes sont très commodes à condition qu'on n'en fasse pas des synonymes de "bon" ou "mauvais", "fort" ou "faible".* » (Ibidem, p. 67). Ce positionnement ne s'explique pas, fondamentalement, par des déterminants sociaux (y compris le niveau hiérarchique). Certes, « *le contexte social ou culturel fixe dans certains cas une relation complémentaire* », mais le cas le plus intéressant est que « *ce style de relation peut être spécifique à une dyade déterminée* » (Ibidem, p. 67) : c'est dans la relation elle-même que les positions se déterminent (Lemaire, 2010), une relation entre deux personnes de niveaux hiérarchiques inégaux n'est pas forcément complémentaire.

Les réponses aux propositions de définition de relation entre la relation symétrique stable et instable peuvent être significativement différentes. . « *Dans une relation symétrique « saine », les partenaires sont capables de s'accepter tels qu'ils sont ; ceci conduit au respect mutuel et à la confiance dans le respect de l'autre, et équivaut à une confirmation positive et réciproque de leur moi. Dans le cas d'une rupture de la relation symétrique, c'est généralement le rejet plus que le déni que l'on peut observer* » (Watzlawick et al., 1967-1972, p.106, nous soulignons).

Les relations complémentaires peuvent elles aussi donner lieu à une confirmation réciproque, saine et positive, mais aussi connaître des évolutions « *pathologiques* », de manière différente de l'escalade symétrique. Dans le cas d'une relation complémentaire malsaine, elle tend « *à aboutir à un déni, plutôt qu'à un rejet, du moi de l'autre.* » (Ibidem, p. 106, nous soulignons). Le rejet vise la personne qui propose une position relationnelle. Le déni (consiste à refuser la proposition même de positionnement relationnel, quelle que soit la personne qui la propose. Cette personne n'existe pas dans le comportement communicationnel de celle/celui qui dénie, car ce qui est dénié est le positionnement relationnel lui-même.

Ces processus relationnels sont des phénomènes dont les acteurs ne sont pas conscients – mais ils ne sont pas non plus gouvernés par des « forces » ou pulsions inconscientes. Par définition de la communication, les protagonistes en ont un certain degré de conscience. « *On ne peut pas dire (...) qu'il n'y ait « communication » que si elle est intentionnelle, consciente ou réussie* » (Watzlawick et al., 1967-1972, p. 46). Les individus sont toujours *plus ou moins conscients* d'une partie des phénomènes en cours (Laflamme, 1995, 2012), mais elle implique le rejet de deux visions extrêmes : celle de *l'acteur* (sous-entendu, acteur stratégique pleinement conscient) ; celle du *sujet psychologique ou sociologique* (sous-entendu, totalement inconscient, et incapable de maîtriser, au moins partiellement, les forces « héritées » de son passé et de ses environnements qui constituent sa personnalité).

⁸ - A partir des analyses de Bateson sur la schismogénèse, dans Naven, (1936), cité par Watzlawick et al. (1967- 1972) ; traduit en français sous le titre *La cérémonie du Naven*, 1971, Editions de Minuit.

Nous disposons ainsi d'une conceptualisation des relations qui s'applique directement aux conflits. La question de recherche est alors la suivante : En quoi la grille de Palo Alto, basée sur une dynamique relationnelle et communicationnelle, permet de mieux appréhender et comprendre certains conflits au travail et leurs modalités de résolution ?

Nous l'appliquons dans le cas d'une entreprise : le cas Open Air.

Le cas de l'entreprise Open Air : les mesures de la DRH face au problème des intérim du service Réceptions

Nota : tous les noms sont fictifs.

Méthodologie de l'analyse de cas :

L'opérationnalisation de notre modèle théorique relève d'une démarche partiellement interprétativiste (Guba, Lincoln, 1994, Schwandt Thomas, 1994). Interprétativiste, car elle repose sur une analyse des phénomènes de perception par les protagonistes de la situation, donc

notre approche se base sur une interprétation de leurs subjectivités. Cependant, l'analyse se base sur une structure d'interprétation qui est spécifiée – et dont la pertinence pour l'analyse de la situation, en particulier du conflit, peut être mise à l'épreuve sur le terrain par recherche qualitative (Collins, Stockton, 2018). Il s'agit d'une validation analytique d'un modèle théorique (Yin, 2014).

Nous avons mené des entretiens longs et non directifs (Fontana, Frey, 1994) avec les protagonistes cités dans la description du cas. Ces entretiens visaient à obtenir les perceptions des protagonistes sur tous les points considérés par notre canevas conceptuel, sans s'y restreindre cependant. Nous avons mené des discussions ouvertes, plus que des entretiens, pour prendre en compte des éléments non envisagés à priori : respecter l'idiosyncrasie de toute situation requiert d'intégrer des éléments qui « surgissent de la situation » (Girin, 1990, Brabet, 2003). Notre approche ne relève cependant pas de la « théorie enracinée » (ou théorie ancrée, *grounded theory*, Glaser, Strauss, 1967, Charmaz, 2000) car nous utilisons un cadre conceptuel d'analyse.

Nous avons établi une « check-list » qui n'est pas un guide d'entretien : nous n'avons pas guidé les entretiens, que nous préférons en conséquence dénommer discussions. Quand les propos des personnes

« partent dans tous les sens », nous ne faisons pas de recadrage. La question de départ était simple et très ouverte : décrire son activité de travail et ses relations avec les personnes avec qui la personne

« interrogée » était en relation dans le travail –sans précision de notre part sur qui étaient ou pouvaient être ces personnes. En cohérence avec le canevas théorique de l'école de Palo-Alto, nous avons accepté le parti pris de la subjectivité.

Notre check-list nous a servi seulement dans un second entretien (ou en seconde partie d'entretien), quand les personnes étaient au bout de leurs propos, afin, effectivement, de disposer aussi de leurs dits sur des points qui n'avaient pas été spontanément abordés –et le fait que ces points n'avaient pas été spontanément abordés est en soi significatif et doit être pris en considération. Notre check-list d'entretiens d'environ 75 items (que nous tenons à la disposition des lecteurs sur demande) couvre quatre grands domaines : les activités de travail, les relations entre personnes en co-activité, leurs histoires personnelles et professionnelles, et des éléments de contextes (contraintes productives, organisation des services, histoire de l'entreprise, etc.). Il est bâti à partir des catégories de l'EPA(pour les relations) puis a été enrichi, en vue des seconds entretiens, suite à l'élargissement de notre canevas conceptuel (ce que nous expliquons ci-dessous).

Pour ce cas de l'entreprise Open Air, nous avons eu des entretiens avec le dirigeant-fondateur (et propriétaire) de l'entreprise, ses deux fils, les deux principaux protagonistes de la situation (le directeur des ressources humaines et le chef du service/atelier « Réception-Qualité », voir ci-dessous), et certains de leurs collaborateurs (en particulier, l'assistante RH, deux des directeurs adjoints du chef de l'atelier, trois des salariés de ce service). Le cas inclut l'intervention d'un consultant extérieur, avec qui nous nous sommes aussi entretenus. Les entretiens ont eu lieu entre 2017 et 2019. Nous présentons en annexe un tableau récapitulatif des entretiens.

Le codage des verbatims a été fait de manière inductive et manuelle, à partir de notre check-list : toutes les occurrences verbales des interlocuteurs ont été reclassées dans une ou plusieurs des catégories de notre check-list, et les relations entre ces items tels qu'elles se produisent lors de leurs énonciations par nos interlocuteurs ont été utilisées pour dénoter les liens entre différents items. Par exemple, quand un interlocuteur parle spontanément d'un élément de sa vie professionnelle antérieure ou de son enfance après avoir décrit ou expliqué un élément de ses activités de travail ou un aspect de sa relation avec un collègue, nous en prenons note car cela révèle la manière dont un élément d'habitus est mis au présent dans la situation actuelle.

Le cas : une moyenne entreprise familiale de menuiserie qui a connu une forte croissance

Le cas se situe dans une entreprise de menuiserie industrielle, à capitaux familiaux. C'est une « moyenne-grande » entreprise, de 250 salariés. Elle a été fondée il y a plus de 25 ans par un technicien expérimenté, Henri Menu, qui s'est entouré d'une équipe d'ouvriers développant leur apprentissage sur le tas. Le fondateur est toujours le dirigeant, pour peu de temps encore car il est âgé.

L'entreprise a connu une forte croissance pendant ses premières années. Ses points forts sont le travail à façon, la réactivité et la souplesse (flexibilité), toujours avec un très haut degré de

qualité. Elle est renommée dans sa région.

Produits et clients :

Depuis son origine, l'entreprise s'est développée tant en type de clientèle qu'en types de produits. Dans les premières années, l'entreprise effectuait elle-même la totalité des produits de A à Z. Avec son développement elle est amenée à s'adresser de plus en plus à des fournisseurs pour des parties de menuiseries. Le contrôle qualité devient plus exigeant et complexe, car il est maintenant effectué aussi en réception. Le service Réception est ainsi devenu le « Service Réception-Qualité ».

Le dirigeant-fondateur, Henri Menu, prend du recul en laissant de plus en plus de marges de manœuvre à ses deux fils qui co-gèrent l'entreprise avec lui. Le fils aîné, Bernard, Bac + 2 technique, est directeur de la production (et tout ce qui y est rattaché : réception, qualité, maintenance, etc.). Le fils cadet, Jacques, Bac + 5 de gestion, est responsable des services fonctionnels, en développements, et de tout ce qui n'est pas directement production.

Management et structures :

Les managers actuels sont pour l'essentiel d'anciens ouvriers professionnels de l'équipe d'origine. Peu sont diplômés. Ils ont des relations très personnalisées avec le chef d'entreprise. Ces anciens sont surtout présents dans les lignes de fabrication.

La plupart des services fonctionnels (marketing, ordonnancement, informatique, finances, DRH, etc.) ont été créés progressivement. Dans ces nouveaux services, le personnel et le management sont plus jeunes, constitués surtout de diplômés dans leur domaine, et moins expérimentés dans le secteur technique de la menuiserie.

Comme les commandes et donc le plan de charge peuvent varier fortement, l'entreprise utilise beaucoup de personnel non permanent, notamment des intérimaires. La RH s'occupe de la recherche d'intérimaires pour tous les services de l'entreprise. Elle a développé des partenariats suivis avec des agences d'intérim, afin de pouvoir disposer rapidement des qualifications nécessaires.

Le service Réception-Qualité :

Ce service est dirigé par M. Durant, « compagnon de la première heure » du propriétaire-dirigeant, M. Menu. Le service comporte en moyenne entre 35 et 40 personnes : 25 titulaires, et de 10 à 15 intérimaires. Le service réception reçoit tous les approvisionnements et travaille pour toutes les lignes de fabrication.

Comme l'entreprise passe progressivement au juste à temps, avec de moins en moins de stocks, ce service est de plus en plus soumis à des contraintes fortes pour approvisionner à temps les services de fabrication. Il effectue le contrôle qualité à l'entrée.

Le conflit autour du « problème des intérimaires » :

Le DRH dit connaître des difficultés en ce qui concerne les intérimaires pour le service Réception. Peu d'intérimaires restent longtemps dans ce service, mais certains sont redemandés couramment. Le directeur des RH nous dira « que le service exagère », et le directeur du Service Réception estime quant à lui que la RH ne sait pas prendre en compte les demandes particulières du service (cf. ci-dessous).

C'est dans ce contexte que se produit un incident qui déclenche une série d'actions qui vont amener la direction à réagir.

L'incident et ses suites :

L'incident est le renvoi un lundi matin d'intérimaires par M. Durant, directeur du service Réception-qualité, sans prévenir la direction RH, et alors que l'adjoint de ce directeur, M. Dupond, avait accepté ces intérimaires. L'agence d'intérim proteste et facture l'envoi des intérimaires. Ce n'est pas première fois que ce type d'évènement se produit. Le Directeur RH, M. Gilles Delesalle, demande des explications à M. Durant.

La direction RH met plusieurs jours à obtenir une réponse, dilatoire et abrupte de la part du directeur du service réception « je n'ai pas de temps à perdre avec des paperasses. ». Le DRH, M. Gilles Delesalle, estimant que la Réception est coutumière de ce type de comportements problématiques, se met à exercer des contrôles de plus en plus stricts sur le service Réception.

D'étapes en étapes, les échanges s'enveniment. La DRH décide de « mener une guerre d'usure » envers le service Réception : elle multiplie les contrôles, refusent des demandes d'intérimaires, et fait des signalements quotidiens à la direction de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise, Henri Menu, discute avec M. Durant, qu'il connaît depuis longtemps. Celui-ci est virulent envers la direction RH : « Les RH m'empêchent de bosser correctement. Au lieu de nous aider et d'arranger les choses avec les agences [d'intérim] et les fichus règlements, ils jouent les bureaucrates. Henri, c'est pas possible de travailler avec eux ! Va leur dire, moi je n'ai pas de temps à perdre avec ces enquiquineurs. »

M. Menu délègue alors son fils Jacques, directeur du contrôle de gestion et des services fonctionnels, pour tenter d'arranger les choses. Celui-ci convoque une réunion, qui se passe mal, entre retard de

M. Durant, invectives de part et d'autre, et impossibilité pour Jacques Menu de faire mieux que d'obtenir de vagues promesses de MM. Delesalle et Durant d'essayer de mieux coopérer, de « mettre de l'eau dans leur vin ».

De nombreux apartés ont lieu entre plusieurs protagonistes. M. Durant demande à l'autre fils de Henri Menu, Bernard Menu, directeur de la production, de le soutenir. Symétriquement, M. Delesalle interpelle Jaques Menu, en tant que responsable des process, pour qu'il intervienne auprès de son père pour soutenir la DRH. Jaques Menu interroge aussi des adjoints de M. Durant, pour obtenir des témoignages du tempérament de Durant qu'il qualifie d'autoritaire.

Suite à plusieurs réunions qui ne provoquent pas d'améliorations, le dirigeant Henri Menu décide de faire appel à un cabinet de conseil en management, conseillé par un membre de sa famille. Ce cabinet est de petite taille, intervenant au niveau régional dans des PME à la demande de dirigeants en difficultés de management. Le cabinet envoie un de ses intervenants, psychosociologue de formation.

L'analyse du cas : dissonances cognitives dans les processus de perception et emballements relationnels

On constate dans ce cas de multiples problèmes de communication interpersonnelle entre les protagonistes, qu'il est facile d'illustrer par de nombreux exemples. La réunion entre des membres du service RH et le chef du service réception, M. Durant, est de ce point de vue une illustration parfaite

des problèmes « techniques » de communication. Le Verbatim que nous en avons obtenu de chacun des protagonistes est parlant. Les propos des protagonistes relèvent de comportements de communication qui invalident l'image de soi des autres personnes, tant dans les propos que dans les éléments non verbaux (Watzlawick et al., 1967). Par exemple M. Dupont et M. Durant sont en tenues de travail d'atelier, et reste debout durant les échanges, alors que les membres du service RH sont en costumes et sont assis autour d'une table.

Mais il ne s'agit pas que d'un « simple problème de communication ». Ces communications inappropriées sont des résultantes d'une situation relationnelle plus complexe. Sans être par elles-mêmes à l'origine du conflit, elles sont des facteurs qui participent des enchaînements conflictuels qui s'auto-renforcent et empêchent une solution créative : chacune des parties veut approfondir sa solution (Watzlawick et al., 1974). Ces enchaînements sont la cause de mal-être des protagonistes du conflit.

Nous menons l'analyse du cas à partir des données collectées par les entretiens menés avec les protagonistes et avec le consultant. Nous nous concentrons ici sur les principaux protagonistes, M. Durant et M. Delesalle en premier lieu.

Les ponctuations des événements dans les processus de perception des principaux protagonistes :

Durant est dans une dissonance cognitive (Festinger, 1957) particulièrement forte : les contraintes nouvelles de respect des règles et lois concernant ses employés temporaires ne font pas sens pour lui, elles apparaissent totalement hors des contraintes productives (elles-mêmes en tensions) qu'il doit gérer au quotidien. Elles lui apparaissent en totale contradiction avec ses préoccupations concrètes de tous les jours. Elles ne sont, dans sa perception, que des tracasseries irrationnelles hors de propos face à ses obligations productives qui elles, lui sont légitimes. Les actions de la RH sont tout le contraire de ce qui représente pour lui l'efficacité. Il ne les intègre pas dans son schéma perceptif, et tend tout simplement à les nier. Le DRH, Delesalle, est donc pour lui totalement illégitime. Ses requêtes n'ont pas de sens.

Symétriquement, Delesalle considère Durant comme lui aussi illégitime, car dangereux dans son propre univers perceptuel. Delesalle est un juriste, et, de par son rôle professionnel,

préoccupé par les respects des lois et règlements concernant la main d'œuvre. Lui aussi est dans une situation de dissonance cognitive dans sa perception de l'activité de Durant. Il perçoit Durant comme un pur professionnel « productif » non qualifié dans le domaine de la gestion des personnes et du respect des règles légales qu'il refuse de prendre en compte. L'attitude de Durant est pour lui totalement irrationnelle.

Nous sommes donc face à deux personnes qui s'excluent l'une l'autre dans leurs perceptions réciproques. Leurs négations perceptives engendrent des attitudes d'hostilités qui deviennent, dans leur histoire relationnelle, des attitudes agressives⁹.

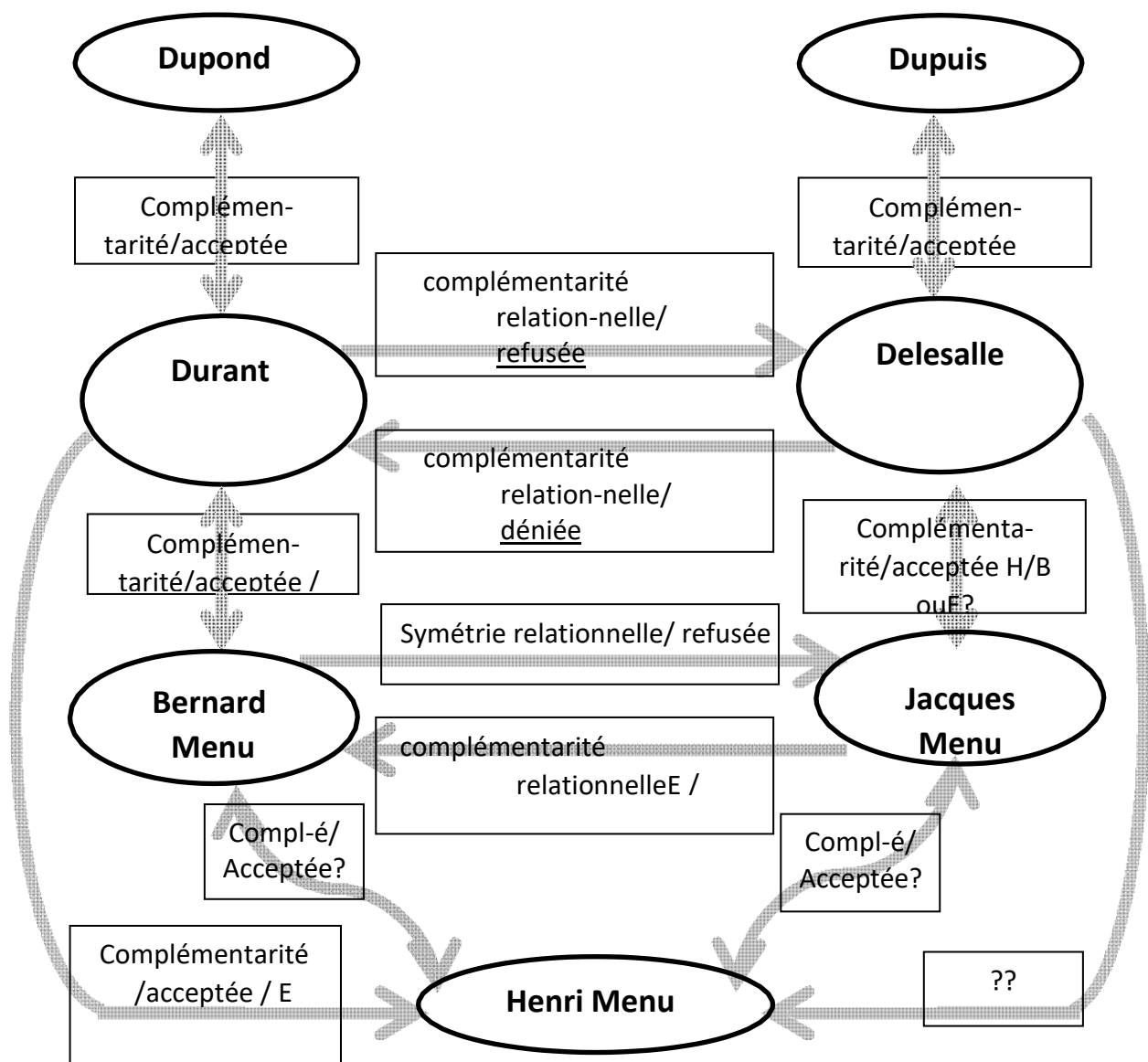
Les emballements relationnels : entre refus de relations symétriques et dénis de relations complémentaires :

Les dissonances cognitives entre ces protagonistes ne débouchent pas sur des changements de comportement, mais des négations perceptives à partir de ponctuations des événements totalement contradictoires –en opposition presque terme à terme. Ceci caractérise des relations de symétrie refusée dans un premier temps, puis un déni réciproque de relations complémentaires (Watzlawick et al., 1967-1972). Le mode relationnel adopté *de fait* par chacun d'entre eux relève en effet d'une complémentarité relationnelle inégale vis-à-vis du protagoniste.

D'une manière globale, voici sous forme de graphique les principaux types relationnels que l'on constate dans ce cas entre les principaux protagonistes. Dans ce graphique, nous ne montrons pas toutes les relations entre tous ces protagonistes, afin de ne pas le rendre illisible.

⁹ D'un certain point de vue, le conflit Durant-Delesalle relève d'un conflit de cultures d'entreprise : la culture professionnelle, représentée par le fils aîné du dirigeant, Bernard Menu, et la « culture gestionnaire », représentée par le fils cadet, Jacques. Malgré l'intérêt d'une telle approche sociologique, nous ne la développons pas ici, pour nous concentrer sur les dimensions relationnelles. Nous avons menés, sur d'autres cas, l'analyse des liens complexes entre culture et relations interpersonnelles (auteur/s).

Figure 1 : types relationnels (au sens de Watzlawick et al., 1967) entre les principaux protagonistes



Chaque flèche représente le type de relation (dédoublée dans le cas des relations entre Durant et Delesalle).

H= position haute ; B = position basse (rappel : ce ne sont pas des catégories hiérarchiques ni des jugements de valeur ou des positions de pouvoir informel, mais des positionnements relationnels).

Durand refuse la personne de Delesalle ; Delesalle, *en tant que DRH*, dénie la complémentarité relationnelle avec le directeur du service.

Nous n'avons pas la place de caractériser les interactions avec les autres protagonistes de la situation. Donnons juste un exemple : la complémentarité acceptée entre Delesalle et Dupuis crée un emballement relationnel (course à la symétrie, chacun « veut être encore plus « DRH » que l'autre » ; autrement dit, de manière un peu (trop) simple, Dupuis pousse Delesalle à être encore plus dans le déni de la position professionnelle de Durant en tant que (responsable) productif.

Notre cadre conceptuel permet de comprendre pourquoi la situation est apparemment inextricable. Pourtant, elle va évoluer de manière positive.

Le conflit ne provient pas (seulement) des tensions entre contraintes de gestion contradictoires mais (aussi) des relations interpersonnelles induites par les trajectoires de vie

L'intervention d'un consultant, agent médiateur de conflit, a permis de dégeler¹⁰ quelque peu la situation. Ce consultant est un psychosociologue, formé à l'EPA, et expérimenté en intervention en PME. Il rencontre les principaux protagonistes de la situation, menant de nombreux entretiens. Il va prendre en compte l'histoire de vie de M. Durant.

Comment la prise en compte de l'histoire de vie de M. Durant a ouvert une piste de « réelle résolution » du conflit, ou plutôt, de son dépassement.

Le consultant, à partir d'une analyse des relations interpersonnelles des protagonistes mais aussi de leurs expériences et de leurs histoires de vie, constate d'abord que la dynamique relationnelle de la situation relève d'un emballement qui ne peut que s'auto-renforcer et empêche tout compromis. Il évite aussi de tomber dans le piège d'un jugement comportemental où « Durant est le problème » (autoritaire, etc.).

En termes d'histoire de vie, le consultant part d'abord du constat que Durant est un excellent professionnel (productif) mais n'a pas été « formé » à être manager (tant du point de vue de la gestion des personnes, de ses employés, que du point de vue des relations aux services fonctionnels, DRH et Contrôle notamment). Mais c'est moins un problème de formation que d'*accommodation* au sens de Piaget (1936, 1972).

Durant est un professionnel de la première heure dans l'entreprise. Il a appris des comportements et des modes de perceptions lors de ses premières années dans l'entreprise. D'un groupe de professionnels travaillant en (petit) groupe, en « solidarité démocratique » de métier (Sainsaulieu, 1977, 1987), gérant au jour le jour les problèmes productifs et techniques par des ajustements informels, l'entreprise est devenue une structure de services, avec des chaînes hiérarchiques, des contraintes nouvelles, de nouveaux besoins de coordination (d'où l'apparition progressive de services fonctionnels spécialisés, avec des chefs de services qui ne viennent pas du monde technique de la menuiserie), etc. C'est un problème classique de PME en développement.

Pour sortir « par le haut » de cette dynamique relationnelle (et organisationnelle) négative, le consultant a impulsé une réorganisation de l'entreprise. Ce faisant il n'a pas cherché une « résolution du conflit », c'est-à-dire la recherche d'un compromis (stratégie perdant-perdant) mais a adopté une stratégie d'intégration du conflit (gagnant-gagnant) : supprimer les facteurs structurels qui génèrent le cadre situationnel engendrant fatalement le conflit. Pour cela, un élément important de l'histoire de M. Durant a été utilisé. En effet, le consultant n'a pas limité son approche des personnes à leur rôle(s) professionnel(s) – toute l'histoire de vie, passé et présente, dans sa globalité, a été prise en compte. Notamment, Durant est (aussi) l'entraîneur d'un club de sport (football) pour enfants et adolescents. Le consultant est allé observer Durant dans cette activité. Dans ce cadre, Durant se montre capable de patience, d'écoute et de prise en compte de logiques de pensée et d'action très différentes des siennes, ainsi que de capacités de gestion des relations parfois conflictuelles entre les jeunes gens dans leurs

¹⁰ - Le terme, provenant de Kurt Lewin, de dégel (puis regel) d'une situation conflictuelle, peut prêter à confusion, puisque le conflit est un complexe de dynamiques enchevêtrées et non une situation statique. Mais il peut être utilisé pour signifier la remise en cause des dynamiques relationnelles conflictuelles existantes à un moment donné. Durant est donc capable, dans d'autres cadres relationnels, de mettre en œuvre des compétences dont il lui est reproché de manquer dans ses rôles professionnels actuels.

Le consultant s'est alors posé la question de l'utilisation des compétences éducationnelles de Durant, se confrontant ainsi au fond à l'épineuse question de la transférabilité de compétences - et dans ce cas, entre situations professionnelles et non-professionnelles. Il s'est aussi préoccupé de la nécessaire valorisation de l'expérience professionnelle de M. Durant.

Le consultant a alors proposé au dirigeant d'Open Air le lancement d'un double projet utilisant ces compétences de Durant, tout en permettant à l'entreprise de résoudre le problème productif de la nécessaire flexibilité face aux variations d'activités : disposer, par une structure interne de formation, d'employés capables d'assurer une flexibilité interne pour limiter le recours aux intérimaires. Il est proposé la création d'une « école de formation » interne. Ces

employés formés à des multi- compétences proviendraient soit de jeunes repérés par des écoles avant embauche, soit d'employés actuels ou d'intérimaires ayant travaillé pour Open Air, mais qui tous, ont révélé des capacités d'apprentissage et de comportements professionnels adaptatifs.

Le cœur du changement organisationnel de ce projet proposé par le consultant est d'en confier la supervision (création, puis direction) à Durant. Ce dernier supervise l'étude de faisabilité de cette nouvelle structure de formation, et en sera le maître d'œuvre –y compris dans le repérage des candidats à la formation multi-métiers et multi-compétences.

Le projet consiste donc en une double valorisation de Durant. Il est « l'homme de la situation » pour ce projet, de par son expérience, sa connaissance de tout le processus productif (il est lui aussi multi- compétent) et ses relations avec les autres responsables de services productifs (les « anciens », compagnons de la première heure de Henri Menu –et de Durant).

Cela permet une nouvelle relation de Durant avec les services fonctionnels. Le contrôle de gestion est chargé de calculer le réalisme de ce projet par une étude de coûts. Durant est en position de maître d'œuvre par rapport aux services fonctionnels, dans une position d'expert et de superviseur du projet. Il peut alors entrer en relation symétrique en termes de management humain avec la DRH et avec les autres services fonctionnels.

Au fond, alors que depuis quelques temps, les services fonctionnels demandaient aux « 'anciens » de changer pour s'adapter aux « nouvelles exigences », remettant en cause l'identité et la « culture » professionnelle de ces personnages historiques de l'entreprise, le projet est symptomatique d'un recentrage sur ce qui fait la spécificité de l'entreprise Open Air. A ce jour, ce double projet de structure de formation est en cours de développement.

Discussion : compléter l'analyse relationnelle par la prise en compte des dispositions et des habitus

L'utilisation du cadre analytique de l'école de Palo-Alto nous a permis de caractériser les structures relationnelles du conflit et donc sa dynamique auto-reproductive. Mais la solution intégrative proposée par le consultant, et mise en œuvre avec un certain succès, nous amène à estimer que la portée opérationnelle des concepts de ponctuation des événements et des interactions symétriques/complémentaires n'est pas totale – le canevas conceptuel se doit d'être complété.

Histoires de vie et dispositions provenant des habitus

Le consultant a utilisé des ressources personnelles dans l'histoire de vie de M. Durant pour construire sa proposition. Il est donc nécessaire de compléter l'analyse des perceptions des protagonistes d'un conflit et des emballements relationnels (ici, un rejet de relation symétrique couplé avec un déni de relation complémentaire) par un concept supplémentaire : les *dispositions* des personnes, en termes d'*habitus* (Bourdieu) –mais dans une conception non monolithique de celui-ci. Une telle manière d'utiliser l'*habitus* et de montrer que les « cultures des individus » sont complexes, non monolithiques et comportent des contradictions qui créent des dynamiques, a été initiée par Lahire (1998), et poursuivie depuis par plusieurs sociologues, en particulier Lahire lui-même (2004) : les histoires de vie sont complexes, et elles aussi traversées de contradictions – qui peuvent être des ressources.

Prendre en compte l'*habitus* des personnes est nécessaire pour comprendre leurs *dispositions*, qui contribuent à structurer leur ponctuation des séquences des événements. C'est aussi indispensable pour contribuer à analyser leurs comportements relationnels : les dispositions ne s'expriment pas seulement dans les schémas cognitifs, elles se manifestent aussi dans les comportements (Bourdieu, 1980). Cependant, l'*habitus* n'est pas une explication – il ne se révèle que dans le cadre d'une situation donnée, et ne joue que dans ce cadre, de certain(s) manière(s) en dialectique avec les dynamiques de la situation relationnelle, et non par un déterminisme sociologique – ce qui a été reproché par certains à Bourdieu.

Bourdieu insiste sur le fait que les dispositions ne sont pas des automatismes (1984, 1994). Elles sont constamment modifiées par les nouvelles expériences de vie, et d'autre part se manifestent dans le cadre de situations précises et chaque fois singulières : « L'*habitus* n'est pas le destin que l'on y a vu parfois (...) c'est un système de dispositions ouvert, qui est sans cesse affronté à des expériences nouvelles et donc sans cesse affecté par elles ». (Bourdieu, 1994, p. 108-109, nous soulignons).

Ces dispositions provenant de ces habitus ainsi reconstruits peuvent être décrites pour Durant et Delesalle. Un retour au cas s'impose pour montrer en quoi la modification de notre canevas conceptuel par intégration des concepts de dispositions et d'*habitus* de Bourdieu enrichit de

manière *nécessaire* la structure d'analyse des relations interpersonnelles dans le conflit.

[Retour au cas : histoire de vie, dispositions et habitus de M. Durant et de M. Delesalle](#)

Durant vient d'une Famille ouvrière. Durant les entretiens, il décrit longuement son histoire enracinée dans la fierté ouvrière, le goût du travail manuel et technique bien fait. Il identifie ses dispositions avec son histoire dans l'entreprise Open Air qu'il a rejoint jeune après plusieurs mauvaises expériences préalables, dans lesquelles il a mal vécu le manque d'amour du métier. Le degré d'exigence technique de Henri Menu et le type d'activités pointues de son entreprise correspondaient et correspondent toujours aux dispositions provenant de son habitus. Plusieurs dizaines d'années après, ces dispositions restent prégnantes – il ne se vit pas comme un manager.

On comprend bien, alors, qu'il ne perçoive pas les services fonctionnels et « les emmerdements qu'ils nous posent » de manière positive. Face à Delesalle, dès le départ, il se positionne comme un professionnel qui fait « tourner la boutique ». En termes de positionnement relationnel, il s'est placé envers Delesalle, dès leurs premiers contacts, en position haute d'une relation complémentaire (Watzlawick et al., 1974, Kourilsky, 2004) : il est un Pro, au cœur de l'entreprise – Delesalle n'est qu'une sorte de supplétif, un « gars des bureaux » qui n'appartient pas réellement au monde de la production, son monde. Dans sa structure mentale, du fait de toute son expérience de vie, Durant se place en complémentarité non égale envers Delesalle.

L'habitus de Delesalle est totalement différent. Il vient d'une famille de la « classe moyenne-supérieure », ses parents occupaient des fonctions où le respect des règles formelles est fondamental (services comptables et financiers). Il a fait des études supérieures de Droit et n'est venu que tardivement aux ressources humaines. Après de premières expériences dans des services RH de grandes entreprises, il entre chez Open Air pour accompagner la mise en place du contrôle de gestion dans l'entreprise. Il s'agit de mettre en place des procédures et des règles de bonne gestion, y compris en ce qui concerne les ressources humaines. Comme il le dit, « j'ai aimé le challenge de faire sortir la boîte de ses travers classiques d'une petite entreprise ».

L'habitus professionnel de Delesalle crée des dispositions techniciennes fortes en termes de technicité RH : primauté du respect des lois et règlements dans le cadre de la situation donnée. Ses dispositions l'entraînent à concevoir la situation comme un rapport de forces, comme il les a vécues dans ses expériences professionnelles précédentes.

On comprend bien alors que, par rapport à des directeurs de services techniques comme Durant, il a une confiance très limitée. Il se positionne en tant que responsable d'une mission de « mise au carré » des procédures, sur le plan RH, en accompagnement de Jacques Menu sur le contrôle de gestion. Il aborde alors Durant, comme les autres directeurs techniques de services productifs, du haut de son expérience, de sa technicité, et de tout ce qu'il faut, selon lui, « remettre à plat ». De manière symétrique à Durant, il s'est dès le départ positionné dans une complémentarité relationnelle où il prétend, explicitement, à une position de supériorité.

Les dispositions et remémorations des habitus des protagonistes dans cette entreprise, renforcent, et sont renforcées en retour, par les modalités relationnelles qui se sont enclenchées entre eux. Ces relations, dans leurs emballements négatifs (invalidation de l'image de soi en communication interpersonnelle) s'auto-entretiennent. Il n'est alors pas surprenant qu'elles débouchent sur de multiples conflits, dont la nature est tout autant relationnelle que professionnelle (conflits de tâche). Ce sont les intrications entre positions professionnelles, perceptions et dispositions, et nœuds relationnels qui permettent de donner sens à ce qui se produit entre ces personnes¹¹.

Pour donner sens au conflit qui se déroule, il ne suffit pas de dire que Delesalle et Durant incarnent des contraintes productives opposées dans l'organisation. Delesalle ne « harcèle » pas Durant simplement car il est le garant du respect des lois et des conventions. Durant n'est pas seulement un « pro du terrain » qui rejette ces « gars des bureaux ». Il n'est pas non plus suffisant de décrire leurs origines sociales différentes et leurs niveaux de formations (niveau de diplômes). Leurs expériences professionnelles spécifiques et très différentes n'épuisent pas non plus la question. Ce sont les enchevêtrements de ces divers niveaux, en tant qu'ils sont tous *actualisés dans des comportements relationnels actuels*, qui constituent la singularité de la situation présente.

La prise en compte des habitus et des dispositions permet donc d'enrichir la problématique d'analyse relationnelle des conflits telle que nous l'avons dégagée par l'utilisation des concepts fondamentaux de l'école de Palo-Alto. Nous pouvons en déduire un canevas conceptuel plus complexe que celui que nous avons considéré au départ.

Nous analysons les dynamiques des conflits au travail en combinant les processus de situation et les influences des trajectoires individuelles (histoires personnelles). Ces deux ensembles de processus sont *intriqués* de manière indissoluble et créent des dynamiques en tensions. Notre canevas est dialectique dans la mesure où il vise à saisir un double mouvement : de l'organisation vers l'individu et réciproquement – les relations interpersonnelles étant le pivot de cette dialectique. Ce ne sont pas seulement les caractéristiques organisationnelles objectives qui expliquent le conflit. Ces caractéristiques n'ont d'effet que par la manière, subjective dont les individus les perçoivent et les utilisent comme ressources ou s'y opposent comme contraintes illégitimes à refuser.

Nous tentons donc une hybridation de paradigmes qui intègrent dans le même mouvement l'individu (la subjectivité) et l'organisation (l'objectivité). Ceux-ci ne sont pas ontologiquement séparés. Nous nous situons ainsi dans une approche interdisciplinaire et complexe au sens de l'auto-éco-organisation d'Edgar Morin (2005, 2008). Nous visons à saisir une situation globale, et non à en faire une décomposition analytique pour ne s'intéresser qu'à certaines variables isolées des autres (Pettigrew et al., 2001).

Nous conduisons nos analyses en intégrant deux mouvements conceptuels. Si nous partons du point de vue de la subjectivité, nous cherchons à prendre en compte *l'internalisation de l'externe* : l'intériorisation des contextes, y compris du passé, dans les comportements actuels, y compris perceptifs, des individus. Si nous nous plaçons du point de vue de l'objectivité, nous cherchons à intégrer *l'externalisation de l'interne* : comment les individus projettent sur leurs environnements leurs degrés de conscience de la situation relationnelle qu'ils vivent à un moment donné. En cela nous

¹¹ -Une analyse exhaustive nécessiterait de développer aussi des considérations contextuelles, sur les cultures professionnelles, les *champs* (au sens de Bourdieu), notamment le champ de métier, de cultures socio- professionnelles d'origine ("origines sociales"), mais aussi des relations de structure et organisationnelles proprement dites ainsi que des enjeux de pouvoir et de gouvernance. Un tel développement n'est pas possible ici. Notons simplement que ces contextes n'ont de sens que dans leurs incorporations dans les processus perceptifs des protagonistes (nous l'avons esquissé dans la description des dissonances cognitives vécues par Durant et Delesalle) : les contextes ne sont *actants* que via leurs incorporations dans les comportements des individus, que ceux-ci en soient conscients ou pas.

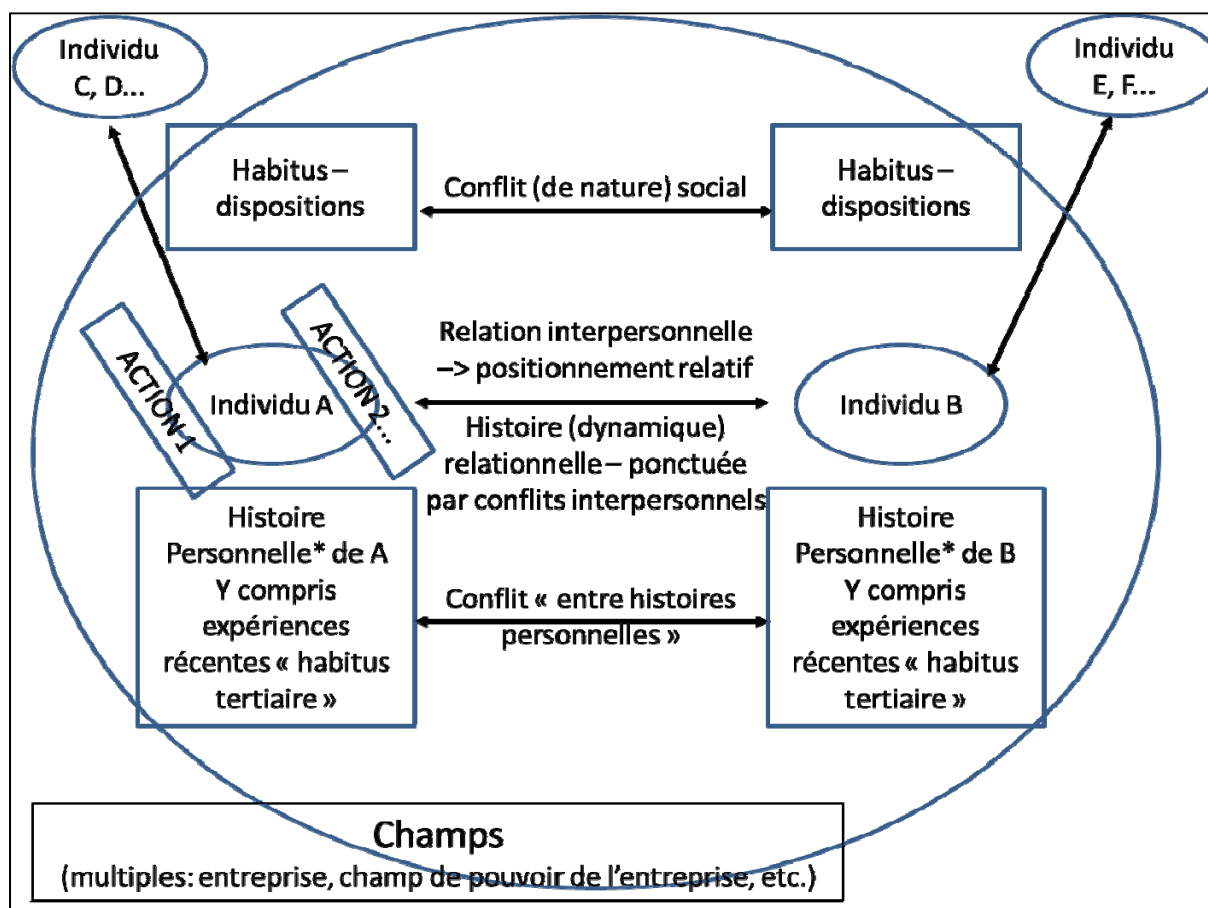
Adoptons une démarche maintenant bien développée dans les courants des « nouvelles » sociologies des organisations (Corcuff, 2011, à partir de remarques méthodologiques de Sartres, 1960).

Pour l'internalisation de l'externe nous avons choisi la notion d'habitus de Bourdieu telle que développée (et complexifiée) par la notion *d'homme pluriel* de Bernard Lahire (1998, 2004). En ce qui concerne l'externalisation de l'interne, nous nous appuyons sur les concepts des théories systémiques des relations humaines et des communications interpersonnelles, à partir de l'école de Palo Alto et particulièrement de Paul Watzlawick (notamment, Watzlawick et al, 1967-1972).

Nous utilisons les concepts d'habitus et de champs de Bourdieu pour conceptualiser l'internalisation dans les dynamiques personnelles de vie, pas pour opter pour un déterminisme de classe sociale (selon une lecture déterministe de Bourdieu que nous rejetons). Nous reprenons ainsi à notre compte la définition de la personnalité par Jean Piaget : « La personnalité est une structure » : « *un système de transformation qui comporte des lois en tant que système et qui se conserve et s'enrichit par le jeu même de ces transformations.* » (Piaget, 1964, p. 164, et 1970, p.6-7). Dans le cas Open Air, la prise en compte des activités non professionnelles de M. Durant (entraîneur dans un club de sport) en est une illustration. Il est donc nécessaire de prendre en compte la modification conceptuelle de Lahire (2004, 1998) concernant le caractère non monolithique de l'habitus et des dispositions qui en découlent : celles-ci peuvent intégrer des incohérences et même des contradictions internes.

Nous proposons la représentation graphique suivante de notre canevas théorique :

Figure 1 : La complexité des imbrications positionnement relationnel-habitus-champ



Nota : si nous indiquons, pour l'individu A, des « actions » (action 1, action 2, etc.), c'est pour bien signifier que nous prenons en compte le comportement de cet individu, et non une « personnalité » ou des « dispositions » au sens statique des termes, pour les raisons indiquées ci-dessus. (Nous n'indiquons pas des « actions » pour l'individu B afin de ne pas surcharger le graphique.)

Ce canevas conceptuel élaboré de manière abductive rompt avec les deux caractéristiques que nous avons repéré dans la plupart des analyses de conflits, et que nous avons considérées comme devant être critiquées : d'une part, la recherche de solution à partir d'éléments qui en sont à l'origine (les causes), et la distinction entre conflit de tâches et conflit purement relationnel ou encore psychologique; d'autre part le fait que pour pouvoir parler de conflit il serait nécessaire de considérer que les protagonistes ont la conscience d'être en conflit et agissent de manière au fond rationnelle, connaissant à la fois leurs intérêts et leurs buts, les contraintes (notamment relationnelles) auquel ils font face, et donc ayant une vision plutôt objective des divergences de buts, d'intérêts voire de valeurs, chez leurs opposants conflictuels.

La question de recherche qui nous guide pour les études futures, devient alors plus complète : Comment s'expriment et s'articulent histoire personnelle, récente et de long terme (habitus), facteurs situationnels, et conscience de soi des personnes dans les relations interpersonnelles de travail et en particulier dans des situations de conflit ?

Conclusion : recommandations, limites de notre analyse et perspectives

Ce cas illustre l'une des caractéristiques du conflit interpersonnel au travail : on y voit comment un conflit localisé, apparemment ponctuel, est un symptôme révélateur d'un problème plus global. Les conflits apparaissent en général en un point donné de l'organisation. Mais ce « point » objet de conflit, et en fait le conflit lui-même, n'est souvent qu'un symptôme de contradictions organisationnelles plus globales, ou qui relèvent d'un niveau supérieur. Le cas Open Air le montre bien : en rester à chercher « la solution » au niveau du conflit ne peut le résoudre. D'une certaine manière tout conflit en

organisation « ne peut pas être résolu » : ce sont ses conditions d'apparition, les contraintes enchevêtrées du système, qui engendrent le conflit –et les sujets agissant à l'intérieur du sous-système conflictuel ne peuvent pas en sortir sans remettre en cause peu ou prou la dynamique globale du système, en modifiant certaines de ses règles ou éléments structurels, parfois majeurs. Mais ceci nécessite que les protagonistes du conflit ne soient plus en escalade relationnelle conflictuelle.

Nous soulignons que ces enchaînements relationnels conflictuels sont une des causes fondamentales du mal-être des salariés au travail. L'invalidation de leur image de soi dans ces enchaînements et l'approfondissement du conflit, produit des ressentis très difficiles à vivre pour ses protagonistes. Comme la recherche de solution ne fait que renforcer les dysfonctions relationnelles, la dynamique que nous mettons en évidence explique pourquoi les plus bien intentionnées des interventions sur le contenu du conflit peuvent aggraver le malaise et le sentiment d'être enfermé dans un cercle vicieux sans fin. Le mal-être est ainsi caractérisé par un processus de nature impersonnelle et collective mais les ressentis sont profondément individuels. Il est alors clair qu'un « traitement » de ce mal-être au niveau individuel non seulement sera vain, mais aura toutes les chances de renforcer la spirale conflictuelle interpersonnelle et au fond d'accroître le mal-être.

Notre analyse amène ainsi à trois principales recommandations aux praticiens en gestion, pour gérer les conflits et ainsi diminuer xxx

Tout d'abord les escalades relationnelles qui caractérisent de manière fondamentale les conflits empêchent les protagonistes du conflit de pouvoir les gérer par eux-mêmes. Il est donc nécessaire qu'intervienne un médiateur des relations entre les protagonistes (Walton, 1969). Ce médiateur doit avoir de bonnes compétences dans la gestion des relations interpersonnelles. Il ou elle doit aussi être neutre, c'est-à-dire ne pas être impliqué dans des enjeux des personnes en conflit. Typiquement ce doit être une personne extérieure à l'entreprise ou au moins provenant d'une autre unité que celle où se développe le conflit, cette autre unité n'ayant pas de relation de pouvoir ou autre implication envers celle du conflit.

Surtout, ce médiateur doit être un appui au décentrage – en ce sens, il n'est pas « médian ». S'il apporte ses propres solutions, surtout préconçues (travers de nombre d' « experts »), il va contribuer aux enchaînements relationnels. Proposer des « techniques de communication » comme remède, par exemple, fera porter un poids supplémentaire sur les individus, et n'aura que peu de probabilités de modifier les enchaînements relationnels conflictuels. L'aggravation des dysfonctions relationnelles qu'il produira alors renforcera le mal-être des personnes et approfondira l'impasse conflictuelle. Ce « médiateur » doit prendre en compte toutes les dynamiques relationnelles pour permettre de manière participative (au vrai sens du terme) une solution originale et innovante. Ce n'est pas le consultant qui fait la solution, il catalyse l'émergence d'une solution par les acteurs eux-mêmes. Le cas ci-dessus en donne un exemple. Il montre qu'un intervenant totalement extérieur (un consultant) peut jouer ce rôle d'acteur de décentrage relationnel, en particulier en abordant les personnes dans leur globalité (ici, Durand) sans savoir par avance quel sera le résultat de ce décentrage (qui échoue partiellement, puisque Delesalle quittera l'entreprise).

Notre deuxième recommandation est plus originale. En conséquence de notre canevas d'analyse, intervenir sur un conflit doit éviter de se focaliser au départ sur les causes du conflit, ou en tout cas de se focaliser seulement sur les causes du conflit. Fondamentalement il s'agit de permettre un

« décentrage relationnel » des protagonistes: utiliser des techniques psychosociologiques amenant les protagonistes à méta-communiquer, c'est-à-dire communiquer sur leur communication. Cela relève d'une technicité particulière en termes d'intervention psychosociologique en organisation, qu'il n'est pas possible de développer ici. Cette démarche est extrêmement délicate et n'est jamais certaine de réussir.

En troisième recommandation, nous soulignons qu'il est souvent nécessaire qu'il se produise un changement « de niveau organisationnel supérieur » à celui du conflit. La métacommunication peut permettre de sortir du conflit, mais pas de résoudre "le problème", c'est-à-dire les contraintes organisationnelles qui enserrant les protagonistes dans une situation insoluble (qui entraîne l'escalade relationnelle conflictuelle, le conflit étant alors un symptôme). Même si les personnes sont compétentes, les causes objectives du problème échappent à leur domaine d'action. Il est alors nécessaire d'agir par un changement organisationnel à un niveau supérieur à celui où se produit le conflit. Si la métacommunication se réalise effectivement, les protagonistes sortent de l'escalade relationnelle conflictuelle et peuvent comprendre qu'il est nécessaire de modifier le cadre dans lequel elles travaillent. Mais

ceci nécessite, a priori, des changements relevant d'un niveau hiérarchique supérieur. Le médiateur doit donc intégrer ce niveau hiérarchique supérieur dans son intervention. Dans l'idéal il est missionné par un(e) ou des responsables de niveau supérieur qui peuvent ensuite agir sur l'organisation elle-même, et donc finalement supprimer les causes objectives de conflit. Nous insistons sur le fait que ce changement organisationnel « d'un niveau supérieur » ne peut résoudre le conflit que dans la mesure où les personnes sont sorties de leur escalade relationnelle. La métacommunication est donc un préalable indispensable à toute action sur de possibles causes objectives de conflit.

Enfin, notre étude présente plusieurs limites, de nature méthodologique en particulier.

La première limite est évidente et n'est pas spécifique à notre étude : toute notre investigation repose sur des entretiens. La distinction entre faits et interprétations est de ce fait délicate, voire impossible pour certains items : au fond, nous interprétons des interprétations. Le codage des verbatims, quelles que soient les précautions prises par le chercheur, est toujours discutable. Nous avons soumis, lors de séminaires dans notre unité de recherche, plusieurs des verbatims et notre manière de les interpréter, dans une démarche de contrôle par des pairs, ce dont il ne peut être rendu compte dans cet article. Mais cette limite relève de la nature même de la recherche. Une observation directe n'éliminerait pas la question de l'interprétation : le regard du chercheur n'est pas plus « neutre » que celui des protagonistes. Cette limite renvoie au débat sur le constructivisme, mais aussi sur l'observation participante (ou recherche-intervention).

Une seconde limite est plus spécifique et tient à la nature même de notre approche « théorique ». Celle-ci est complexe dans la mesure où nous voulons saisir l'idiosyncrasie de toute situation, tout en disposant, avant analyse de cas, d'un cadre interprétatif global des relations (les concepts de l'Ecole de

Palo Alto), tenant compte dans un second temps des histoires de vie des personnes qui construisent, via leur habitus, leurs dispositions. Notre démarche est hybride en quelque sorte : notre canevas conceptuel est préalable à l'analyse, nous ne sommes donc pas dans une démarche de type théorie enracinée. Cependant, comme nous essayons de le montrer dans la discussion de l'analyse du cas, notre démarche a été abductive : nous avons profondément modifié notre base théorique, à partir du constat d'incomplétude des catégories de l'Ecole de Palo Alto. Mais notre structure théorique n'est pas positiviste au sens où elle ne peut se traduire par des hypothèses sur des enchaînements d'items et des causalités définis a priori, donc un « modèle de contenu » qui serait à tester. Notre modèle est clairement interprétatif, il se pose la question de sa validation analytique au sens de Yin (2014). Là aussi, nous serions amenés aux débats sur le constructivisme et aux types de démarches d'études qui y correspondent – ce qui n'est pas l'objet de cet article.

Ne présenter qu'un seul cas peut aussi être discuté. L'intérêt opérationnel de notre modèle interprétatif serait mieux argumenté par la présentation de plusieurs études de cas. Nous sommes ici confrontés à la contrainte de longueur. La présentation de l'étude d'un cas dans notre approche requiert de présenter suffisamment d'éléments concrets pour ne pas tomber dans des descriptions trop superficielles aboutissant à des simplismes stéréotypés. Nous avons utilisé le canevas théorique final élaboré ici sur plusieurs autres cas dans différents pays (Canada, Russie, France) et différents secteurs (université, centre culturel, organisme social ; voir *auteurs*, xx). Ces autres contextes permettent de renforcer la validité de notre modèle d'analyse au-delà d'un seul cas.

Enfin, une quatrième limite est complètement spécifique à notre approche. Notre canevas théorique requiert, en toute rigueur, de mener une analyse longitudinale, permettant d'observer (sans tomber dans l'illusion de la neutralité) les dynamiques relationnelles – une analyse processuelle du conflit nous semble requérir d'être longitudinale. Sur cet aspect, notre étude de ce cas est clairement limitée, l'intervalle de temps considéré dans ce cas est bref, et nous avons disposé de peu de données sur les dates et les durées. La période de temps couverte par les entretiens est de quelques mois, ce qui est peu pour des dynamiques relationnelles. Nous avons effectué une reconstruction après coup de ces dynamiques, par des entretiens croisés entre plusieurs protagonistes.

Ceci nous amène à terminer par les pistes futures pour nos recherches. Sur un plan méthodologique, il s'agit de tenter d'opérer un suivi longitudinal de cas à partir de notre canevas, ce qui est exigeant : notre démarche nécessite d'avoir des entretiens, approfondis puisqu'ils concernent aussi les histoires de vie des personnes, avec un nombre significatif de personnes travaillant ensemble – pouvoir mener de tels entretiens sur de longues périodes de

temps est un défi. Sur le plan des objets de recherche, deux directions apparaissent. D'une part, notre canevas permet de renouveler l'analyse du rôle des managers de proximité : comment ceux-ci, intégrés dans les relations interpersonnelles de leurs équipes, peuvent-ils être des médiateurs de décentrage face aux conflits ? De plus, les réseaux relationnels sont plus complexes que des dyades relationnelles. La place impartie pour un article ne nous a pas permis de développer l'analyse de ces réseaux dans le cas Open Air (voire figure 1). Les managers de proximité doivent non seulement « gérer » les relations interpersonnelles, mais aussi leurs effets croisés et les entrelacs relationnels. D'autre part, les démarches de changement organisationnel, surtout vers des méthodes de management formellement responsabilisantes et autonomisantes (Lean et management agile, par exemple), perturbent fortement les modalités relationnelles des personnels : notre canevas conceptuel peut apporter une analyse originale de la manière dont les processus de changement créent, ou pour le moins renforcent, le mal-être au travail dans les transformations organisationnelles.

Références :

NOTA sur le manuscrit : des autoréférences ont été cachées. Pour préserver l'anonymat de la proposition.

- Amason A.C., (1996), "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams", *Academy of management journal*, Vol. 39, pp. 123-148.
- Bateson G., Jackson D. D., (1964), Some varieties of pathogenic organization, in Rioch D.M., ed., *Disorders of Communication*, vol.42, Research Publication, Association for Research in nervous and mental disease, 1964, pp.270-283, cité par Watzlawick et al., 1967.
- Boudreau J. (2008), *La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME*, mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Boulding K.E., (1962), *Conflict and Defense*, New York, Harper, 1962.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit.
- Bourdieu P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu P., (1987), *Choses dites*, Editions de Minuit, Paris.
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil.
- Brabet J., (2003), Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH?, in Allouche J., Coord., (2003), *Enclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 888-896.
- Brasseur M. (2003), L'école de Palo Alto et la gestion des Ressources Humaines. Contributions pour la recherche et l'action, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, pp. 61-78.
- Brasseur M. (2021), Le commun, levier d'inclusion dans les organisations ? Le cas de la régulation des conflits interpersonnels au travail, communication au 31^{ème} congrès de l'AGRH, Tours, 3-5 mars 2021.
- Bréad R., Pastor P. (2000), *Gestion des conflits*, Paris : Edition Liaisons.
- Chabanet D., Chakor T. Goujon N., Richard D., (2019), L'approche de Palo Alto : une alternative pour gérer le mal-être dans les organisations ?, *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°134, Janvier, pp. 161-186.
- Charmaz, K. (2000), Grounded theory: Objectivist and constructivist methods, in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 509–535.
- Collins C.S., Stockton C.M., (2018), The Central Role of Theory in Qualitative Research, *International Journal of Qualitative Methods*, 17, pp. 1–10.

- Cormier S. (2004), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy (Qué.), Presses de l'Université du Québec.
- Coser L. (1956), *The functions of social conflict*, New York : Free Press.
- De Clercq, D., Fatima, T. and Jahanzeb, S. (2022), "The link between interpersonal conflict and knowledge hiding: mediated by relatedness need frustration, moderated by narcissistic rivalry", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 494-518.
- De Dreu C.K.W., Weingart L. R., (2003), "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deutsch M. (1985), *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch M. (1973), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven: Yale University Press.
- Diné S., (2007), *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : Dynamique interactionnelle et modes de résolution*, thèse de doctorat, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille.
- Drucker P., (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Dutermé C. (2002), *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo-Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Fayol Henri (1916), *Administration Industrielle et Générale. Proyance – Organisation – Commandement – Coordination – Contrôle*, Dunod, Paris (édition de 1956).
- Festinger L. (1957), *A cognitive dissonance theory*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Fink C.F., (1968), Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, *Journal of conflict resolution*, N°12, pp. 412-460.
- Fisher R., Ury W., (1981), *Getting to yes*, Houghton Mifflin Company, Boston (Edition Française: LeSeuil, 1982).
- Fontana A., Frey J.H., (1994), "Interviewing. The Art of Science", in Denzin, Lincoln, *Qualitative Research*, Sage, 1994, pp.361-376.
- Foucher R., Thomas K. (1991), La gestion des conflits, In TESSIER, R., Tellier Y., *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Presses de l'Université du Québec.
- Follett, M. P. (1940), Constructive conflict, in H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49), Harper & Row, New York. (Première édition : 1926).
- Girin, J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet, A.C. (Eds.) (1990); Girin, J. ; Le Moigne, J.L. ; Micallef, A. ; Mouchot, C. , *Epistemologies et sciences de gestion*, Paris : Economica, Paris.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", in Denzin N.K., Lincoln Y.S., editors, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 105-117.
- Guetzkow H., Gyr J., (1954), An Analysis of Conflict in decision-Making groups, *Human Relations*, Vol. 7, pp.367-381.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R. W. (1992), *Management des organisations*, Bruxelles: DeBoeck-Wesmael.

- Himes J.S., (1982), *Conflict and Conflict Management*, University of Georgia Press, Athens.
- Hocker J.L., Wilmot W.W. (1985), *Interpersonal conflict*, (2nd ed.), Dubuque, IA: William.C.Brown.
- Jaramillo F., Mulki J-P., Boles J. S., (2011), Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXI, no. 3 (summer), pp. 339–356.
- Jensen A. D., Chilberg J. C., (1991), *Small Group Communication*, Wadsworth Publishing, Bemont(CA).
- Jehn K.A., (1995), A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-282.
- Jehn K.A., Chatman J.A., (2000), The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance, *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-74.
- Jehn K.A., Mannix E.A., (2001), The dynamic nature of conflict : longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 238-251.
- Kourilsky F., (2004), *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement*, Paris, Dunod.
- Kriesberg L. (2009), *The evolution of conflict resolution/The sage handbook of conflict resolution*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laflamme S., (1995), *Communication et émotion : essai de microsociologie relationnelle*. Paris, Editions l'Harmattan.
- Laflamme S., (2012), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, Volume 49, Numéro 2, Mai, pp 138–150,.
- Lahire B. (2004), *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, LaDécouverte.
- Lahire B. (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/Nathan.
- Lemaire J., (2010), *Vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels*, mémoire de Maitrise en communication, Université du Québec à Montréal.
- Merton R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure* (2nd edition; first edition: 1957), The Free Press, New York.
- Meyerson D., Martin J., (1987), Cultural Change: An Integration of Three Different Views, *Journal of Management Studies* Vol 24, 6, November 1987, pp. 623-647.
- Mooney A.C., Holahan P.J., Amason A.C., (2007), "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N°5, pp. 733-758.
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris: Éditions du Seuil. Morin E. (2008), *On Complexity*, Hampton Press, Cresskill (NJ).
- Morin E., Le Moigne J.-L. (1999), *L'Intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan.
- Piaget J. (1936), *La naissance de l'intelligence chez l'Enfant*, Delachaux et Niestlé.
- Piaget J. (1964), *Six études de psychologie*, Geneve, Gonthier.

- Piaget J. (1970), *Le structuralisme*, Presses universitaires de France, Paris (nouvelle édition, 2016).
- Piaget J., Inhelder B. (1972), *The psychology of the child*, New York, NY: Basic Books (reedition 2000).
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S., (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Review*, 44 (4), 697- 713.
- Pondy L.R., (1967), Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 296-320.
- Rondeau A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J. F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec: Les Presses de l'Université de Laval. pp. 507 - 527.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Éd. Presses de Sciences Po.
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Éd. Presses des Sciences Po (réédition augmentée, 1997).
- Schwandt Thomas A. (1994), Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry, in Denzin N.K., Lincoln Y.S., editors, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 1994.
- Thomas K.W., Kilman R.H., (n.d.), *Méthode Thomas-Kilman d'évaluation du Comportement en Situation de Conflit*, Psychometrics Canada, Edmonton.
- Wall J.A., Callister R.R., (1995), Conflict and its Management, *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 513-556.
- Walton R. E. (1969), *Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultation*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Watzlawick P. (1983), *The situation is hopeless but not serious, [the pursuit of unhappiness]*, Norton, New-York.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, Ed. Or. : (1967), *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil ; Ed. Or. : *Change. Principles of Problems Formation and Problem Resolution*, Norton, New York, 1974.
- Weeks D. (1994), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*, New York : Tarcher/Perigee.
- Yin R.K. (2014), *Case Study research. Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks, California. (Fifth edition)

Annexe : tableau des entretiens menés avec des personnes de Open Air

Personne (nom fictifs)	nombre d'entretiens	durées
Henri Menu, dirigeant-fondateur (et propriétaire) de l'entreprise	deux entretiens	deux heures puis une heure
Bernard Menu fils du dirigeant, directeur de la production	un entretien	une heure
Jacques Menu, fils du dirigeant, responsable des services fonctionnels	deux entretiens	une heure et une demi-heure

Delesalle directeur des ressources humaines	deux entretiens	une heure et deux heures
M. Durant chef du service/atelier « Réception-Qualité »,	deux principaux entretiens, deux autres rencontres	entretiens : deux heures et deux heures et demie ; 20 à 30 minutes pour les autres rencontres
Mme Dupuis, assistante RH	un entretien	deux heures
M. Dupond, directeur adjoint du chef de l'atelier (Durant),	deux entretiens	une heure et une demi-heure
Un autre directeur adjoint du chef de l'atelier	un entretien	une heure
Trois des salariés de ce service	un entretien	deux heures chacun
Le consultant extérieur	deux entretiens et plusieurs autres rencontres	deux heures pour chaque entretien.

Vers un management humaniste et responsabilisant dans une collectivité territoriale : une approche sensible au service du CARE ?

Inès Corinto & Elise Marcandella

Université de Lorraine, CEREFIGE, Manag'Est, Région Grand-Est

Université de Lorraine, CEREFIGE, IUT Épinal-Hubert Curien

1. Contexte

La Loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), promulguée en 2015 en France, a introduit des changements significatifs dans l'organisation des collectivités territoriales avec le regroupement des Régions, un transfert de compétences entre les différentes collectivités territoriales, un renforcement du rôle des Régions, la création d'un nouvel échelon territorial avec les Métropoles. Parallèlement, pour faire face à la complexité des enjeux sociétaux actuels, les acteurs d'un territoire sont appelés, par l'Etat, à travailler ensemble. Ainsi, de nouvelles structures (e.g. Pôles Territoriaux de Coopération Économiques) et/ou appels à projets (e.g. appels à projet dans le cadre de la politique de prévention et de lutte contre la pauvreté) voient le jour pour favoriser l'émergence de projets inter-organisationnels collaboratifs au service d'un développement soutenable des territoires. Cette politique de financement par l'Etat de projets territoriaux collaboratifs vient percuter la politique de financement par subvention jusqu'alors mise en œuvre par certaines collectivités territoriales, bouleversant ainsi les modes de relations entre acteurs des territoires. Nos travaux antérieurs (Collectif Picote, 2023) ont permis de mettre en évidence le mal-être de certains acteurs public territoriaux soumis à cette injonction à collaborer. Mal-être en partie lié à un cadre organisationnel et des dispositifs managériaux qui ne sont pas conçus pour favoriser la collaboration qu'elle soit interne ou externe (Pupion et Trebucq, 2020). Dans le cadre de cette communication, nous nous focalisons sur les modes d'adaptation des pratiques managériales mises en œuvre pour faire face aux enjeux de la transformation des organisations publiques. Nous nous interrogeons plus particulièrement sur les pratiques alternatives ou innovations managériales qui peuvent faciliter la coopération interne au sein des collectivités territoriales. Notre questionnement de recherche porte sur les apports d'une pratique managériale fondée sur des valeurs humanistes pour faire face à ces bouleversements institutionnels et organisationnels.

2. Problématique

Pour faire face aux transformations d'un management confronté à la nécessité de prendre en compte de nouveaux enjeux sociétaux, certains auteurs s'interrogent sur les apports d'un management humaniste (Brasseur et Oiry, 2013 ; Delassus et Silva, 2016 ; Dubost, 2019). S'il n'existe pas de définition unique de ce que représente une approche humaniste du management, la littérature met en avant les liens supposés forts entre "management humaniste" et "Care management" (Dubost, 2019, p. 69). Dans cette communication, nous nous appuyons sur le cadre du management par le CARE pour étudier les conditions de développement d'un management humaniste dans une structure bureaucratique. Nous proposons d'étudier les effets d'une approche mobilisant l'esthétique des organisations (Strati, 2004 ; Ivanaj et Berger-Douce, 2021) par l'utilisation d'artefacts médiateurs esthétiques sensibles (AMES) sur le bien-être et mal-être au travail dans une collectivité territoriale.

Est-ce qu'une approche esthétique et sensible du management facilite le CARE au sein des organisations ? Les AMES peuvent-ils être considérés comme "des dispositifs qui vont permettre au CARE de prendre corps" (Dubost, 2019, p 69-70) ?

Pour étudier ces questions, nous travaillons avec Manag'Est, l'école des managers de la Région Grand Est.

3. Approche méthodologique et Principaux résultats

3.1. Présentation de Manag'Est

La Région Grand Est, issue des fusions des anciennes Régions Alsace, Lorraine, Champagne Ardenne prend place sur une superficie d'environ 57 347 km². Les services territoriaux de la Région Grand Est représentent plus de 8000 agents et près de 900 managers. Dans un contexte de mutations

profondes (réforme territoriale, évolutions sociétales, développement de l'intelligence artificielle...), la Région Grand Est a créé Manag'Est - Ecole des managers de la Région Grand Est. Cette structure, initiée par le Président et le Directeur Général des Services, est opérationnelle depuis le deuxième trimestre 2020. Elle dispose d'un espace campus à Metz, modulable en totalité et équipé en salles de co-design et travail collaboratif. Les enjeux de Manag'Est (2020) sont notamment de :

- Poser les bases d'une organisation nouvelle résiliente solide, transparente et faisant sens en interne comme en externe.
- Développer l'assertivité des managers pour en faire de véritables relais et coach du changement et de l'innovation.
- Libérer les potentiels des agents et favoriser le bien-être au travail.
- Partager des valeurs et process créant du collectif.

Manag'Est a initié la création du réseau des écoles internes de management (REMIX) et développe des partenariats de recherche et expérimentation. C'est dans ce cadre que la Région Grand Est, la Chaire « Art et science dans le cadre des objectifs de développement durable » portée par ICN Business School et ses laboratoires de rattachement (BETA et CERFIGE) ont signé une convention de recherche.

Méthodologie

Une équipe de sept chercheurs répartis sur deux volets travaillent ensemble dans le cadre de ce programme de recherche appelé ResInn. Les travaux présentés dans cette communication sont rattachés au volet 2 – Facilitation de la coopération dans le cadre du développement de macro-projets territoriaux : incitation et évaluation du recours aux artefacts, au symbolique, à l'imaginaire et à l'artistique. Notre démarche relève de la recherche-action participante éthique (Wannenmacher, 2019 ; Marcandella, 2021) qui suppose une immersion du chercheur au sein du milieu qu'il étudie. Cette immersion est rendue possible par l'intégration au sein de Manag'Est de l'une des chercheuses, engagée comme Cheffe de projets en médiation artistique et intelligence collective dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Notre posture épistémologique est constructiviste pragmatique, c'est-à-dire basée sur l'identification d'une problématique commune et la création d'une communauté de projet qui sera accompagnée par la chercheuse-facilitatrice pour expérimenter des formes de management adaptées à cette situation (Albert et Avenier, 2011). Nous mobilisons des méthodes de recherche complémentaires essentiellement qualitatives : l'approche esthétique et les méthodologies de recherche basées sur les arts (Debenedetti et al., 2019 ; Mairesse, 2019). Plusieurs projets de facilitation fondés sur cette approche sensible ont été menés au sein de Manag'Est (Corinto et Marcandella, 2024).

Dans le cadre de cette communication, nos résultats reposent sur deux approches :

- Pour présenter le caractère "humaniste" de Manag'Est, nous nous appuyons sur les documents de présentation de Manag'Est, l'entretien de son responsable (EO) et de sa responsable RH (EOO) et une observation participante du fonctionnement de la structure.
- Pour observer et comprendre les ressentis des managers par rapport à la situation organisationnelle actuelle et les effets du management proposé par Manag'Est sur le travail des managers, nous avons recours à des entretiens des agents accompagnés par notre approche sensible dans le cadre du projet "MDR2026".

L'objectif du projet "MDR2026" est d'accompagner les agents d'une Maison de Région dans la définition de sa vision et de sa stratégie à l'horizon 2026. La Région Grand Est comporte 12 Maisons de Région avec chacune une cinquantaine d'agents qui œuvrent principalement autour de trois pôles de compétences : les lycées (gestion patrimoniale des installations et des agents de la Région), le développement territorial (développement économique, emploi et formation, transition énergétique et l'ingénierie territoriale), les transports scolaires et interurbains ainsi que les mobilités durables. Le tableau 1 présente le déroulé de l'accompagnement de la Maison de Région¹ et le tableau 2 un récapitulatif des entretiens menés.

¹ <https://www.grandest.fr/fonctionnement-de-la-region/les-maisons-de-la-region/>

Tableau 1 – Accompagnement de la Maison de Région

	Phase	Nombre de séances	Acteurs impliqués	Modalités d'accompagnement (approche sensible)	Résultats
Décembre 2022/ Décembre 2023	Accompagnement par Manag'Est (chargé de mission Manag'Est et cheffe de projet en médiation artistique et intelligence collective et cheffe de projet à la direction de l'innovation et de la modernisation de l'action publique)	6 séances (réunion de travail à la fois en présentiel en distanciel)	Direction Agents Equipe RH Managers Ce qui constitue une équipe du projet.	Icônes météo Arbre à idées Cartes postales prospectives Lego Restitution artistique : poèmes et mise en espace	Boucle Teams pour faciliter les échanges Production d'une brochure : La MDR en 2026 Fiches actions
Décembre 2023/2024	Autonomie	L'équipe d'accompagnement est présente tous les 6 mois. Variable en fonction de la demande	L'équipe du projet.	Co-construction en fonction des besoins	Mise en œuvre des fiches actions

Tableau 2 - Récapitulatif des entretiens menés

Site	Fonction	Durée	Code
Manag'Est	Chef de mission		E0
	Responsable RH		E00
Maison de Région	Chef de service administratif et financier		E1
	Développeur de projets de territoire		E2a,b
	Chargé de missions mobilités		E3
	Assistante polyvalente		E4
	Chargé de maintenance informatique		E5
	Développeur économique		E6
	Chargé de maintenance informatique		E7
DIMAP	Cheffe de projets		E8

La triangulation des données est assurée par l'analyse de données de différentes natures : les documents de présentation de Manag'Est, le référentiel de compétences de la région, le guide du Manager Manag'Est, des entretiens semi-directifs avec le chargé de mission Manag'Est et des managers de la maison de Région, une observation participante.

3.2. Principaux résultats

Nos résultats cherchent à montrer si l'approche par le CARE permet d'analyser les effets d'une formation à un management qui se veut humaniste sur les agents d'une collectivité territoriale. Pour cela, nous avons réalisé les analyses suivantes :

- Caractérisation du management humaniste défini par des praticiens (analyse de documents et entretiens des porteurs de la Mission Manag'Est) : un management responsable, coopératif, ambitieux et innovant.
- Correspondance entre ce management humaniste et le management par le CARE (à partir de la définition de Manag'Est et de la littérature sur le CARE).
- Apport des retours des agents pour analyser les liens entre management humaniste et management par le CARE dans cette situation (analyse des ressentis des agents ayant participé à des formations-accompagnement fondés sur les valeurs du management humaniste développé par Manag'Est)..

4. Conclusions principales et limites

Le CARE repose sur une approche particulière des relations humaines mise en avant par les théoriciens des éthiques du CARE qui *“ont choisi de penser les relations humaines, non plus en considérant les hommes comme des individus naturellement autonomes, mais comme des personnes nécessairement dépendantes les uns des autres”* (Delassus et Silva, 2016, p. 60). Tronto (1993) propose une définition qui précise l'objectif du CARE : *“Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible”*. Elle précise en quelque sorte les frontières du CARE en spécifiant que *“ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie”*. Ces définitions entrent en résonance avec les problématiques managériales rencontrées dans des collectivités territoriales soumises à la nécessité de passer d'un management vertical à un management transversal pour faire face aux nouveaux enjeux sociétaux qui engagent leur responsabilité. Ainsi, les agents sont invités à dépasser le fonctionnement séquentiel et en silo de leur organisation pour aller vers un management transversal nécessitant une approche itérative et interdisciplinaire des projets territoriaux. Il s'agit de transformations qui nécessitent de passer de l'autonomie à l'interdépendance et concernant les enjeux de la transition écologique et sociale, *« de maintenir, perpétuer et réparer notre monde »* pour assurer son habitabilité. Pour faciliter ces transformations, l'approche sensible utilisée dans le cadre des formations Manag'Est cherche à inclure les corps, les émotions et les espaces de travail dans les dispositifs et processus managériaux. Cette approche pose des questions éthiques que nous interrogeons en nous appuyant sur les cadres des éthiques et du management par le CARE.

Références bibliographiques indicatives (APA)

- Albert, M. N., & Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Brasseur, M. & Oiry, E. (2013). Le management des entreprises est-il concevable hors de l'humanisme ?. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 7, 2, 2-2.
- Collectif PICOTE – Balzani B., Cervera M., Guèye K., Marcandella E. & Wannenmacher D. (2022), *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion : vers le territoire capacitant ?*, Éditions universitaires EPURE, coll. « Ressor », n°6, Reims.
- Corinto, I. & Marcandella, E. (2024). Apports d'une approche sensible pour accompagner les managers du service public vers une transition écologique et solidaire des territoires. *Question(s) de management*, 48, 77-91.
- Debenedetti S., Perret V. et Schmidt G. (2019). Les méthodes de recherche basées sur l'art, in L. Garreau et P. Romelaer (dir.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*, Economica, p. 64-85.
- Delassus, É., & Silva, F. (2016). Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité. *Management international*, 20(4), 59-74.
- Dubost, N. (2019). Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management : L'exemple des salariés aidants. *Management & Prospective*, 36, 69-85.
- Ivanaj, V. & Berger-Douce, S. (2021). L'approche esthétique au service de la formulation de la stratégie organisationnelle : l'exemple d'une Université française. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 147-184.
- Mairesse, P. (2019). Chapitre 6. Explorer les œuvres : L'approche esthétique des organisations et les méthodes de recherche « art-based » : une posture épistémologique renouvelée. Dans : Jean-Luc Moriceau éd., *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 101-129). Caen, France : EMS Editions.
- Manag'Est (2020). Guide du manager. Document interne, Région Grand Est.
- Marcandella, E. (2021). Mise à l'épreuve du concept d'artefact de médiation pour appréhender la notion de parcours d'insertion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxvi, no. 67, 2021, pp. 127-156.
- Pupion, P. C., & Trébucq, S. (2020). Le management public collaboratif. *Gestion et management public*, 8(1), 6-8.

Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation*. Presses Université Laval.

Tronto, J.C. (1993). *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge, New York.

Wannenmacher, D., & Marcandella, E. (2019). Les processus longs et les temps patients au service d'une recherche rigoureuse, pertinente et éthique. *Gestion 2000*, 36(3), 91-111. 91-111.

Management déontique : coordonner les intelligences, donner du sens au travail et rendre le collectif performant.

Patrick MOYNOT

Université Dauphine PSL, Smith & Son

La problématique du bien-être ou du mal-être au travail est souvent réduite à sa dimension individuelle. Comme le rappelle justement l'appel à communications, ce tropisme est dû à l'influence du courant de la psychologie positive depuis les recherches séminales de Seligman (1998, 2019). Mais les chercheurs ne sont pas les seuls responsables de cet état de fait.

Dans un contexte de lutte économique qui leur laisse l'impression de réduire chaque jour davantage leurs marges de manœuvre, les managers y voient le moyen de limiter la remise en cause de leurs pratiques. Ils s'emparent ainsi du sujet, mais peuvent finalement affirmer qu'il s'agit pour l'essentiel d'un problème de *mindset* individuel (Bakker & Albrecht, 2018; Bakker & Schaufeli, 2008), qu'il convient de reprogrammer, et que les questions de management ou d'organisation du travail, face auxquelles ils se sentent démunis, n'ont qu'un rôle accessoire. Quand des pratiques managériales manifestement délétères sont identifiées, ou quand l'organisation du travail se révèle propice au burnout, ce sont encore les caractéristiques des individus, bourreaux mais aussi victimes, qui sont mises en avant.

Du côté des salariés, l'approche individuelle séduit également (et fait le bonheur des coachs en tous genres) : elle permet de se convaincre que chacun dispose en lui-même des ressources pour être heureux au travail. C'est un peu le rêve américain transposé à l'échelle du service comptabilité : si je veux et si je m'en donne les moyens, je peux m'épanouir au travail, ou à minima cesser d'y être malheureux, même dans un environnement difficile. On sait que les époques de crise sont propices au repli sur soi, tandis que les périodes de prospérité, ou de reconstruction, voient fleurir les idéologies collectives. La période actuelle, avec ses tensions économiques, démographiques, géopolitiques et écologiques offre ainsi un boulevard à l'introspection et au regain d'intérêt pour le psychisme individuel, dont la recherche du bonheur. Du collectif, finalement, on n'attend plus grand-chose.

Nous en sommes donc là : la discussion sur le bien-être ou le mal-être au travail réduit trop souvent la dimension collective à la portion congrue. Lorsqu'elle est prise en compte, c'est souvent comme un élément de l'environnement parmi d'autres (voir par exemple le modèle SLAC d'E. Abord de Chatillon (De Chatillon & Richard, 2015)).

Nous suggérons de regarder la question d'un point de vue alternatif en mobilisant un cadre théorique qui est encore considéré avec beaucoup de méfiance par les gestionnaires, en particulier dans le champ du comportement organisationnel : celui de la psychodynamique du travail (Dejours, 2009a, 2009b), dorénavant PDT.

Celle-ci entend précisément traiter des questions de souffrance ou de plaisir au travail en analysant le rôle central du collectif dans leur genèse et en réinscrivant le travail dans sa dimension sociale, voire politique. La théorie de la coopération qu'elle propose consiste en une nécessaire *coordination des intelligences* par le management, qui intègre de façon centrale les enjeux collectifs.

La PDT opère une synthèse originale entre les apports de l'ergonomie et de la psychologie du travail, et trouve certaines de ses fondations dans la métapsychologie freudienne. Elle est souvent caricaturée (geignarde, voyant de la souffrance partout, disqualifiée par ses fondements psychanalytiques, dogmatique, évidemment marxiste... Voir par exemple Durand et al. (2000) ou Le Goff, cité par Clot (2010)) et de ce fait peu mobilisée.

Elle s'inscrit dans une perspective critique distincte de celle qui assimile les pratiques managériales contemporaines à un post-taylorisme intégrant les apports de la psychologie positive à des fins d'exploitation (Linhart, 2015, 2021; Méda, 2018), préférant pointer le hiatus préoccupant entre ce que l'on sait depuis Wisner (1995) sur le travail vivant, par opposition au travail prescrit, et les modalités contemporaines d'organisation du travail dans les entreprises (Dejours, 1998/2009). C'est un cadre théorique dont on peut difficilement faire l'économie dès lors qu'il s'agit d'appréhender les questions de bien-être et de mal-être au travail, méritant l'attention de la communauté académique en comportement organisationnel : d'une part parce qu'il propose un modèle à visée universelle, d'autre part parce qu'il apporte des réponses à des questions encore sans réponse dans la littérature, notamment sur

l'engagement et l'autorité.

Sur ces sujets, nous sommes en effet confronté à des questions de praticien : comment faire converger les initiatives et l'engagement individuels sans décourager les bonnes volontés ? Comment concilier autonomie et subordination dans l'exercice de l'autorité managériale ? Nous nous efforçons d'y répondre en chercheur, en faisant appel à ce cadre théorique particulier, faute d'avoir trouvé dans la littérature des réponses satisfaisantes.

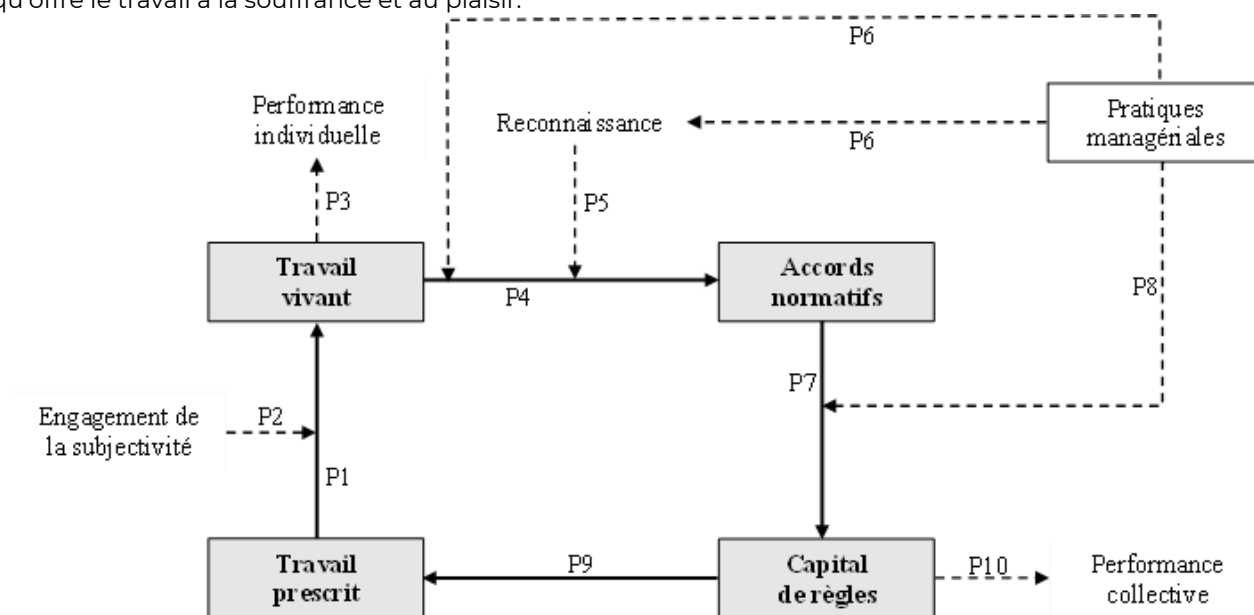
C'est l'un des objets de notre recherche, qui a fait l'objet d'une thèse, soutenue en décembre 2023 à Dauphine PSL. Nous proposons une analyse conceptuelle et une modélisation de la psychodynamique du travail, assortie d'une expérimentation de type recherche-action, menée sur 12 ans dans 3 PME.

Au-delà de la thèse, notre programme de recherche vise à formaliser et documenter les modalités d'un *management déontique*, transposition managériale de la psychodynamique du travail.

Nous proposons de rendre compte des premiers résultats de cette recherche sous l'angle de la **première thématique**, la relation entre bien-être et mal-être au travail.

C'est d'abord la présentation d'un modèle théorique (voir figure ci-après) fondé sur une définition originale des *collectifs de travail*, lesquels se constituent à l'occasion d'une activité particulière : la production de règles de travail. Elle est dénommée *activité déontique*, et la

façon dont elle est organisée, ou entravée, porte en elle l'essentiel des enjeux du travail vivant avec des implications sur le fonctionnement psychique, notamment les modalités d'accès qu'offre le travail à la souffrance et au plaisir.



Hypothèses et propositions		Concepts		
Hypothèse principale 1	Centralité du travail pour la construction/destruction de l'identité (sublimation ordinaire)	1	Prescriptions	Représentations du monde prescrit = le monde tel qu'il est pensé, théorisé, modélisé, figuré, cartographié : organigramme, définitions de fonction, fiches de poste, procédures, modes d'emploi, plans d'action, concepts, instructions, etc.
Hypothèse principale 2	Irreductibilité de l'écart entre prescrit et réel = les prescriptions sont toujours insuffisantes	2	Engagement	Mise en œuvre de la subjectivité (ensemble des registres de perception et de compétences d'une personne) pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, donc au-delà du prescrit
Proposition 1	Le travail vivant comble l'écart entre un prescrit incomplet et un réel qui résiste	3	Travail vivant	Effort consistant à mettre en œuvre les prescriptions dans un but déterminé, à constater leur insuffisance, et à combler l'écart
Proposition 2	Surmonter la résistance du réel se fait en donnant de soi-même, en mobilisant sa subjectivité	4	Performance individuelle	Propension, pour un individu, à obtenir un résultat au moins conforme à l'objectif qu'il recherche ou qui lui a été assigné
Proposition 3	Ce travail est invisible : la performance précède la compétence, les transgressions sont cachées	5	Pratiques managériales	Ensemble des actions mises en œuvres pour "faire faire"
Proposition 4	Le travail vivant collectif consiste à partager, ajuster et transformer les "ficelles" et les solutions trouvées en accords normatifs (coopération horizontale)	6	Reconnaissance	Rétribution de l'engagement, qui passe par des jugements (de beauté/d'utilité)
Proposition 5	Ce partage est conditionné par les perspectives de reconnaissance, via des jugements de beauté/d'utilité	7	Accords normatifs	Consensus au sein d'un groupe de travail (l.e travaillant de façon interdépendante à l'atteinte d'un objectif commun) sur les modes opératoires à respecter
Proposition 6	La reconnaissance et la coopération sont subordonnées à des pratiques managériales spécifiques	8	Capital de règles	Ensemble des accords normatifs résultant de l'activité déontique
Proposition 7	La capacité de l'entreprise à intégrer cette intelligence pratique sous forme de règles repose sur la qualité de la coopération horizontale	9	Performance collective	Propension, pour une organisation, à obtenir un résultat au moins conforme à l'objectif qu'elle s'est fixé, sous contrainte des moyens qu'elle s'est donné.
Proposition 8	Une autorité légitime est nécessaire pour assurer les arbitrages (coopération verticale)			
Proposition 9	L'activité déontique produit un ajustement de l'organisation prescrite (coordination)			
Proposition 10	La performance collective dépend de la qualité de l'activité déontique et non de l'addition des performances individuelles			

A rebours des approches multifactorielles qui dominent depuis Herzberg, et bien qu'elle ne conteste pas la pertinence des divers facteurs identifiés par la littérature, la PDT défend l'idée selon laquelle le travail met en jeu un processus central susceptible de jouer à la fois dans le sens d'un renforcement de l'identité, générateur de plaisir au travail, ou d'une dégradation de l'identité, génératrice de souffrance. Ce processus central est celui de la *reconnaissance par les pairs* à l'occasion de l'activité déontique, laquelle s'obtient selon des modalités particulières que la PDT documente en détail.

Elle se présente ainsi d'une certaine façon comme une approche unifactorielle : c'est la façon dont l'organisation du travail entrave ou favorise le processus sublimatoire qui détermine avant toute autre chose la propension à en aggraver les souffrances (la question de la souffrance étant traitée de façon particulière en PDT puisqu'elle est considérée comme inhérente au processus de travail) ou à en retirer des satisfactions. Si elle peut souscrire à l'idée que l'initiation d'une spirale ascendante ne peut reposer uniquement sur l'enrayement des dynamiques négatives (Roberts, 2006), elle affirme comme condition nécessaire, et parfois même suffisante, que l'une d'entre elles soit au minimum réactivée : celle de la reconnaissance. En réalité, suggère-t-elle, de nombreuses souffrances s'avèrent supportables si la « mère de toutes les batailles » est menée, celle qui, au moyen d'une organisation du travail et d'un dispositif managérial adéquat, permet au travail de produire ses effets émancipatoires et aux intelligences de se coordonner.

Au-delà des questions de bien-être et de mal-être, ce modèle peut d'ailleurs être compris comme une explicitation des mécanismes à l'œuvre dans l'apprentissage collectif (Argyris & Schön, 1978) et, de ce fait, constitue un dispositif managérial d'accroissement de la performance de l'organisation.

Il permet également d'éclairer d'un jour nouveau les rapports paradoxaux de l'engagement individuel avec la performance collective. L'enjeu consiste à obtenir la performance collective en s'appuyant non pas directement sur une performance individuelle de nature productive, mais en capitalisant sur ce qui se joue pour l'individu à l'occasion du travail, qui débouche sur une amélioration de l'intelligence collective et donc de la performance de l'organisation.

Nous avons nommé *management déontique* ce cadre conceptuel qui est aussi un dispositif d'action débarrassé des considérations morales, et qui combine les impératifs de santé et de plaisir au travail avec ceux de la performance économique.

Ce modèle managérial a fait l'objet d'une expérimentation en PME.

A ce stade de la recherche, les résultats que nous pouvons partager sont de plusieurs ordres.

D'un point de vue théorique, le modèle proposé par la PDT constitue une alternative convaincante pour comprendre les mécanismes d'engagement au travail, dont la corrélation avec les questions de bien-être/mal-être, bien que non-univoque, est acquise. Nous avons pu mettre en lumière le rôle de l'activité déontique comme médiateur de la corrélation positive entre l'engagement individuel et la performance collective, que nous avons pu observer sur le terrain.

Sur le plan empirique, le modèle s'avère opérationnalisable et produit les effets escomptés en termes d'engagement et de performance organisationnelle. Nous en rendons compte dans la thèse, au moyen d'« histoires de travail », qui sont le récit subjectif de situations que nous avons eu à traiter sur les trois terrains. Il nous semble pouvoir affirmer, que le bien-être des salariés s'est trouvé accru. Nous n'avons toutefois pas entrepris de le mesurer, respectant en cela la posture épistémologique de la PDT, proche du constructivisme radical de Glasersfeld (1981/1984).

Nous avons tenté dans notre recherche de rendre compte du *réel du travail* de management, donc des obstacles et difficultés rencontrées. Il en ressort la confirmation de la place centrale qu'occupe la gestion de l'engagement dans le dispositif managérial. Les problématiques auxquelles nous devons faire face dans le cadre de ce « faire faire » qui définit le management (1995/2016) finissent invariablement par mettre en jeu l'engagement des salariés, puisque celui-ci n'est pas dissociable du travail vivant. Sa canalisation dans le sens du collectif constitue le principal défi à relever pour le dirigeant.

À ce stade de l'expérience, c'est-à-dire en étant conscient qu'un processus de transformation est en marche, dont le calendrier est probablement plus lent que ce que la vie des affaires exige, nous observons que nous obtenons les résultats escomptés, bien que de façon plus progressive et moins systématique qu'espéré : les salariés remobilisent leur intelligence, retrouvent le plaisir de travailler, s'énervent, râlent et s'échinent mais in fine nous disent leur satisfaction. C'est une transformation de toute la culture de l'entreprise qui est en cours.

Un parallèle a souvent été établi entre ce que nous décrivions de cette psychodynamique opérationnelle que nous mettions en place, et d'autres formes expérimentales se réclamant des mêmes objectifs d'engagement, de plaisir au travail, de réalisation de soi, visant à « redonner du sens au travail » : management participatif, entreprise libérée, holacratie, sociocratie, etc.

La plupart de ces modèles alternatifs ont été construits contre la bureaucratie et contre la frustration qui naît des limitations de la liberté qu'impose la soumission à une autorité dans le cadre d'une relation de subordination, les deux étant liées. Ils sont présentés comme des solutions au manque d'engagement, lequel est à l'origine d'une performance médiocre, ou à tout le moins inférieure à ce qu'elle pourrait être si les énergies étaient libérées. C'est ainsi qu'elles proposent de remplacer les hiérarchies, les modalités de prises de décisions et d'expression de l'autorité par des systèmes plus ou moins complexes et codifiés, des prescriptions parfois très précises, assorties le cas échéant de titres et de fonctions parfois étonnants.

Il nous semble qu'elles restent toutes construites avec cette brique élémentaire qui consiste à « donner une instruction », c'est-à-dire qu'elles ne descendent pas au niveau du travail vivant. Ce sont les émetteurs de l'instruction qui changent éventuellement, ou la façon de les transmettre, ou encore la façon de les élaborer. Mais il n'y a pas de remise en cause du fait qu'il faut travailler selon des prescriptions. La PDT ouvre cette boîte noire qu'est la prescription en disant : « une fois qu'on a donné une instruction, on n'a en réalité pas fait grand-chose, le travail n'a pas commencé ». Elle ajoute un deuxième étage : voici ce qui se passe,

au niveau du psychisme, lorsque l'on travaille. Et encore un étage supplémentaire : voilà quel rôle joue le collectif dans cet affrontement de l'individu à sa tâche au sein d'une organisation.

A l'inverse des modèles alternatifs cités pour qui la bureaucratie constitue un repoussoir absolu, la PDT formule un plaidoyer pour une certaine forme de bureaucratie, une réhabilitation de l'autorité et en conséquence pas du tout une remise en cause de l'organisation hiérarchique elle-même, mais uniquement (ce qui est beaucoup) de la façon de donner des instructions, bref de diriger !

Il nous faut aussi faire le constat de l'extrême exigence du dispositif managérial mis en place. Pour le dire très simplement, le management déontique est épuisant, il requiert de la part du manager une implication physique et émotionnelle très supérieure à ce que requiert un management traditionnel, qui accorde plus de place aux tableaux et à la coordination, moins aux gens et à la coopération. Il exige ainsi une personnalité particulière, c'est une limite importante.

Nous devons également souligner les limites intrinsèques de notre expérimentation, qui a eu lieu dans des PME de moins de 50 salariés, avec une activité de service et non de production industrielle, exclusivement en France. La théorie du travail proposée par la PDT est à visée universelle, mais il n'existe pas à notre connaissance d'expérimentation documentée qui permettrait d'en évaluer les limites culturelles.

Bibliographie

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*.

Addison-Wesley.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

Clot, Y. (2010). *Le Travail à coeur. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. Paris: Editions la Decouverte.

De Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC): Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 249(4), 53-71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>

Dejours, C. (2009). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Editions du Seuil. (Original work published 1998)

Dejours, C. (2009a). *Travail vivant t.1 Sexualité et travail*. Paris: Payot.

Dejours, C. (2009b). *Travail vivant t.2 Travail et émancipation*. Paris: Payot.

Durand, J.-P., Baszanger, I., & Dejours, C. (2000). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. *Sociologie du travail*, 42(Vol. 42-n° 2), 313-340.

Girin, J. (2016). Les agencements organisationnels. In *Langage, Organisations, Situations et Agencements*. Laval: Presses de l'Université de Laval / Hermann. (Original work published 1995)

Glaserfeld, E. von. (1984). An Introduction to Radical Constructivism. In P. Watzlawick (Éd.), *The invented reality* (p. 17-40). New York: Norton. (Original work published 1981)

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Eres.

Linhart, D. (2021). *L'Insoutenable subordination des salariés*. Toulouse: ERES. Méda, D. (2018). De la démocratie au travail. *Le Monde*.

- Roberts, L. M. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive Psychology: A Personal History. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1-23.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse: Octares.

Categorizing Employees' External Engagements: A Theoretical Exploration

Oussama Assaber & Silvester Ivanaj

ICN Business School, CEREFIGE

Introduction

When organizations face unintended changes over time, they usually adapt by assessing their practices and making adjustments. In fact, it is important nowadays for organizations to stay flexible and open to new ideas, particularly when employees' behaviours are shifting inside and outside the workplace. In this regard, the topic of employees' external engagements is not a novel concept within the literature (Li et al., 2019; Sessions et al., 2021). Actually, it is a research topic that has been studied for its significance by scholars as well as practitioners over the years, especially in relation to contemporary workplaces. However, in a rapidly changing working environment, this topic keeps on evolving, leaving much more to be explored and discovered.

The 2023 Academy of Management Conference emphasized the need for management research to redefine the status of the workforce within organizations by 'Putting the Worker Front and Center.' It encouraged management scholars to develop new theories and evidence-based insights to assist managers, policymakers, and labor leaders in effectively addressing contemporary challenges. The conference advocated for operational and employment strategies that prioritize worker well-being, engagement, and empowerment, and it examined the implications of employee side hustles. By understanding and leveraging the potential of workers and their external engagements, organizations can foster a more motivated, satisfied, and productive workforce, ensuring sustainable enterprise success.

As practice-based studies focus on understanding how individuals behave in organizations, studying how employees engage with their external networks can give us insights into how these external engagements influence their practices within the organization. Despite the abundance of activities occurring outside the workplace, we are still lacking a comprehensive typology that captures and categorizes all relevant employee engagements undertaken beyond the workplace. So, ***how can we categorize employees' external engagements in order to evaluate their impacts on organizational performance?***

In this sense, the purpose of our contribution is to understand the concept of employees' external engagements, to provide a clear typology that encompasses the full spectrum of external activities to better assess their impact on individuals and organizations. Interestingly, this typology could serve as a basis for upcoming research works exploring the implications of these external engagements for organizational performance.

1. Categorization criteria

External engagements of employees constitute a variety of activities and interactions in which employees engage beyond their formal work duties and the confines of organizational contexts. To systematically categorize the broad range of activities employees undertake besides professional responsibilities, various critical criteria can be applied. Indeed, these include the relevance of the engagement to their work (i.e., work-relatedness), the level of formality (i.e., formal or informal), the mode of participation (i.e., individually or collectively), the objectives (e.g., professional development, social involvement, personal growth and wellness), and the nature of the

engagement (e.g., physical, creative, intellectual). Additional important factors include the ability to generate income, the impact on professional career, and the time expenditure required to perform these activities. This framework helps in understanding the ways in which external engagements can benefit employees' personal lives and professional careers.

To properly categorize employees' external engagements, the activity's work-relatedness and the level of formality represent the most relevant factors. Indeed, the relevance of an external engagement, whether it is directly linked to an employee's profession or completely unrelated, fundamentally forms the impact it can potentially have on professional development and work-life balance. The work-relatedness of employees' external engagements is about the connectedness of activities to primary employment tasks and duties. In fact, these engagements contribute directly to employees' skill development and job performance. However, activities unrelated to work do not possess a direct correlation to employees' job responsibilities or field of career. These external engagements indirectly benefit professional performance through stress relief, personal growth and improved well-being. Furthermore, the level of formality distinguishes these external engagements by determining their potential for skill development and networking opportunities. The formality of employees' external engagements represents the degree of organization, structure and official recognition these activities have beyond the workplace. Formal engagements are described by rules, specific objectives, objectives and potentially official sanction or oversight by an organization. On the other hand, informal engagements lack this official recognition and structured framework.

Categorizing employees' external engagements

Employees' external engagements can be defined as activities undertaken outside one's full-time employment, formal or informal, irrespective of their work-relatedness, that can positively impact organizational performance. The abovementioned criteria enabled us to understand the potential impacts external activities have on employees' learning, well-being, highlighting motivations and benefits behind such engagements. Relatedly, Figure 1 presents the proposed typology for categorizing employees' external engagements according to their work relatedness and level of formality.

		Levels of Formality	
		Formal	Informal
Work-Relatedness	Related	Formal work-related	Informal work-related
	Unrelated	Formal work-unrelated	Informal work-unrelated

Figure 1. Typology of Employees' External Engagements

Formal, work-related employees' external engagements refer to activities undertaken outside primary job roles. These engagements can include boundary spanning (Ancona & Caldwell, 1992), continuing education (Xiao, 2002) and attending formal networking events (Mitchell et al., 2016).

Boundary spanners operate at the intersection of different groups, departments, or organizations, facilitating information flow, coordination, and collaboration across these boundaries. They play a key role in bridging gaps between internal and external stakeholders, including customers, suppliers, partners, and other departments within their own organization. Their activities can include negotiating and managing partnerships, translating and transferring knowledge between groups, identifying and bringing in external innovations, and managing conflicts that arise at the interface of different organizational domains. Boundary spanners help organizations adapt to changes, innovate, and respond to external demands more effectively by leveraging their position to integrate diverse perspectives and resources. Employees choose to pursue education to remain productive in their current job, to gain competitiveness in the market, and to disengage from obsolete knowledge, especially when employer-provided training does not properly respond to their intellectual expectations (Xiao, 2002). Networking events such as conferences, trade fairs and exhibitions are venues where professionals interact beyond the confines of organizational settings for work-related purposes. Generally, participating in these events requires beforehand registration and/or payment, which gives it a formal aspect.

Formal, work-unrelated employees' external engagements involve employees partaking in activities beyond their professional duties. Although formal and structured, these external engagements do not link directly to their career field. They can include formal volunteering (Wilson & Musick, 1997) and formal learning (European commission, 2005). Formal volunteering is conducted within organizations aimed at contributing to the collective good and benefiting society (Wilson & Musick, 1997). Formal learning involves off-the-job training courses that can be either lecture-based or web-based (Rowold & Kauffeld, 2008).

Informal, work-related employees' external engagements involve employees partaking in activities outside their main employment, linked to their field, but lacking the formality and structure of their primary job. These engagements can include informal mentoring (Janssen et al., 2016), freelancing (Mould et al., 2014) and participating in virtual communities of practice (Ardichvili et al., 2003). Informal mentoring is a natural and voluntary relationship between two individuals, where one person, the mentor, provides guidance, support, and knowledge to another, the protégé (Inzer & Crawford, 2005). Freelancing refers to a type of job arrangement where individuals work on a project-by-project basis for multiple clients, rather than being employed by a single company (Mould et al., 2014). Virtual communities of practice are informal entities that exist in the minds of their connected members (i.e., professionals) sharing common areas of interest (Ardichvili et al., 2003).

Informal work-unrelated employees' external engagements refer to activities employees undertake outside their main employment, unrelated to their professional field and less formal and structured. These engagements can include side hustles (Sessions et al., 2021), recreational activities (Li et al., 2019), informal volunteering (Ramaekers et al., 2021) and informal learning (Alonderienė, 2010). Side hustles are income-generating activities undertaken alongside full-time employment (Sessions et al., 2021). Li et al. (2019), highlight several work-related benefits of engaging in recreational activities, including stress reduction through relaxation and unwinding activities, which positively affect work performance and well-being. Engaging in informal volunteering is a private and unorganized activity where individuals freely volunteer their time to serve others (Wilson & Musick, 1997). Informal learning is a natural and less-organized process that occurs every day (European commission, 2005).

Conclusion

The exploration of the concept of employees' external engagements throughout this contribution highlights a rich spectrum of activities that touches both professional and personal realms, significantly impacting individuals and organizations.

By systematically categorizing external engagements according to their work-relatedness and their level of formality, we provided a clear framework that underscores the complex ways in which these engagements interact with the broader objectives of professional development and personal well-being.

Our work has several limitations. Although we reviewed a multidisciplinary body of literature, we might have overlooked some relevant external engagements. Also, the categorization criteria (work-relatedness & level of formality) we presented might oversimplify the complexity of external activities.

In conclusion, our contribution developed a typology to categorize employees' external engagements. Indeed, this comprehensive framework represents a pivotal tool, offering a structured perspective through which to identify, assess and leverage these external activities. Formal, work-related engagements, such as boundary spanning and participating in professional associations, have been shown to directly improve employees' knowledge, skills and career prospects, thereby benefiting organizations. On the other hand, engagements unrelated to work, both formal and informal, including recreation or volunteering, contribute tremendously to personal fulfilment and stress relief, indirectly benefiting organizations through enhanced psychological health and overall well-being.

This conceptual paper is willing to also serve as an invitation for further discourse on multiple fronts. It calls for discussions on how organizations can better support employees' external engagements to maximize the benefits for both the individuals involved and the organization at large. This includes exploring supportive policies, flexible work arrangements, and the encouragement of skill-sharing practices. Additionally, it opens dialogues on strategies employees can employ to balance their external engagements with their professional responsibilities and personal lives, focusing on time management, prioritization, and setting boundaries.

Future research on employees' external engagements should take a two-fold approach to enrich our understanding of their implications. The initial focus should be on identifying the myriad of individual, organizational, and contextual factors that influence employees' decisions to engage in activities outside their primary work. This includes examining personal motivations, workplace culture, supportive policies, and broader societal and economic conditions that either facilitate or hinder these engagements. Understanding these determinants will be essential for creating an enabling environment for external engagements.

References

Alonderienė, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic journal of management*, 5(2), 257-287.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-65.

Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.

European Commission. (2005). Taskforce Report on Adult Education Survey. [TASK FORCE REPORT ON ADULT EDUCATION SURVEY \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1).

Inzer, L. D., & Crawford, C. B. (2005). A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design. *Journal of leadership Education*, 4(1), 31-50.

Janssen, S., Van Vuuren, M., & De Jong, M. D. (2016). Informal mentoring at work: A review and suggestions for future research. *International journal of management reviews*, 18(4), 498-517.

Li, Z., Dai, J., Wu, N., Jia, Y., Gao, J., & Fu, H. (2019). Effect of long working hours on depression and mental well-being among employees in Shanghai: the role of having leisure hobbies. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 4980.

Mitchell, V. W., Schlegelmilch, B. B., & Mone, S. D. (2016). Why should I attend? The value of business networking events. *Industrial Marketing Management*, 100(52), 100-108.

Mould, O., Vorley, T., & Liu, K. (2014). Invisible creativity? Highlighting the hidden impact of freelancing in London's creative industries. *European Planning Studies*, 22(12), 2436-2455.

Ramaekers, M. J., Verbakel, E., & Kraaykamp, G. (2022). Informal Volunteering and Socialization Effects: Examining Modelling and Encouragement by Parents and Partner. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 33(2).

Rowold, J., & Kauffeld, S. (2008). Effects of career-related continuous learning on competencies. *Personnel review*, 38(1), 90-101.

Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaulont, M. J., Williams, R., & Bartels, A. L. (2021). Do the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 235-264.

WILSON, J., & MUSICK, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American sociological review*, 62(5), 694-713.

Xiao, J. (2002). Determinants of salary growth in Shenzhen, China: An analysis of formal education, on-the-job training, and adult education with a three-level model. *Economics of Education Review*, 21(6), 557-577.

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL EN UNIVERSITE : ENTRE VOLONTE ETPRESSIONS**Pinochet Lobos Joachim**

Laboratoire de Recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3

Les universités ont connu de nombreuses transformations depuis les années 1980, notamment avec l'émergence des pratiques du New Public Management (Hood, 1995). Ces changements englobent les pratiques de gouvernance et la remise en question de l'autonomie collégiale (Franco et al., 2021; Lueg et Graf, 2022), ainsi que la mise en œuvre de mesures et d'objectifs de performance (Berg et al., 2016; Urbina-Garcia, 2020; Franco et al., 2021). En outre, les universités ont subi des coupes budgétaires et des incitations au financement privé (Ross et al., 2020) et à la marchandisation du savoir (Berg et al., 2016). Ces transformations sont considérées comme faisant partie d'un processus d'hybridation du service public (Emery et Giauque, 2014), les universités se conformant de plus en plus à d'autres formes d'organisation, en particulier les organisations privées.

Depuis sa naissance dans les années 1970, la qualité de vie au travail (QVT) est devenue une préoccupation majeure au sein des organisations du secteur privé. Ces entités emploient désormais des experts en bien-être et en gestion du stress, ainsi que des psychologues du travail, et ont même désigné des postes tels que celui de "Chief Happiness Officer" ! Malgré son adoption généralisée, il n'existe actuellement aucune définition universellement acceptée de la QVT dans la littérature scientifique. L'auteur adopte la perspective de Dupuis et de ses collègues (1989), qui définissent la QVT comme la réalisation des objectifs d'un employé ayant un impact positif sur sa qualité de vie, la performance de l'organisation et le fonctionnement global de la société. Ce concept représente une approche positive, ou "salutogène", de la santé et du bien-être au travail, par opposition à la perspective des risques psychosociaux (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017; Sauvezon et al., 2019). De nombreuses études ont démontré les bénéfices de la mise en œuvre des démarches de QVT, notamment pour l'organisation et sa performance (Bernard, 2019; Bernard et al., 2021; Bernard et Chatillon, 2022), ainsi qu'au niveau individuel pour le bien-être et la satisfaction du personnel. Alors que les initiatives en matière de QVT ont attiré l'attention des organisations du secteur privé, les organisations du secteur public ne commencent que récemment à adopter ces approches. Malgré l'importance de la QVT en tant que question clé de la gestion des ressources humaines, avec de nombreux articles publiés sur les établissements de santé publique, elle reste largement absente de la littérature scientifique sur les universités. L'université de Poitiers, par exemple, a mis en place un service dédié à la SQVT (santé et qualité de vie au travail), qui fournit des informations complètes sur son site web. D'autres établissements universitaires ont suivi le mouvement et mis en place des initiatives similaires. Dans le cadre de leurs efforts pour améliorer les conditions de travail et la santé de leur personnel, les universités s'efforcent de renforcer les relations avec leurs différentes parties prenantes. Cela implique la diffusion volontaire ou obligatoire d'informations sur les conditions de travail, le bien-être au travail, etc. Le partage de ces informations a pour but de renforcer la culture et l'image de l'organisation, ainsi que de démontrer la capacité de l'organisation à traiter les problèmes actuels (Pellé-Culpin, 1998). Le discours est un outil stratégique qui contribue à façonner la réalité d'une organisation. Les discours sur la QVT (souvent indexés à juste titre dans les politiques de DD-RS¹) qui se concentrent sur le changement mettent en évidence la capacité d'une organisation à s'adapter et à participer aux transformations de l'environnement. Ces discours contribuent à former une vision spécifique de la réalité organisationnelle et de l'environnement dans lequel elle opère (Weick, 1995). Le fondement théorique de l'analyse documentaire de cette recherche s'appuie sur le concept de performativité (Austin, 1975). Cette notion met l'accent sur la nature pragmatique du langage, affirmant que dire, c'est faire. L'idée fait la distinction entre les actes constatifs du langage, qui peuvent être interprétés comme étant vrais ou faux, et les actes performatifs qui sont des actions en soi et ne sont donc pas sujets à l'interprétation. Le discours, qui est en grande partie de nature performative, vise à motiver, à engager et à mobiliser l'action. Toutefois, il est important de noter que la théorie austinienne reconnaît que les actes performatifs du langage doivent s'inscrire dans un contexte spécifique, sans lequel ils perdraient leur caractère performatif. Par exemple, une séance de tribunal ne peut commencer que lorsque le juge déclare qu'elle est ouverte et frappe son marteau. Néanmoins, si l'individu n'est pas un juge, ou si cela ne se passe pas dans une salle d'audience, ou si le juge ne porte pas sa robe, alors la séance ne peut pas

commencer. Les conditions des actes performatifs sont strictes. De même, le discours entourant la QVT a des codes et doit être communiqué par l'université (ou le département concerné) pour que l'aspect performatif puisse émerger.

L'objectif principal de ce projet de recherche est double. Premièrement, il s'agit d'étudier et d'évaluer la manière dont les universités abordent et discutent le thème de la QVT. Deuxièmement, il vise à comparer et à contraster ces résultats avec le discours des directeur·ices des ressources humaines et des vice-président·es d'université. Pour ce faire, l'auteur a adopté une approche d'analyse documentaire en examinant les dossiers et les rapports disponibles sur les sites web des universités publiques françaises. Il s'agit du rapport social unique (anciennement bilan social), du rapport d'activité, du projet d'établissement, des dossiers relatifs aux conditions de travail, à l'égalité hommes-femmes, au développement durable et à la responsabilité sociale, ainsi que des rapports du HCERES (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). L'analyse de ces documents est en cours et un nombre important d'informations a été collecté, notamment en ce qui concerne les labels universitaires, pour permettre une analyse plus fine. Par ailleurs, ces dernières années, des critères de QVT ont également été intégrés à l'évaluation du HCERES et, pour ce projet de recherche, les universités ont été classées en fonction de leur vague HCERES afin de déterminer si ce changement de critères d'évaluation a conduit à l'adoption d'approches en matière de QVT. Cette première phase de la recherche vise à identifier une typologie des universités en fonction de leur communication sur la QVT. Des analyses préliminaires ont déjà révélé une variation dans l'étendue de la communication des universités sur ce sujet, certaines institutions étant plus ouvertes que d'autres. Par la suite, des entretiens semi-directifs seront menés afin d'approfondir le phénomène et de déterminer si une communication accrue sur la QVT reflète une réelle volonté d'améliorer les conditions de travail et le bien-être du personnel ou si elle sert de stratégie marketing.

¹ Développement durable et responsabilité sociétale.

Cette recherche, qui n'en est qu'à ses débuts, vise à déterminer si les initiatives de communication sur la QVT sont en corrélation avec les mesures pratiques mises en œuvre au sein des universités. L'examen des documents pertinents vise à mettre en évidence la nature performative de la communication sur la QVT. L'auteur entend examiner l'impact du discours sur la QVT sur la réalité organisationnelle. Des analyses préliminaires ont déjà été menées, révélant que la majorité des institutions disposant de départements dédiés à la QVT sont les plus grandes. En outre, seules quelques universités des vagues B et C de l'évaluation HCERESont des vice-président-es chargé-es de la QVT (VP QVT). De plus, un lien étroit a été établi entre les universités ayant obtenu le label DD-RS et la présence de pôles de QVT et/ou de VP QVT. Des entretiens semi-directifs avec la direction des universités étudiées permettront d'affiner la compréhension des défis rencontrés par chaque institution et la manière dont ils sont relevés individuellement. L'objectif est ici de comprendre les motivations qui poussent les universités à mettre en œuvre de telles approches, ainsi que les méthodes qu'elles emploient pour s'engager, elles et leur personnel, dans ce changement. Le discours des personnes interrogées sera examiné sous l'angle de l'analyse du discours politique (Delmas, 2012; Van Dijk, 1997). Il faut noter qu'un discours dit politique correspond à tout discours qui traite de questions politiques. Les fonctions de directeur-ices des ressources humaines et de vice- président-es d'université sont fondamentalement politiques puisqu'elles s'inscrivent dans un contexte de gouvernance. De plus, pour reprendre les mots de Rodolphe Ghiglione (1989) : « le but est d'agir sur l'autre pour le faire agir, le faire penser, le faire croire, etc. ». L'analyse de discours politique permet de faire apparaître diverses possibilités d'interprétation d'un discours en identifiant les nombreuses strates linguistiques (analyse syntaxique, sémantique, énonciative et interactionnelle) et leur articulation qui concourent à lui donner une fonction et un sens (Delmas, 2012).

Cette recherche vise à examiner l'approche comparative des universités publiques françaises et la manière dont elles traitent et communiquent sur les questions liées à la QVT. En explorant un nombre important de documents universitaires et en menant des entretiens semi-structurés, le chercheur vise à entreprendre une enquête complète sur le sujet. Toutefois, cette étude est soumise à certaines contraintes, en particulier dans le domaine de l'analyse documentaire. Si certaines universités peuvent distribuer différents types de documents, d'autres ne le peuvent pas, ce qui pourrait avoir un impact sur l'analyse. Cependant, il est important de noter que l'étude se concentre sur la nature communicative de ces documents, de sorte que l'absence de documents dans la distribution d'une université fait également partie de sa stratégie de communication. En outre, l'approche de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés présente des limites. La conduite de ce type de recherche exige du chercheur qu'il fasse preuve de réflexivité et d'esprit critique afin de pouvoir se détacher du processus d'entretien et de l'analyse des données.

BIBLIOGRAPHIE

ABORD DE CHATILLON, E., et DESMARAIS, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23(2), 13-36.

AUSTIN, J. L. (1975). *How to do things with words* (Harvard University Press, Vol. 60). https://www.persee.fr/doc/phlou_0035-3841_1962_num_60_68_5184_t1_0704_0000_2

BERG, L. D., HUIJBENS, E. H., et LARSEN, H. G. (2016). Producing anxiety in the neoliberal university. *The Canadian Geographer / Le Géographe Canadien*, 60(2), 168-180. <https://doi.org/10.1111/cag.12261>

BERNARD, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes* [These de doctorat, Université Grenoble Alpes (ComUE)]. <http://www.theses.fr/2019GREAG002>

BERNARD, N., et CHATILLON, E. A. DE. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : Une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. *@GRH*, 42(1), 83-114.

BERNARD, N., LOUP, P., CHATILLON, E. A. DE, et COMMEIRAS, N. (2021). How do Working Conditions help us to understand the Paradox between Well-being at Work and Performance? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 121(3), 62-78.

DELMAS, V. (2012). Pour une analyse pluridimensionnelle du discours : Le discours politique. *La linguistique*, 48(1), 103-122.

DUPUIS, G., PERRAULT, J., LAMBANY, M.-C., KENNEDY, E., et DAVID, P. (1989). A new tool to assess quality of life: The quality of life systemic inventory'. *Quality of life and cardiovascular care*, 5(1), 36-45.

FRANCO, L. S., PICININ, C. T., PILATTI, L. A., et FRANCO, A. C. (2021). Work-life balance in Higher Education: A systematic review of the impact on the well-being of teachers. *Ensaio*, 29(112), 691-717. Scopus. <https://doi.org/10.1590/S0104-403620210002903021>

Ghiglione, R. (1989). *Je vous ai compris ou l'Analyse des discours politiques*. Paris, Armand Colin, p.9

HOOD, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)

LUEG, K., et GRAF, A. (2022). The organization of higher education: An overview of sociological research into universities as organizations. In *Research Handbook on the Sociology of Organizations* (p. 13-29). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/book/9781839103261/book-part-9781839103261-10.xml>

PELLE-CULPIN, I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes* [These de doctorat, Paris 9]. <https://theses.fr/1998PA090034>

ROSS, S., SAVAGE, L., et WATSON, J. (2020). University Teachers and Resistance in the Neoliberal University. *Labor Studies Journal*, 45(3), 227-249. <https://doi.org/10.1177/0160449X19883342>

SAUVEZON, C., FERRIEUX, D., et PRIOLO, D. (2019). Le stress au travail : Du paradigme des risques psychosociaux à celui de la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.002>

URBINA-GARCIA, A. (2020). What do we know about university academics' mental health? A systematic literature review. *Stress and Health*, 36(5), 563-585. Scopus. <https://doi.org/10.1002/smi.2956>

VAN DIJK, T. A. (1997). What is political discourse analysis? *Belgian journal of linguistics*, 11(1), 11-52.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (SAGE Publications, Vol. 3).

The discursive construction of online labor self-exploitation during the COVID-19 pandemic: the case of a federal government organization in Mexico

Miguel Ángel Olvera Cano

Universidad Autónoma Metropolitana. CDMX

Problem

At the end of November 2019, the first major pandemic of the 21st century began to unfold in Wuhan, China. In Mexico, the first case of COVID-19 was recorded at the end of February 2020 and by mid-March of the same year, a social confinement was declared to confront COVID-19, prohibiting any type of in-person activity except for essential services for 30 days (Government of Mexico, 2020), but that would be extended for almost two years. This event set unprecedented conditions where organizations across the country had to reconfigure their work processes to accommodate the implementation of remote work as a global measure to mitigate the negative effects, both social and economic, that the pandemic would bring (Benavides et al. al., 2021 p. 2).

Given this context, we aim to ground this reality in an analysis that seeks to understand how this work experience was built based on the events that occurred before, during and after the COVID-19 pandemic in a federal government organization headquartered in Mexico City. The public organization was among the privileged few in the region that managed to continue working from home during social confinement. However, this experience presented various challenges; the biggest was having to migrate to remote work processes abruptly and without any previous experience, forcing the workers to prepare their private spaces at home to be able to continue their tasks, often extending beyond their working hours to fulfill expectations of the organization.

Surprisingly, after the pandemic, the organization decided to install a program of hybrid jobs (online and in site) despite the struggles they faced to adapt to this dynamic; now workers were able to work from home up to two weeks in a month while maintaining the same salary. Nevertheless, this new measure has been received with resistance and is viewed skeptically by some within the organization; managers, for example, insist on denying their subordinates permission to work from home due to the loss of time and agility to meet goals. In other instances, they even consider that the execution of these measures hardly benefits the workers. Our objective will be to decipher how the organization was able to coordinate remote workers effectively enough to make remote work a permanent benefit, despite it causing divisions within the organization.

Does this division stem from an absence of authority in the face of virtuality due to the isolation of workers who view these measures negatively? Is it obeying a logic of decentralization in decision-making with more horizontal work teams? Or could it be that the pandemic experience gave the organization new tools to disseminate dynamics of self-surveillance and self-control? In theory, the answers to these questions might be found by examining the role of power within the structure of organizations that thrive under the social construction of work.

Power is understood from both vertical relationships (ascending relationships and descending relationships), relationships between bosses and subordinates, and horizontal relationships, agents from the same area, owners, partners, which are exercised within organizations. When considering organizations as functional systems, we start from the premise according to which these systems are united through relationships of power that are exercised and accepted. (Álvarez, 2010, p. 150).

One way in which these relationships can be constructed is within the limits of language and meaning created through interactions, a concept that power theory identifies as *discourse*. Thus, this tool is instrumental in understanding how organizations not only build structures of knowledge that we socially create about work through language but also dictate how workers interact with this idea and the framework within which they may conduct their actions, often under the guise of free will. (Van Dijk, 2004, p. 9) The way this is achieved is via *governmentality* which redefines power through discourse not as something rigid, but as a continuous movement of ideas where structures and hierarchies maximize forces for a common "well being" (Rose, 1999, p. 23), transitioning from a society of discipline and vigilance to a society of control.

Power is no longer centralized and disseminated through institutions but is distributed "in a network of open circuits that are rhizomatic and not hierarchical" (Rose, 1999, p. 234). These circuits don't try to achieve constant surveillance but instead apply its resources to learn from people's

behavior to refine how they will shape desired conduct, permitting the reproduction of narratives of its own experience and identity. In organizations, workers can keep guiding their behavior individually and question managerial discourse, but they lack channels to manifest their dissatisfaction or dissent because their narrative falls outside accepted circuits. In this day and age, organizations prevail because productivity cannot cease, and in this process, workers internalize this notion, incorporating it into their personal values, objectives and philosophies (Aubert & Gaulejac, 1993, p. 49), even this managerial language becomes part of one's life, so it's unsurprising that:

Neoliberalism, as a form of mutation of capitalism, turns the worker into an entrepreneur (...) Today everyone is a worker who exploits himself in his own company. Each one is a master and slave of the same person. The class struggle also becomes an internal struggle with oneself. (Chul-Han, 2014, p. 17)

Methodology

The chosen methodology to explore this problem was virtual ethnography. This approach not only incorporates the normal procedures of ethnography but also adds the dimension of examining this within the context of the new online work life created during the pandemic isolation. Organizational dynamics of the 21st century are unthinkable without the interactions facilitated by daily-used software and hardware, from cell phones and tablets; programs to make video calls; capturing data or sending data over the internet and storing it in a cloud.

These ways of communicating are integral to the processes that organizations build without physical barriers and, beyond being mere tools, they could be studied as new territories with their own construction of reality. Just as offices occupy a physical space and discourses occupy a mental space, digital spaces are found in a limbo between the natural world that we know and the possibilities of creating a new one with artificially created or reinterpreted meanings. The manifestation of online life can be a new dimension of organizational life within a space defined only by the technological capabilities available to the organization. Clearly, we are not talking about something new within the study of organizations. Previously, questions have been raised about how websites or intranet networks serve to manage organizational activities (Neyland, 2008, page 115). However, the pandemic opens up the challenge of an organizational life that can be found outside of those physical territories and communities, redefining the way in which we communicate and inhabit them (Williams, 2010, pages 7-11).

Virtual or digital ethnography is tasked with studying this possibility of online life as a social construction, where the researcher's job is to contextualize the cultural manifestations that inhabit it (Lenyhan & Kelly-Holmes, 2015, page 256); the digital field can be interpreted through "texts, videos, digital platforms, user behaviors, social relationships or information within the internet" (Burrell, 2009, in Goralska, 2020, page 47), which are relevant for shaping a description and analysis of the phenomena occurring in this non-territorial space. The possibilities of this methodology vary depending on the objectives set at the beginning of the research: from studying the Internet as culture and a cultural artifact, to the possibility of rethinking the idea of ethnography not merely as a site but as a communication network; or to rethink the fragmentation of virtual life with physical life to understand it as one, among others (Hine, 2000, Neyland, 2008, page 117).

With this framework, we examined remote work during the pandemic through the observation of one key informant which served as our gatekeeper to enter the organization during her activities working online; this person was essential for understanding the phenomenon of online work and its impact on workers during this time, given her significant position within the organization which provided access to a group that might otherwise be inaccessible for similar study (Neyland, 2008, page 13). Also, our key informant had essential primary and secondary sources whose narratives will be essential for reporting how the discourse of the pandemic experience developed at her workplace. It is important to consider that the insights she provides reflect her position in the organization, along with the associated benefits and limitations.

Some avenues may be closed to investigators because of their position in the organization's (their informant's) hierarchy: if they are too low in the hierarchy, investigators may find that they cannot gain access to the most important networks; too high in the hierarchy and they may not have access to informal networks (Brannick & Coghlan, 2007, in Mazetti, 2018, pp. 165-166).

Thus, to provide a broader vision in our study, we will be comparing the version of power dynamics in online work as presented by our main informant with the testimonies of a former boss of this individual and a subordinate of the same area (this with the approval of the person facilitating our access to the organization). We recognize that the fact that this person introduced

us to two trusted colleagues implies an important bias for our research. Therefore, we also reached out to another employee within the same federal government organization but from a different area to gain a broader vision of how the aforementioned phenomenon was experienced across this organization.

Results

To understand the conditions under which workers began to be victims of a process of exploitation and self-exploitation during online work, it must be recognized that there is a pre-existing discourse that avoids questioning the labor processes under which they are subjected. There is an internalized silence around the questions that may arise doubts on how processes are managed in the organization. This manifestation of critical thinking is discouraged and spaces where discontent can be collectivized are limited: The only thing that is allowed in the conversation with hierarchical superiors are “solutions”, that is, strategies that allow increasing the quantity of work done at the expense of quality.

The implementation of online work during the pandemic served as the vehicle for the organization to increase productivity. This led to a distorted perception of the performance and work output, driven by the immediacy dynamics developed under this circumstances. Upon returning to in-person work, it was prioritized that this performance remained the same and the tools developed for remote work were essential to perpetuate these dynamics of exploitation. The paradox of this solution is that online work is undesired by managers because it implies that employees at home can rest without supervision and therefore lower their performance unless they are sufficiently responsible. However, the results during this period demonstrate the opposite: they are highly desired by the organization since, from the perspective of superiors, it enabled enhanced performance and productivity.

Post-pandemic, workers are caught between the expectations set by their achievements during the pandemic period and what is humanly achievable with the return to the office within the working hours established by law. The workers internalize the idea constructed from the collective experience that working online supposedly offers more comfort and boosts their productivity. However, comfort is also a symptom of weakness that can jeopardize job security. Consequently, the worker validates this narrative of guilt where they feel inadequate to cope with the pressures of a higher-ranking position while working online. This results in them doubling their efforts to demonstrate that it is possible to keep this position under this modality. This discourse is essential in perpetuating, within the hierarchical scale, a dynamic of work saturation which, when it reaches the operational levels, ends up collapsing the correct functioning of an area. Thus, the worker becomes a slave to this dynamic imposed by the structure of thought about work: it can be questioned, but the worker lacks the tools and the authority to do anything about it, and, in the worst case, continues to replicate them on a scalable level.

What we observe under this dynamic are processes of self-exploitation where those most likely to fall into this situation are individuals who have invested significant economic and personal resources in the job they hold. By not being able to deal with the possibility of leaving the organization, they are forced to replicate increasingly hostile working conditions where working from home puts the worker in a more vulnerable position, falling into the aforementioned self-exploitation dynamics. This ensures that colleagues in their work areas operate under the same logic, thus contributing to a self-surveillance process where everyone becomes guardians of their own labor exploitation and the others as well.

Finally, we can begin to examine the resistance that the worker could generate regarding these dynamics imposed during the pandemic. It is important to reflect on how, despite the digital tools developed during the online work experience being effective in increasing productivity and surveillance, there remains a small margin for privacy working online. Although the prevailing discourse helps to shape the reality of the worker at work, we find that, in practice, this narrative can present certain variables that do not fit within it. An example of this is how workers seek to hide certain practices they carried out during online work that contrast with their statements. Likewise, it is surprising to find a culture of simulation where the rules, processes and mechanisms of the organization are ignored and reconstructed for the benefit of the worker. Although these can help to have a certain structure about what online work should entail, ultimately, workers can, in one way or another, rethink how to interact with these frameworks differently. In some cases, this involves finding different paths to reach the same objective, which, although not the most effective and still bound by the logic of accelerated performance at work, offer a means to better cope with the burden of self exploitation.

References

- Álvarez, Y. (2010) *Power and power relations in organizations. Some Theoretical approaches from the perspectives of Michel Foucault, Pierre Bourdieu and Max Weber*. Gest. Soc., 4(1); 145-161, January-June 2011
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1993). *The cost of excellence*. Paidós Editions. Barcelona. Spain.
- Benavides, F., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Carmenate, L., Barraza, D., Bernal D., Silva-Peñaherrera, M. and Declas, J. (2021). *The future of work after COVID-19: The uncertain role of teleworking at home*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional 46. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000037820>
- Goralska, M. (2020). *Anthropology From Home*. *Anthropology in Action*. 27(1), 46–52. doi:10.3167/aia.2020.270105
- Chul-Han, B. (2014) *Psychopolitics: Neoliberalism and New Techniques of Power*. Herder Publishing. Barcelona. Spain.
- Government of Mexico. (2020). *IT IS DECLARED AS A HEALTH EMERGENCY EPIDEMIC GENERATED BY COVID-19*. <https://coronavirus.gob.mx/medidas-de-seguro-sanitaria/>
- Mazetti, A. (2018). The Emotional Nature of Qualitative Research. In *Qualitative Methodologies in Organizational Studies. Vol 1: Theories and New Approaches*. Palgrave MacMillan. Cham. Switzerland.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. SAGA Publications. London. England
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom. Reframing Political Thought*. Cambridge University Press. Cambridge, England.
- Van Dijk, T. (2004). *Discourse and Domination*. National University of Colombia. Bogotá. Faculty of Human Sciences. Great Conferences at the Faculty of Human Sciences, No. 4.
- Williams, B. (2010). *Virtual Ethnography*. *Anthropology*. Oxford Bibliographies. doi: 10.1093/OBO/9780199766567-0107

Les comportements extra-rôles dans le cadre d'une adéquation individu-organisation : quel rôle du bien-être ou mal-être ressenti au travail ?

Sinem KILIC

ESCE International Business School, OMNES Education

En 2008, le rapport de Nasse et Légeron faisait le point sur les risques psycho-sociaux au travail. S'appuyant sur les données de l'OMS, ce rapport classait la France au 3ème rang mondial des pays les plus touchés par les dépressions liées au travail. Depuis, avec la multiplication d'enquêtes à ce sujet (baromètre Opinion Way, enquêtes d'Eurofund, sondages de cabinets de conseil, etc.) la situation ne semble guère s'être améliorée. Les cas de détresse psychologique, de stress au travail ou encore d'épuisement professionnel sont en constante augmentation et se traduisent pas un mal-être au travail qui semble atteindre toutes catégories socio-professionnelles et secteurs d'activité (CEPREMAP, 2020). Pourtant, les entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses qu'en ce moment à défendre leur place au palmarès « Great Place to Work ». Elles communiquent massivement en direction des candidats sur les conditions de travail satisfaisantes qui y sont offertes.

Cependant, les messages véhiculant des promesses sur les avantages à travailler pour de telles entreprises sont vite confrontés à la réalité du vécu en interne. En effet, de bouche-à-oreille, les expériences de travail sources de bien-être comme de mal-être peuvent se faire connaître au sein de l'entreprise et même au-delà. En interne, cela peut se traduire également par des comportements de prise de parole en vue de susciter le changement.

La liberté d'expression qu'apporte Internet et la multiplication des plateformes d'opinion en ligne ces dernières années, permettent dorénavant aux employés de s'exprimer plus facilement sur leurs ressentis. Les situations de bien-être ou de mal-être au travail révélées au grand public par ce bouche-à-oreille « électronique » (eWOM) pourraient prendre une forme virale et susciter de nouveaux témoignages d'employés. Pour les entreprises l'enjeu sera de maintenir une bonne image d'employeur. Sachant que les publications en ligne peuvent être interprétées comme un signal par les futurs ou actuels employés, celles-ci pourraient impacter les décisions de candidature ou de carrière dans l'entreprise.

Cette proposition de communication interroge sur les conditions dans lesquelles pourraient se produire un tel phénomène. Nous proposons la théorie de l'adéquation individu-organisation (POF) comme cadre théorique à la compréhension des intentions comportementales des employés en situation de bien-être ou de mal-être au travail. Selon Chatman (1989, p.339), l'adéquation individu-organisation se définit par « la congruence entre les normes et valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles ». Il défend l'idée que cette (in)adéquation peut avoir comme effet pour l'individu un changement dans ses valeurs, ses comportements ou sa fidélité. La question qui se pose alors est dans quelle mesure les niveaux de bien-être ou de mal-être médient la relation entre l'adéquation ou l'inadéquation de l'employé avec son entreprise et les comportements de bouche-à-oreille et de prise de parole ? Pour y répondre, nous présenterons dans cette proposition de communication un résumé étendu de notre revue de littérature correspondant à nos recherches en cours. Ainsi, nous verrons la théorie de l'adéquation individu-organisation, ses effets en termes de bouche-à-oreille et de prise de parole des employés, et le rôle du bien-être ou mal-être au travail dans cette relation.

1. L'adéquation individu-organisation et le bien-être au travail

La théorie de l'adéquation individu-organisation (POF) se fonde sur l'idée que les comportements au travail ne dépendent pas uniquement des caractéristiques de l'individu ni uniquement de celles de l'organisation, mais de l'interaction de ces deux. Développé par Chatman (1989), le modèle place d'un côté les facteurs individuels tels que les valeurs personnelles, et d'un autre côté les facteurs organisationnels tels que les valeurs et normes organisationnelles. L'adéquation s'opère lorsqu'il y a une congruence entre ces deux facteurs et peut avoir des effets positifs ou négatifs, tant pour l'organisation que l'individu.

Plusieurs conceptualisations du POF existent dans la littérature. Ainsi, une première perspective consiste à mettre les valeurs au cœur de l'adéquation. Les valeurs étant fondamentales et durables tant pour l'individu que pour l'organisation, elles faciliteraient l'adaptation de l'individu à un environnement et seraient de bons prédictors d'attitudes et d'intentions comportementales

(Meglino et al., 1992). Par conséquent, « *la congruence des valeurs est devenue l'opérationnalisation déterminante de l'adéquation individu-organisation largement acceptée par les chercheurs* » (Kristof-Brown et al., 2005, p.285).

Dans une autre perspective de l'ordre de l'offre-besoin, l'adéquation se traduit par la « *compatibilité entre les personnes et les organisations qui se produit lorsqu'au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou qu'elle partage des caractéristiques fondamentales similaires, ou les deux* » (Kristof, 1996, p.4-5). L'adéquation apparaît alors lorsque les organisations satisfont les besoins, désirs et préférences individuelles de leurs employés (actuels ou futurs). Ces besoins peuvent concerner aussi bien des ressources financières, physiques et psychologiques que des opportunités de développement liées au travail et aux relations interpersonnelles (Kristof, 1996). Plus précisément, cela suppose qu'une organisation qui procure aux employés un sentiment de bien-être dont il a besoin au travail, peut susciter des attitudes et comportements qui lui sont favorables. Cette seconde approche du POF nous semble donc particulièrement adaptée à notre étude.

Concernant les effets du POF, les résultats antérieurs montrent des liens significatifs entre l'adéquation (ou la perception d'adéquation) individu-organisation et des perceptions et attitudes au travail telles que la satisfaction au travail (Chatman, 1991 ; Kim, Aryee, Loi, et Kim, 2013 ; Kristof-Brown et al., 2005 ; Cable et Judge, 1996 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001 ; Cable et Derue, 2002), l'implication au travail (Cable et Judge, 1996), la confiance dans le management (Kristof-Brown et al., 2005), l'identification et le soutien organisationnel (Cable et DeRue, 2002). Mais aussi des liens avec des comportements et intentions comportementales telles que les comportements de citoyenneté organisationnelle (Cable et DeRue, 2002 ; Kim, Aryee, Loi, et Kim, 2013), l'intention de recommander l'entreprise (Cable et Judge, 1996), l'intention (négative) de la quitter (Chatman, 1991 ; Kristof-Brown et al., 2005 ; Cable et Judge, 1996 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001 ; Cable et Derue, 2002), ou pour un candidat, d'accepter un emploi (Cable et Judge, 1996).

Bien que le POF ait été fait l'objet de nombreuses études, la littérature s'intéressant à ses liens avec le bien-être des employés est à notre connaissance peu nombreuse et plus récente. La littérature montre des liens significatifs entre l'adéquation individu-organisation et le bien-être des employés (Coskun, 2022 ; Dinithi, 2020 ; Vaida, 2023), mais ces recherches se sont plus intéressées au bien-être psychologique des employés qu'au bien-être au travail.

Dans cette communication nous nous intéressons particulièrement au bien-être au travail. Ce concept a fait l'objet de plusieurs modélisations (par exemple, Warr (1990) ou Dagenas-Desmarais (2010), le distinguant du concept de bien-être psychologique et du bien-être subjectif. Cette multitude de modèles du bien-être au travail a suscité autant de définition et d'échelles de mesure différentes (par exemple, Slemp, Kern, and Vella-Brodrick (2015 ; Sen and Khandelwal (2017). Considérant l'approche affective plus adaptée à notre étude, nous avons adopté la définition de Warr (1990) qui permet d'appréhender à la fois le sentiment de bien-être et de mal-être au travail. Selon Warr (1990), ce sentiment se forge par les émotions et humeurs. C'est pourquoi il évalue le bien-être par des adjectifs reflétant des sentiments positifs tels que l'enthousiasme ou l'optimisme, et utilise des adjectifs reflétant des sentiments négatifs tels que l'inquiétude ou la tension pour évaluer le mal-être au travail.

Souvent au nom de la performance, les entreprises sont amenées à modifier les conditions de travail. Les employés ne retrouveraient plus les promesses d'un environnement de travail agréable qui leur aient été faites au moment de leur embauche (Kilic et al., 2022). Nous supposons que cette situation peut réduire les perceptions des employés de leur adéquation avec l'entreprise. Le travail devient plus intense, moins soutenable (Perez, 2014) et est souvent à l'origine de l'atteinte au bien-être des employés. Kristof-Brown et al. (2005) montrent d'ailleurs que l'(in)adéquation individu-organisation a des sur les niveaux de tension au travail (« job strain »). Dans cette lignée, nous pensons qu'un faible POF peut avoir des effets sur la perception de mal-être au travail tandis qu'une forte POF peut influencer les niveaux de bien-être au travail.

H1 : La perception d'une forte adéquation individu-organisation influence positivement la perception de bien-être au travail (a) ; et la perception d'une faible adéquation individu-organisation influence positivement la perception de mal-être au travail (b)

2. Les comportements extra-rôles : le bouche-à-oreille et la prise de parole

Selon Chatman (1989), le POF conduit à des comportements extra-rôle, c'est-à-dire des actes prosociaux qui ne sont pas directement spécifiés dans la description de poste et qui profitent principalement à l'organisation par opposition à l'individu. Le bouche-à-oreille des employés peut être

considéré comme une forme de comportement extra-rôle. Dans un contexte d'emploi, le bouche-à-oreille est défini comme « une communication interpersonnelle, indépendante des activités de recrutement de l'organisation, concernant une organisation en tant qu'employeur ou des emplois spécifiques » (Van Hoya et Lievens, 2007, p.373). Alors qu'il s'opérait le plus souvent dans un cercle familial ou restreint, il s'est désormais prolongé aux environnements en ligne. On parlera dans ce cas de « bouche-à-oreille électronique » (eWOM).

De plus, les employés peuvent décider de partager leurs opinions et ressentis avec les collaborateurs de l'entreprise mais aussi avec d'autres parties prenantes, et notamment les candidats. Plus précisément, avec la multiplication de plateformes digitales (Glassdoor, Indeed Company reviews, Choose My Company, etc.), le bouche-à-oreille des employés peut aller au-delà des cercles professionnels. Ces plateformes ont acquis une grande popularité car elles contiennent une mine d'information sur les perceptions et ressentis, tant positifs que négatifs, des employés quant à leur expérience de travail dans une entreprise donnée (Van Hoya et Lievens, 2007). Les entreprises sont donc de plus en plus confrontées à l'activisme des employés (actuels ou anciens) en ligne. Cette tendance suscite de fait, le vif intérêt des managers RH pour qui les décisions de candidature ou de carrière portent un enjeu d'attraction et de fidélisation des collaborateurs.

Le bouche-à-oreille des employés peut prendre de l'ampleur notamment parce que (1) les réseaux sociaux et les espaces d'échanges en ligne qui leur sont dédiés leur permettent d'évaluer leur entreprise sur un certain nombre de critères établis, dont la culture et les valeurs de l'entreprise, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, l'environnement de travail etc. (2) les employés qui vivent une certaine réalité au travail sont à même de la comparer avec les promesses qui leur ont été faites par les communications RH souvent avant même l'embauche. A ce titre, ils peuvent s'engager dans une communication eWOM exprimant tantôt leur désillusion ou leur enchantement à travailler pour telle entreprise.

Sachant qu'une forte adéquation individu-organisation peut conduire les employés à contribuer à leur entreprise de manière constructive (Chatman, 1989), cela peut se traduire par de meilleures performances dans la tâche (Lauver et Kristof-Brown, 2001), des comportements de citoyenneté organisationnelle (Cable et DeRue, 2002 ; Kim, Aryee, Loi, et Kim, 2013) mais aussi générer un eWOM positif. C'est le cas des employés qui, pour contribuer favorablement à la réputation de leur entreprise, deviennent de véritables ambassadeurs (Kapoor, 2010) et agissent comme les défenseurs de l'entreprise auprès de candidats et des clients (Moroko et Uncles, 2008). En revanche, lorsqu'il a une inadéquation individu-organisation (adéquation extrêmement faible), cela peut conduire à des comportements dissidents ou des sabotages (Graham, 1986). Cela est encore plus vrai dans des entreprises dont les pratiques RH ou managériales ont évolué au détriment d'un environnement de travail jusqu'alors connu et acceptable aux yeux des employés. Les employés voyant un décalage entre les ressources que l'on leur offre et ce dont ils ont besoin, s'en trouvent désenchantés et peuvent exprimer leur inquiétudes et préoccupation en produisant un eWOM négatif dans l'objectif de prévenir l'entreprise de départs volontaires (Lin et Johnson, 2015). Cela nous conduit à poser l'hypothèse suivante :

H2 : La perception d'une forte adéquation individu-organisation influence positivement les intentions de bouche-à-oreille (électronique) positif des employés (a) ; et la perception d'une faible adéquation individu-organisation influence positivement les intentions de bouche-à-oreille (électronique) négatif des employés (b)

Cependant, il est parfois préférable pour les entreprises d'avoir une faible adéquation individu-organisation car d'une part cela peut pousser l'employé à apprendre et se développer en interne, et d'autre part cela peut renverser l'inertie dans une organisation ou diminuer l'inefficacité, et donc peut permettre de tirer avantage de nouvelles opportunités. Parmi les comportements extra-rôles productifs, Van Dyne et LePine, 1998 mettent en avant les comportements de prise de parole (« voice behavior » : VOICE). Ces prises de paroles sont orientées vers la promotion des initiatives en interne en vue d'améliorer les méthodes de travail, ou à leur prohibition en vue d'éviter un échec.

Les travaux de Maynes et Podsakoff (2014) complètent cette analyse en ajoutant que les intentions comportementales peuvent être négatives. Ces comportements peuvent supporter (Van Dyne et al. (2003) ou défier le statu quo (Gorden (1988). Dans ce cas ils seront tournés vers la préservation ou le défi. Dans ce sens, il nous semble pertinent de supposer qu'un employé ayant un fort POF puisse adopter des comportements de prise de parole tournés vers la promotion ou la préservation alors

qu'un employé ayant une faible POF puisse adopter des comportements tournés vers la prohibition ou le défi.

H3 : La perception d'une forte adéquation individu-organisation influence positivement les intentions de prise de parole tournées vers la promotion ou la prohibition (a) ; et la perception d'une faible adéquation individu-organisation influence positivement les intentions de prise de parole tournées vers la préservation ou le défi (b)

3. Le rôle du bien-être/mal-être au travail dans la relation entre l'(in)adéquation individu-organisation et les comportements extra-rôle

Comprendre les motivations de l'eWOM des employés permet d'apporter un éclairage plus large sur notre problématique. Les travaux récents sur ce sujet sont issus du Marketing et portent sur les avis de consommateurs en ligne. Par analogie aux consommateurs, les employés en tant que « clients internes » de l'organisation, pourraient avoir des motivations similaires. Les recherches de Fu et al. (2015) notamment, montrent que l'altruisme (je fais pour les autres), la réciprocité (je fais pour nous) et l'égoïsme (je fais pour moi) sont des motivations de publication d'avis en ligne, qui sont une forme d'eWOM (Zhang et al., 2013).

Les résultats des auteurs appliqués dans un contexte d'emploi, peuvent se traduire, pour des employés, par la volonté d'aider les autres, notamment les candidats ou collaborateurs (altruisme), d'aider l'entreprise (réciprocité), et s'améliorer personnellement (égoïsme). Ces motivations conduisent à une attitude positive qui explique à 40% les intentions de générer des commentaires positifs (Fu et al., 2015). Mais ces mêmes motivations peuvent aussi conduire à une attitude négative qui explique à 37% les intentions de générer des commentaires négatifs (Fu et al., 2015). Selon les auteurs, il s'agit dans ce cas d'avertir les autres des difficultés qui les attendent (altruisme), de se venger de l'entreprise (réciprocité), et de réduire son anxiété et sa frustration (égoïsme).

D'après Chatman (1989), lorsqu'il y a une adéquation entre l'employé et l'entreprise, l'employé est plus susceptible d'adopter des comportements extra-rôle productifs, comme contribuer à son entreprise de manière constructive.

- Sous l'angle de l'altruisme, les employés pourraient donc s'engager dans une communication eWOM soit positive, en aidant les candidats ou collaborateurs dans leur choix de carrière, soit négative en les prévenant des conditions de travail insatisfaisantes.
- Sous l'angle de la réciprocité, les employés pourraient s'engager dans une communication eWOM soit positive, en aidant l'entreprise en réponse au bon traitement qu'ils ont eu, soit négative en la « punissant » de son mauvais traitement.
- Sous l'angle de l'égoïsme, les employés pourraient s'engager dans une communication eWOM soit positive, en recherchant des opportunités pour augmenter l'estime de soi, soit négative en ventilant des sentiments négatifs sur l'expérience négative vécue au travail.

A partir de ces travaux, nous pouvons comprendre que lorsque les employés vivent une souffrance émotionnelle au travail (par exemple, tensions, difficultés, anxiété, tristesse), par altruisme, réciprocité ou égoïsme, ils peuvent s'engager dans un eWOM dont la teneur des propos sera plutôt négative. En revanche, lorsqu'ils vivent des expériences de travail satisfaisantes et ressentent un certain plaisir et enthousiasme au travail, ils peuvent s'engager dans un eWOM dont la teneur des propos sera plutôt positive.

H4 : La perception de bien-être au travail influence positivement les intentions de bouche-à-oreille (électronique) positif des employés (a) ; et la perception de mal-être au travail influence positivement les intentions de bouche-à-oreille (électronique) négatif des employés (b)

Dans le même ordre d'idée, lorsque les employés perçoivent une faible adéquation individu-organisation et ressentent un certain mal-être au travail, cela pourrait renforcer leurs intentions d'e-WOM négatif, et à l'inverse, lorsqu'ils perçoivent une forte adéquation individu-organisation et ressentent un certain bien-être au travail, cela pourrait renforcer leurs intentions d'e-WOM positif.

H5 : La perception d'une forte adéquation individu-organisation d'un employé ressentant du bien-être au travail influence positivement ses intentions de bouche-à-oreille (électronique) positif (a) ; et la perception d'une faible adéquation individu-organisation d'un employé ressentant du mal-être au travail influence positivement ses intentions de bouche-à-oreille (électronique) négatif (b)

Sachant que le pouvoir interactif et viral qu'offrent les plateformes digitales peut contribuer à libérer la parole et être symptomatique d'une relation de travail plus ou moins favorable au bien-être des employés, il est d'un enjeu important pour les managers RH et employeurs de comprendre le potentiel des communautés d'employés formées sur ces plateformes digitales. Cela peut leur apporter un éclairage sur les perceptions des employés quant aux politiques en faveur du bien-être au travail qu'ils ont mis en place ou les pratiques managériales existantes en interne sur ce sujet.

Enfin, les travaux de Fu et al. (2015) peuvent être également analysés sous l'angle des comportements de prise de parole. A ce titre, les travaux de Maynes et Podsakoff (2014) nous permettent d'identifier quatre types de comportements de prise de parole : solidaire et constructive (correspondant à des intentions positives) et défensive et destructive (correspondant à des intentions positives).

Nous pensons qu'un employé percevant un bien-être au travail serait plus susceptible d'adopter des comportements de prise de parole solidaire ou constructive, tandis que les employés ressentant un mal-être seraient plus susceptibles d'adopter un comportement de prise de parole défensive ou destructive. Cette relation sera renforcée selon les niveaux de perception de l'adéquation individu-organisation. Ces conclusions nous amènent à proposer les hypothèses de recherche suivantes :

H6 : La perception de bien-être au travail influence positivement les intentions de prise de parole solidaire ou constructive (a) ; et la perception de mal-être au travail influence positivement les intentions de prise de parole défensive ou destructive (b)

H7 : La perception d'une forte adéquation individu-organisation d'un employé ressentant du bien-être au travail influence positivement la prise de parole solidaire et constructive (a) ; et la perception d'une faible adéquation individu-organisation d'un employé ressentant du mal-être au travail influence positivement les intentions de prise de parole défensive et destructive (b)

Bibliographie :

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

CEPREMAP (2020). *Le bien-être en France*. <https://www.cepremap.fr/depot/2021/01/Le-Bien-etre-en-France-Rapport-2020-Chapitre-5.pdf>

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.2307/258171>

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>

Coşkun, B., Toprak, E., Katıtaş, S. & Sipahioğlu, M. (2022). Teachers' person-organization fit and turnover intentions: The role of psychological wellbeing. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(2), 1-21.

Fu, J.R., Ju, P.H. & Hsu, C.W. (2015). Understanding why consumers engage in electronic word-of-mouth communication: Perspectives from theory of planned behavior and justice theory. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 616-630, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.09.003>

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S. & Berber, N. (2023). Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46(1), 188-211. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>

Kapoor, V. (2010). Employer branding : A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.

- Kilic, S., Kpossa, M.R. & Regragui M. (2022). Une marque employeur socialement responsable : entre les perceptions des salariés et la communication RH. Le cas d'une entreprise en pleine mutation. *Management & Avenir*, 5(131), 129-152. <https://doi.org/10.3917/mav.131.0129>
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719–3737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781522>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person--job and person--organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Lin, S.-H. (J.), & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381–1397. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1992). The measurement of work value congruence: A field study comparison. *Journal of Management*, 18(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/014920639201800103>
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Padmasiri, D., & Kailasapathy P. (2020). Extended Person–Environment Fit and Psychological Well–Being. *Sri Lankan Journal of Management*, 25(1), 69-89.
- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables : Restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et Emploi*, 2(138), 37-52. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6328>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00249.x>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Construction d'une compétence collective de la résilience ? : Une étude au sein d'organisations en contexte extrême

Laura ASI-NATIRAN & Sophie LE BRIS & Bertrand URIEN

IAE de Brest

Les désastres naturels, la crise sanitaire, les conflits soumettent les organisations à des perturbations qui augmentent en fréquence et en intensité (Hällgren et al., 2018). Ces périodes de forte turbulence (Altintas, 2020) ont donné lieu à l'étude des contextes extrêmes. Hannah et al. (2009) les définissent comme des environnements « où se produisent ou risquent de se produire un ou plusieurs événements extrêmes susceptibles de dépasser la capacité de prévention de l'organisation et d'entraîner des conséquences physiques, psychologiques ou matérielles d'une ampleur considérable et intolérable pour les membres de l'organisation ou pour ceux qui se trouvent à proximité physique ou psychosociale de l'organisation » (p. 898). Face à ces contextes, certaines organisations ont dû développer des capacités de résilience (Altintas & Royer, 2009).

Objectif. Notre recherche explore le concept de résilience, qui relève d'un enjeu de survie pour les organisations. L'objet de ce travail de recherche est de se demander, au sein d'organisations évoluant en contextes extrêmes, dans quelle mesure les ressources de ces acteurs, combinées collectivement pour former cette capacité de résilience, pourraient être considérées comme une compétence collective ?

Conception/Méthodologie/Approche. Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une étude qualitative à partir d'entretiens semi-directifs avec 15 décideurs issus d'organisations opérant en contexte extrême. Ce travail nous a ainsi permis d'explorer ce que les organisations résilientes font dans la pratique.

Résultats. Les résultats de notre étude ont révélé l'émergence d'une compétence collective de la résilience, mettant en exergue le rôle clé du leader, architecte de cette compétence. Ce rôle évoluant tout au long des phases de gestion de la situation extrême.

Limites et implications de la recherche. Par cette recherche, nous proposons un enrichissement conceptuel de la construction de la compétence collective en mettant en exergue le rôle clé du leader dans la mobilisation des facteurs de création de la compétence collective de la résilience. Une des limites de cette étude réside dans une généralisation des résultats limitées. Puis, nous nous sommes focalisés sur la perception de décideurs qui bénéficient d'un leadership formel, par leur position hiérarchique. Pour des recherches ultérieures, il serait intéressant d'enrichir notre approche en interrogeant également des membres de l'équipe et d'explorer le concept de leaders émergents, d'élargir notre analyse en étudiant des organisations dites normales ou encore de conduire des recherches avec une perspective multi-niveaux.

Implications pratiques. Nous proposons des pratiques de résilience à l'intention de leaders, répondant ainsi au manque de démonstrations pratiques des organisations résilientes. Cette proposition permet aux praticiens, et notamment les leaders, de s'en inspirer dans une démarche de *best practices*.

Originalité/valeur. Cette étude permet d'enrichir la recherche en GRH sur la création de compétence collective et sur le concept de résilience. Notamment, elle contribue à la compréhension des facteurs constitutifs de la compétence collective dans le cas d'organisations opérant en contexte extrême.

Mots-clés : Résilience organisationnelle, résilience, contexte extrême, crise, compétence collective.

REFERENCES

Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management Avenir*, (1), 113-133.

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.

Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.

*Laura Asi-Natiran, ATER en sciences de gestion à l'IAE de Brest. Domaines de recherche : résilience organisationnelle, résilience, gestion de crise

The AI and Well-Being: a Scoping Review of Literature

Alex HAMARD

CNAM de Paris LIRSA Research Laboratory

Context

The expansion of AI for improving well-being has created a transformation in the healthcare system (Agarwal et al. 2010; Kohli and Tan 2016; Tian et al. 2014) and the accessibility of the public to internet and e-health systems has led to a great change in the management of the health information (Reardon and Davidson 2007). The popularity of the AI for improving well-being is the reason for a great amount of investment in this dynamic sector (Chiasson and Davidson 2004; Sherer 2014). Along with this rapid emergence of e-health initiatives, there is an urgent need to conduct reliable evaluations with appropriate criteria because, if AI for improving well-being systems are poorly implemented and the evaluation is not accurate, there is a real danger that not only the anticipated benefits will not be realized (Klecun et al. 2014), but also that huge sums of money will be wasted in the process (Connell & Young, 2007).

The importance of AI for improving well-being in e-health for practitioners, clinicians, policy makers and researchers, has resulted in lots of empirical and theoretical research on the concept, criteria and results of evaluation. However, there are so many contradictory results obtained from the evaluations, that makes the patients, practitioner, and policy makers confused (Hardiker and Grant 2011). The complexity of AI for improving well-being is related to the constant development of the scope and content of the e-health. AI for improving well-being becomes technologically and organizationally more innovative, and constantly involves larger numbers of stakeholders, institutions and professions (Klecun and Cornford 2005). Proportionately, AI for improving well-being becomes more complex and we observe a shift in the objectives of evaluation from technical aspects of the AI, its performance, reliability, security, usability, ethic and economic aspects towards political, cultural, social and organizational aspects (Walsham 1993). This shift can also be seen in the methods and criteria of evaluation as well.

Research Problem

Facing this transition and expansion in AI for improving well-being and the need to make a reflection on the criteria of evaluation, we intend to conduct a systematic literature review on the evaluation of AI for improving well-being. This literature review intends to collect, synthesize and analyze the criteria of evaluation of proposed in other empirical research articles and aims to identify the research gaps that need to be addressed in future evaluation projects.

Theoretical Framework and Terminology

The categorization and interpretation of AI for improving well-being from the selected articles should be done on the basis of a conceptual evaluation framework and the most widely used conceptual model for the technology evaluation is the Delone and McLean IS Success Model which is based on communications theory and provides six interdependent constructs for the evaluation of the technology (system quality, information quality, use, user satisfaction, individual impact and organizational impact). Later, Grover et al. 1996 completed this framework by distinguishing evaluation at micro (individual) and macro (organizational) levels (Grover et al. 1996).

We have chosen Grover et al.'s conceptual evaluation model because it is a complete and extensive conceptual framework covering AI for improving well-being at macro and micro levels and its comprehensive scope covers all the aspects of evaluation. This framework is specifically chosen for its ease of understanding and its general dimensions allowing a broad range of findings to be included. As shown in figure 1, each level (macro and micro) has 3 symmetrical types of evaluation based on *process*, *response* and *impact*. *Process* evaluation assesses the degree of technology use and its institutionalization in the new context. *Response* evaluation appraises the reaction of the individuals or organizations to the new technology services and products and the users' attitudes and beliefs towards them. Finally, *impact* evaluation assesses the effect of the technology on individual and organizational performance.

Process, response and impact, in macro (organizational) level are identified as AI *infusion measures* which assess to what extent technology permeates organization in terms of

completeness and accuracy in distribution of information A2) *Market measures* evaluating the feedback of markets to the introduction of the technology and A3) *economic measures* assessing the effects of the technology introduction and use

through financial criteria. The triad of process, impact and response at micro (individual) level, are recognized as B1) *usage measure* assessing the extent to which users utilize the technology B2) *perceptual measures* appraising user's attitudes, beliefs, and their perception towards technology and B3) *productivity measures* reflecting how the system implementation improves the performance.

In the literature, different words are used to reflect health technology. In this article, the word *e-health* has been used broadly because it is an umbrella term covering wide-ranging services including electronic medical records, telemedicine and tele-health. Kelley *et al.* 2011 give one of the most comprehensive definitions of the e-health as the "*use of emerging information technology, especially the Internet, to improve or enable health provision and to facilitate the improvement of individual health by involving the patient in the healthcare process*" (Kelley *et al.* 2011). Electronic Health Records (EHR) is another term which is used as an important part of the e-health and defined by ISO (International Organization for Standardization) as "*a repository of information regarding the health status of a subject of care, in computer processable form*". Similarly 'electronic medical record' EMR has been applied among the search keywords.

Tele-health and *telemedicine* are two other similar terms that can be used interchangeably and they have been defined as "*the implementation of and use of information and communication technologies to carryout or support health care activities remotely*" (Miscione 2007). Other terms found in the literature like "e-patient" and "quantified self" and "clinical information systems" were not used because they are considered to be either not pertinent or too broadly defined.

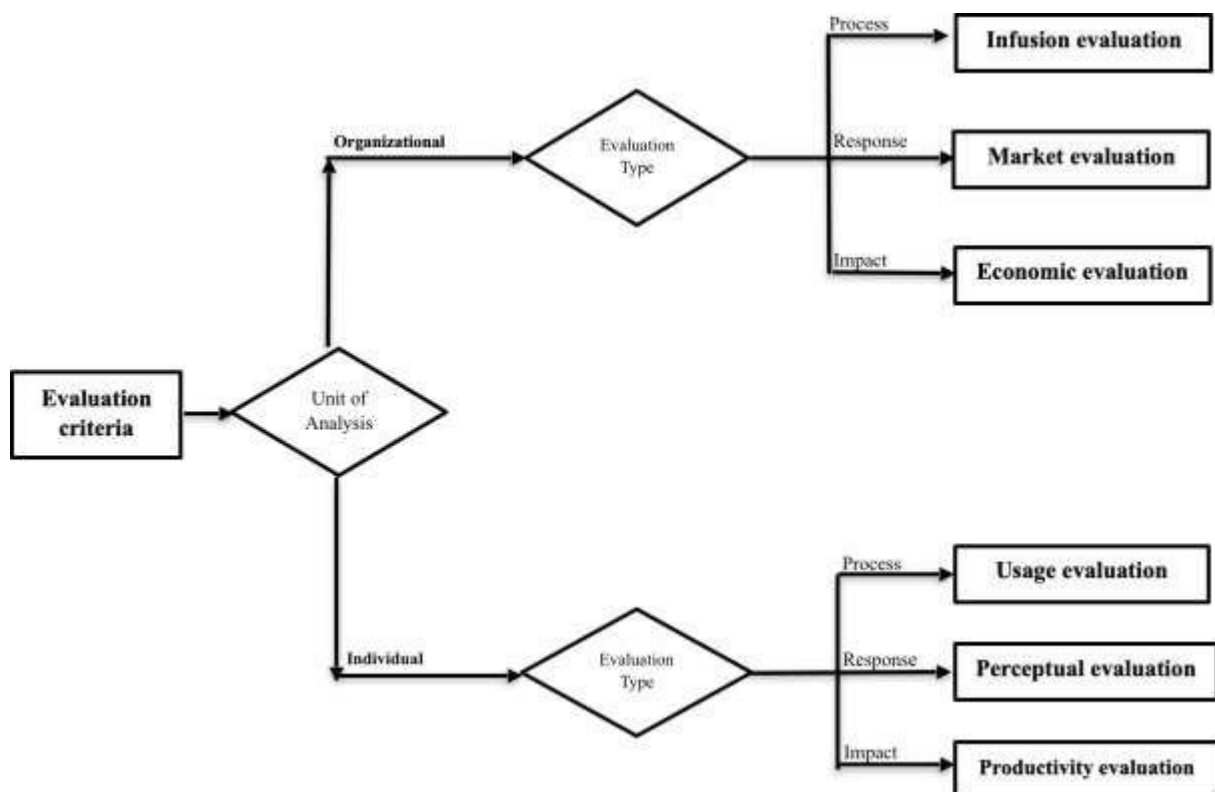


Figure 1: Grover et al's Conceptual Model For Evaluation

Methods

Search Strategy

For the purpose of conducting this study in a way to reflect recent literature in a comprehensive way, three databases have been used (ABI ProQuest, EBSCO and Web of Science). The first set of key words used in this research are: "AI" OR "Artificial intelligence" OR "Well-being" OR "health". The second set of the keywords are "assessment", "appraisal" and "evaluation". The research by the key words has been done in the title and abstract of the articles

Selection Criteria

The database search has been limited to articles published after 2000 . Three criteria of selection have been imposed for the article selections: Firstly, the articles should have high impact factor published in top journals. To fulfill this, the guidelines of Association of Information Systems (AIS) like the basket of eight has been applied. Secondly, articles should include primary empirical data collected, analyzed and interpreted by the authors. Thirdly, articles should be written in English.

Results

In the next step, the findings of the reviewed articles on AI for improving well-being were extracted and analyzed. Figure 2. is an overview of the analysis of the selected evaluation articles in terms of object of evaluation, mobilized theories, the criteria of evaluation, the methods applied and the results.

The conceptual framework of evaluation by Grover *et al.* has been used for the analysis and classification of AI for improving well-being. The process of categorization started by determining the level of evaluations: category A) macro or category B) micro. Afterwards, the articles were inserted into the sub-categories of *process, response* and *impact* based on the criteria of their evaluation.

Conclusion

This systematic review of literature identified, classified and interpreted AI for improving well-being in the existing literature based on the conceptual evaluation model of Grover *et al.* 1996. We suggest that future studies could be based on conceptual models that measure IS effectiveness and then then base that specific model as a formative second-order factor to evaluate AI for improving well-being after the introduction of a new e-health service or product. Therefore, evaluation of AI for improving well-being, has so far received little theoretical scrutiny.

Limitations

In spite of the useful results, this scoping review of literature has some limitations. Although we carefully developed and executed the search strategy, we cannot be sure that we found all the relevant articles. Since we focused narrowly on keywords, and these had to be part of an article's title or abstract, we could have excluded relevant articles that used different terminology in their titles and abstracts. Although searching the reference lists of identified articles did result in several additional articles, some relevant articles might still have been missed. Another limitation is the exclusion of publications in languages other than English.

Bibliography

Abera, A.A., Mengesha, G.H., and Musa, P.F. 2014. "Assessment of Ethiopian Health Facilities Readiness for Implementation of Telemedicine," *Communications of the Association for Information Systems* (34), 2014, p. 1.

Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., and Jha, A.K. 2010. "Research Commentary—the Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead," *Information Systems Research* (21:4), pp. 796-809.

Anderson, S., Allen, P., Peckham, S., and Goodwin, N. 2008. "Asking the Right Questions: Scoping Studies in the Commissioning of Research on the Organisation and Delivery of Health Services," *Health research policy and systems* (6:1), p. 7.

- Arksey, H., and O'Malley, L. 2005. "Scoping Studies: Towards a Methodological Framework," *International Journal of Social Research Methodology* (8:1), pp. 19-32.
- Aspria, M., de Mul, M., Adams, S., and Bal, R. 2014a. "Integrating Users in an Interactive Video Education Project: Reframing the Patient-Centered Strategy of a Cystic Fibrosis Centre," *Communications of the Association for Information Systems* (34), 2014, p. 1.
- Aspria, M.M., de Mul, M.M., Adams, S.S., and Bal, R.R. 2014b. "Integrating Users in an Interactive Video Education Project: Reframing the Patient-Centered Strategy of a Cystic Fibrosis Centre," *Communications of the Association for Information Systems* (34:23), pp. 439-453.
- Chiasson, M.W., and Davidson, E. 2004. "Pushing the Contextual Envelope: Developing and Diffusing Is Theory for Health Information Systems Research," *Information and Organization* (14:3), pp. 155-188.
- Davis, K., Drey, N., and Gould, D. 2009. "What Are Scoping Studies? A Review of the Nursing Literature," *International Journal of Nursing Studies* (46:10), pp. 1386-1400.
- Fan, H., Lederman, R., Smith, S.P., and Chang, S. 2014. "How Trust Is Formed in Online Health Communities: A Process Perspective," *CAIS* (34), p. 28.
- Grover, V., Jeong, S.R., and Segars, A.H. 1996. "Information Systems Effectiveness: The Construct Space and Patterns of Application," *Information Management* (31:4), pp. 177-191.
- Hardiker, N.R., and Grant, M.J. 2011. "Factors That Influence Public Engagement with Ehealth: A Literature Review," *International Journal of Medical Informatics* (80:1), Jan, pp. 1-12.
- Kamis, A., Yao, Y., and Kim, S. 2014. "An Empirical Validation of the Patient-Centered E-Health Framework in Patient-Focused Websites," *CAIS* (34), p. 25.
- Kelley, H., Chiasson, M., Downey, A., and Pacaud, D. 2011. "The Clinical Impact of Ehealth on the Self-Management of Diabetes: A Double Adoption Perspective," *Journal of the Association for Information Systems* (12:3), p. 208.
- Kitchenham, B.A., Budgen, D., and Brereton, O.P. 2011. "Using Mapping Studies as the Basis for Further Research - a Participant-Observed Case Study," *Information and Software Technology* (53:6), Jun, pp. 638-651.
- Klecun, E., and Cornford, T. 2005. "A Critical Approach to Evaluation," *European Journal of Information Systems* (14:3), pp. 229-243.
- Klecun, E., Lichtner, V., Cornford, T., and Petrakaki, D. 2014. "Evaluation as a Multi-Ontological Endeavour: A Case from the English National Program for IT in Healthcare," *Journal of the Association for Information Systems* (15:3), p. 147.
- Kohli, R., and Tan, S.S.-L. 2016. "Electronic Health Records: How Can IS Researchers Contribute to Transforming Healthcare?," *Mis Quarterly* (40:3), pp. 553-573.
- Kordzadeh, N., and Warren, J. 2017. "Communicating Personal Health Information in Virtual Health Communities: An Integration of Privacy Calculus Model and Affective Commitment," *Journal of the Association for Information Systems* (18:1), p. 45.
- Nicolas-Rocca, T.S., Schooley, B., and Joo, S.-J. 2014. "Design and Development of a Patient-Centered E-Health System to Improve Patient Understanding at Discharge," *Communications of the Association for Information Systems* (34), 2014, p. 1.
- Paré, G., and Kitsiou, S. 2017. "Methods for Literature Reviews," in *Handbook of Ehealth Evaluation: An Evidence-Based Approach [Internet]*. University of Victoria.
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., and Kitsiou, S. 2015. "Synthesizing Information Systems Knowledge: A Typology of Literature Reviews," *Information Management* (52:2), pp. 183-199.
- Paul, D.L., and McDaniel Jr, R.R. 2004. "A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance," *MIS quarterly*, pp. 183-227.
- Reardon, J.L., and Davidson, E. 2007. "An Organizational Learning Perspective on the Assimilation of Electronic Medical Records among Small Physician Practices," *European Journal of Information Systems* (16:6), pp. 681-694.
- Serrano, C.I., and Karahanna, E. 2016. "The Compensatory Interaction between User Capabilities and

Technology Capabilities in Influencing Task Performance: An Empirical Assessment in Telemedicine Consultations," *MIS Quarterly* (40:3), pp. 597-621.

La motivation de service public (MSP) face à la frustration au travail des enseignants chercheurs en sciences de gestion : Un éclairage par les récits de vie

Fatma Riahi & Chiraz Saidani & Bochra Zaier & Anissa Ben Hassine

ESSECT

Introduction

La frustration au travail, qui est une émotion négative résultant d'une discordance entre les attentes professionnelles et la réalité quotidienne, a été identifiée comme l'une des causes du départ des salariés (Azharudeen et Andrew, 2018). Elle est accentuée par les conditions de travail difficiles dans l'enseignement public (Mahinthan et al., 2021). Dans ce cadre, Park et Ramirez, (2022) ont mis en lumière le lien entre la frustration au travail des enseignants et leurs départs. Seulement, la littérature est peu explicite sur les mécanismes psychologiques qui permettent de passer de la frustration au départ, particulièrement dans le cas des enseignants-chercheurs évoluant dans des universités publiques. Les sciences de gestion offrent un domaine d'application encore plus pertinent du fait de l'existence d'offres d'emploi aux conditions largement plus favorables dans les entreprises, particulièrement dans le secteur privé.

Par ailleurs, il existe une littérature abondante sur le rôle de la motivation au service public (MSP) dans la réduction des départs (Wang et al., 2024), qui agirait comme un tampon aux émotions négatives (Hsieh et al., 2012). Mais les études engagées jusqu'ici concernent les gestionnaires publics (Perry et Wise, 1990) et n'ont pas encore visé la population des enseignants-chercheurs dont la spécificité des tâches pourrait conduire à une relation différenciée avec la MSP. En outre, les enseignants-chercheurs, en tant que pivots essentiels du système national d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, méritent une attention particulière au sein des organisations universitaires. Enfin, et comme le précise Van der Wal (2015), 80% des recherches sur la MSP ont été faites dans le contexte occidental (États-Unis, Belgique, Pays-Bas, Australie, France, Italie, Espagne), rares sont les recherches qui se sont intéressées à la MSP en Afrique du nord ou en Orient (Aydin et al, 2017). Le peu de travaux consacrés à la MSP en dehors du contexte occidental ayant été développés en Asie (Kim, 2009 ; Kim et al, 2013 ; Lui et Tang, 2011).

L'objectif visé dans cette recherche est donc d'identifier les causes et les manifestations de la frustration au travail des enseignants-chercheurs en sciences de gestion qui évoluent dans l'université publique tunisienne et de comprendre le rôle de la MSP dans la réduction de la frustration au travail. Nous avons adopté une méthodologie qualitative par les récits de vie (Bertaux, 2005). L'utilisation de l'approche narrative, trouve sa pertinence dans la compréhension de la complexité de l'expérience humaine (Bertaux, 2016).

Dans la suite de ce résumé, nous présentons une revue succincte de la littérature avant de justifier nos choix méthodologiques. Seront ensuite dévoilés les principaux résultats et les principales contributions théoriques et managériales.

1. La revue de la littérature

La frustration au travail est une émotion négative qui résulte du blocage de la réalisation des objectifs au travail dû à un climat peu favorable (Yin et al., 2017). La frustration est ainsi enracinée dans les déceptions, les attentes non satisfaites et les désirs non achevés lorsque quelque chose se met au travers de notre chemin (Morris et King, 2018). La théorie de la frustration (Maier, 1949) offre un éclairage sur la manière dont le comportement peut changer lorsqu'un individu ressent une sensation de frustration liée à des besoins non satisfaits, ou à une insatisfaction envers soi-même ou la situation en fonction des objectifs.

Enseigner est un métier difficile, dans lequel les enseignants chercheurs sont censés maintenir leur motivation et encourager la motivation de leurs étudiants. Les émotions jouent un rôle important dans ces processus (Chen, 2021). Les émotions que les enseignants éprouvent influencent leur bien-être, leurs actions et les messages qu'ils transmettent à leurs partenaires d'interaction fréquents (Hong et al., 2016)

La frustration au travail est associée à une vaste gamme de causes, comprenant le fonctionnement psychologique, social et professionnel de l'individu (Musheer et Sharma, 2018). D'un autre côté, la

frustration au travail peut entraîner une réduction de la performance et de la productivité (Park et Ramirez, 2022). Elle est également associée à l'absentéisme et au départ du personnel (Azharudeen et Andrew, 2018 ; Park et Ramirez, 2022).

Par ailleurs, l'intérêt académique pour la motivation de service public (MSP) a permis d'explorer son potentiel pour bénéficier aux organisations du secteur public. La motivation au service public (MSP) désigne l'ensemble des forces motivationnelles internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement au service du bien commun (Rainey, 1982 ; Perry et Porter, 1982). La MSP résonne fortement dans les projets de rénovation du management public, largement influencés par une approche gestionnaire (Van Thiel et Leeuw, 2002). La MSP peut agir comme un tampon aux émotions négatives (Hsieh et al., 2012). Pour Perry et Wise (1990), les employés du secteur public ayant des niveaux élevés de MSP peuvent mieux surmonter les obstacles individuels et organisationnels. Le manque de recherches sur les facteurs motivationnels spécifiques aux enseignants chercheurs crée un besoin urgent pour la présente étude, afin de mieux comprendre les mécanismes qui associent la MSP à la frustration au travail des enseignants chercheurs.

2. La méthodologie

Notre choix méthodologique s'est orienté vers une approche qualitative mettant en œuvre les entretiens semi-directifs et la méthode des récits de vie (Bertaux, 2005). Le recours à la narration trouve sa pertinence dans la compréhension de la complexité de l'expérience humaine (Bertaux, 2016). Les récits permettent de saisir des sentiments et des émotions qui sont difficilement atteignables par d'autres méthodes (Sanséau, 2005).

Dans une première étape, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 26 enseignants-chercheurs qui ont été interrogés sur les causes et les manifestations de la frustration des enseignants-chercheurs. Parmi eux, 20 ont été sélectionnés du fait que, dans leurs réponses, plusieurs verbatims se rapportent aux manifestations de la frustration telles que rapportées par la littérature. Des récits de vie ont alors été conduits avec ces 20 enseignants-chercheurs au cours desquels ils ont été conviés à raconter leur parcours et à décrire les causes et les événements marquants qui les conduisent à la frustration qu'ils ressentent. Les entretiens semi-directifs et en récit ont été enregistrés puis retranscrits intégralement en vue d'être analysés à travers le logiciel d'analyse qualitative Nvivo 12. Nous avons procédé à une analyse thématique (Bah et al., 2015) puis comparative des données (Bertaux, 2016) afin de repérer les ressemblances et les dissemblances des situations et de saisir les récurrences des mêmes situations. Cette méthode permet de structurer l'analyse et d'extraire les thèmes non identifiés par la littérature.

3. Résultats

Les résultats de notre recherche offrent un nouvel éclairage sur les dimensions de la frustration au travail des enseignants-chercheurs : une frustration liée à l'organisation universitaire, une frustration liée à l'enseignant-chercheur lui-même et une frustration liée à sa profession. **La frustration organisationnelle** est une réponse émotionnelle au décalage entre les conditions de travail offertes par les organisations universitaires et les exigences du travail d'enseignant-chercheur, une frustration accentuée par l'évolution technologique (difficultés d'évaluer par exemple les étudiants avec l'intrusion de l'IA au vu des moyens limités mis à la disposition par les universités publiques). C'est la principale dimension qui est ressortie de l'analyse des entretiens menés. **La frustration personnelle** est liée à l'enseignant-chercheur lui-même et à sa perception de l'environnement. Certains enseignants-chercheurs ressentent ainsi un malaise personnel et sont, par exemple, dans l'incapacité de trouver un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. **La frustration professionnelle** est liée au décalage entre les attentes et la réalité de l'exercice du métier d'enseignant-chercheur. Les difficultés de la publication scientifique et l'évolution de carrière (*publish or perish*), le manque de reconnaissance (en termes de statut et de rémunération) sont autant de facteurs associés à la frustration professionnelle.

Notre recherche a également permis d'identifier les facteurs motivationnels spécifiques à l'enseignant-chercheur dans le secteur public. Cinq facteurs de la MSP ont été révélés dans les discours des répondants et qui sont associés à l'engagement professionnel affectif, la volonté de servir l'intérêt général, le sens du devoir, l'attraction pour les politiques publiques et l'estime de soi.

Par la suite, il a été possible d'associer chacun de ces facteurs à un type particulier de frustration comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau : La dynamique frustration au travail - MSP

<i>Les facteurs de la MSP</i>	Frustration organisationnelle	Frustration Professionnelle	Frustration Personnelle
Engagement professionnel affectif	x		
Sens du devoir	x		
Servir l'intérêt général	x		
Attirance pour les politiques publiques		x	
Estime de soi			x

C'est ainsi que la frustration organisationnelle peut-être gérée, selon les enseignants-chercheurs interrogés, par trois types de motivation du service public à savoir ***l'engagement professionnel affectif*** (« *malgré les conditions défavorables, nous sommes engagés, ceci nous aide à surmonter les obstacles* »), ***le sens du devoir*** (« *Quand je fais mon devoir envers mes étudiants, la frustration devient une invitation à redoubler les efforts plutôt qu'une raison de fléchir* ») **et servir l'intérêt général** (« *le service public, c'est notre motivation, je suis là pour servir mon institution, mes étudiants, les citoyens...* »).

Quant à la frustration professionnelle, elle peut être gérée plutôt par ***l'attirance pour les politiques publiques*** : (« *on doit participer dans toutes les décisions, même au niveau des plans stratégiques au niveau du ministère... c'est très important... on est une richesse et chacun est expert dans son domaine...* »). Enfin, la frustration personnelle peut l'être par ***l'estime de soi*** : « *Parce que je connais ma vraie valeur, et je sais ce que je vaudrais...ceci m'aide à être plus confiant et à dépasser les moments difficiles... pour persévérer malgré tout et devant toute situation ...de dévalorisation* ».

4. Discussion et conclusion

Les travaux antérieurs se sont davantage préoccupés à identifier les causes de la frustration au travail plutôt que de comprendre ses manifestations (Harington, 2005). Cette frustration peut être épisodique (Knaus, 2021) ou encore ressentie continuellement comme c'est le cas pour la majorité des participants à notre étude dont la frustration ne relève pas d'une condition temporaire entravante. Notre étude enrichit la littérature sur la frustration au travail et révèle trois dimensions de la frustration au travail des enseignants chercheurs (frustration liée à l'organisation, frustration liée à l'individu et enfin, une frustration liée à la profession d'enseignant chercheur).

Sur un autre plan, les recherches antérieures sur les facteurs motivationnels de la MSP ont montré que lorsque les désirs et les attentes des employés du secteur public sont satisfaits, ces derniers développent un attachement affectif plus fort envers leurs organisations (Kim et al. (2015). Selon Kim (2012), les employés qui sont motivés à servir l'intérêt public partagent les valeurs de leur organisation à laquelle ils éprouvent un attachement fort. Cet engagement organisationnel affectif amène les individus à contribuer au bien-être de l'organisation. Dans notre étude, l'enseignant chercheur éprouve un engagement non pas envers son organisation universitaire mais plutôt envers ses étudiants et sa mission pédagogique.

Contrairement à la dimension affective, les dimensions normatives et rationnelles de la MSP ont été relativement négligées dans la littérature en management public (Hondegheem et Perry, 2009).

Cependant, ces dimensions sont ressorties d'une manière exacerbée dans notre étude sur les enseignants chercheurs. Dans leurs verbatims, les répondants ont exprimé cette dimension normative de la MSP par la volonté de servir l'intérêt de la société, de l'étudiant et de l'institution. Ce facteur motivationnel semble crucial dans le maintien de la motivation des enseignants chercheurs même dans les situations frustrantes. Nos résultats corroborent ceux de Vandenberghe (2007) qui considère la MSP comme un ensemble de « croyances, valeurs et attitudes » qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel. D'autres répondants associent cette dimension normative de la MSP au sens de devoir qui leur fournit une perspective positive et durable et qui va au-delà des contraintes immédiates. Nos résultats rejoignent également les travaux de Perry (1996) qui considère le sens du devoir comme une volonté de servir les autres en allant au-delà des récompenses financières.

Nos résultats révèlent, par ailleurs, l'attraction de certains répondants pour les politiques publiques. Cette dimension rationnelle de la MSP apparaît également dans les travaux de Perry (1996) et Kim, Vandenberghe (2010) sur les agents publics. La participation à l'élaboration des politiques publiques permettrait aux agents de renforcer leur pouvoir et de défendre leurs propres intérêts. Dans notre étude sur les enseignants chercheurs, l'implication active dans la prise de décision au sein de leur établissement (par exemple des décisions concernant les approches pédagogiques, les objectifs institutionnels et les politiques pédagogiques) permet de maintenir leur sentiment de valeur et d'influence.

L'estime de soi est un autre facteur motivationnel qui relève de la dimension rationnelle de la MSP et qui semble déterminant pour de nombreux enseignants chercheurs interviewés. Une estime de soi robuste peut ainsi agir comme un moteur pour ces enseignants chercheurs afin d'assumer leurs responsabilités académiques et surmonter les défis avec confiance.

A notre connaissance, aucune étude n'a cherché à étudier les liens d'association entre la frustration au travail et la MSP, ce qui constitue l'un des principaux apports de cette étude dont les résultats ont permis d'identifier les facteurs motivationnels pouvant atténuer chaque type de frustration au travail.

C'est ainsi que l'engagement professionnel, la volonté de servir l'intérêt général et le sens du devoir permettent aux enseignants-chercheurs de gérer les émotions négatives associées à la frustration organisationnelle. Ces trois facteurs motivationnels les aident, par exemple, à surmonter les frustrations associées aux décalages entre les universités. Certains répondants reconnaissent qu'être impliqués activement dans le processus d'élaboration des stratégies et dans la prise de décision peut réduire leur frustration professionnelle. Cette implication permet à l'enseignant chercheur de faire entendre sa voix pour l'amélioration de l'enseignement supérieur et des conditions de l'exercice de son métier. Cette participation active peut combler le vide face aux contraintes de la recherche et de l'évolution des carrières. Elle peut conduire à des politiques mieux adaptées aux besoins et aux aspirations des enseignants chercheurs, contribuant ainsi à réduire la frustration professionnelle.

Une estime de soi élevée chez certains répondants leur a permis d'adopter une approche proactive pour gérer les défis de la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Des enseignants confiants sont plus susceptibles d'organiser leur temps et leurs responsabilités. Ils vont développer des stratégies efficaces pour réduire la frustration en trouvant des solutions adaptées à leurs propres besoins. L'estime de soi renforce le bien-être des enseignants en favorisant une meilleure acceptation de soi et une réduction de la frustration liée à la gestion quotidienne et simultanée des deux sphères privée et professionnelle. Cela peut contribuer justement à trouver un équilibre plus harmonieux et épanouissant entre leur vie personnelle et professionnelle.

Notre étude apporte un éclairage sur la dynamique entre la MSP et la frustration au travail dans le contexte de l'enseignant chercheur en sciences de gestion au sein de l'université tunisienne. La composition du mix motivationnel des enseignants chercheurs est différente de celle des gestionnaires dans le secteur public. Selon Dahmani (2015), ces derniers sont motivés par la sécurité de l'emploi, le prestige de la fonction publique, le service de l'intérêt général, et enfin le patriotisme. Ces différences peuvent probablement s'expliquer par la spécificité du métier d'enseignant chercheur dans le secteur public en Tunisie.

En dépit de ses apports, notre recherche accuse certaines limites qui sont associées aux perceptions des répondants dans le contexte de crise et qui peuvent affecter les résultats échappant au contrôle du chercheur. Une piste prometteuse à cette recherche serait d'explorer les interventions institutionnelles et les politiques de gestion des ressources humaines. Certaines pratiques de gestion des ressources humaines pourraient être mises en place pour atténuer la frustration au travail des

enseignants chercheurs et encourager leur engagement envers la MSP. De plus, une approche comparative entre les établissements d'enseignement supérieur et entre les pays pourrait offrir des perspectives interculturelles et des meilleures pratiques pour la gestion de la frustration au travail. L'intégration de méthodologies mixtes pourrait également apporter une compréhension holistique des dynamiques complexes entre la frustration au travail et la motivation de service public.

Références Bibliographiques :

Aydin, I., Demirkasimoğlu, N., Demir, T. G., & Erdemli, Ö. (2017). Development of Public Service Motivation Scale. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 50(2), 105-126.

Azharudeen, N. T., & Andrew, A. (2018). Emotional exhaustion and employee turnover intention. *International Journal of Research*, 5(1), 227-240.

Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015). Les récits de vie en sciences de gestion: orientations épistémologiques et méthodologiques. EMS Editions.

Bertaux, D. (2005). "L'enquête et ses méthodes : le récit de vie". 2^{ème} édition Armand Colin.

Bertaux, D. (2016). " Le récit de vie.", 4^{ème} édition Armand Colin, 127 pages.

Chen, J. (2021). Refining the teacher emotion model: Evidence from a review of literature published between 1985 and 2019. *Cambridge Journal of Education*, 51(3), 327-357.

Dahmani, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution-Vers un contrat psychologique renouvelé?. *Revue française de gestion*, 41(251), 131-147.

Harrington, N. (2005). The frustration discomfort scale: Development and psychometric properties. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 12(5), 374-387.

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-9.

Hong, J., Nie, Y., Heddy, B., Monobe, G., Ruan, J., You, S., & Kambara, H. (2016). Revising and validating achievement emotions questionnaire-teachers (AEQ-T). *International Journal of Educational Psychology: IJEP*, 5(1), 80-107.

Hsieh, C. W., Yang, K., & Fu, K. J. (2012). Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, 72(2), 241-251.

Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 839-851.

Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.

Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.

Kim, S., Vandenabeele, W., & Wright, B. E. Lotte Bogh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, et al. 2013. Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.

Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: Examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 713-733.

Knaus, W. J. (2021). *How to Conquer Your Frustrations*.

Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.

Mahinthan, S., & Sivalogathan, V. (2021). Influence of Institutional Factors on the Employees' Frustration in Public Sector and the Moderating Effect of Gender-A Study in Eastern Province of Sri Lanka.

Maier, N. R. F. (1949). *Frustration: the study of behavior without a goal* (Vol. 24). New York: McGraw-Hill.

Morris, S., & King, J. (2018). Teacher frustration and emotion regulation in university language teaching. *Chinese Journal of Applied Linguistics*, 41(4), 433-452.

Musheer, Z., & Sharma, S. (2018). Frustration tolerance as predictor of job satisfaction among university teachers. *International Journal of Movement Education and Social Science*, 7(2), 334-341.

Park, D., & Ramirez, G. (2022). Frustration in the classroom: Causes and strategies to help teachers cope productively. *Educational Psychology Review*, 34(4), 1955-1983.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of management review*, 7(1), 89-98.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.

Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.

Sanséau, P.-Y. 2005. "Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse". *Recherches qualitatives* 25(2): pp.33-57.

Shi, S., Zhang, Z., Wang, Y., Yue, H., Wang, Z., & Qian, S. (2021). The relationship between college teachers' frustration tolerance and academic performance. *Frontiers in psychology*, 12, 564484.

Van der Wal, Z. (2015). "All quiet on the non-Western front?" A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69-86.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public performance & management review*, 267-281.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.

Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99-118.

Yin, H., Huang, S., & Lee, J. C. K. (2017). Choose your strategy wisely: Examining the relationships between emotional labor in teaching and teacher efficacy in Hong Kong primary schools. *Teaching and teacher education*, 66, 127-136.

D'une logique de soins à une logique d'algorithmisation des soins : Quand l'Intelligence Artificielle vulnérabilise les médecins

Monica Turinici

Université Paris Cité, LIRAES

Résumé : Ces dernières années, plusieurs études ont montrés un intérêt croissant pour l'intégration des systèmes d'intelligence artificielle (IA) dans la prestation des soins de santé. Néanmoins très peu de ces études se sont intéressés à la vulnérabilité perçue des médecins et aux effets potentiellement délétères que l'IA pourrait avoir sur la relation médecin-patient. On pense que, dans un avenir proche, l'IA fera partie intégrante des services de santé et sera insérée à plusieurs niveaux des soins cliniques. Médecins et patients peuvent être les principaux bénéficiaires de cette innovation mais les perceptions de vulnérabilité peuvent affecter l'adoption généralisée de l'IA en santé. Cet article propose une étude qualitative auprès de 20 médecins questionnés sur les réactions et les perceptions face à l'usage des algorithmes de l'IA en tant que dispositif d'aide au diagnostic. L'analyse est d'orientation phénoménologique (IPA) et a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO 12©. Les résultats identifient deux sources de vulnérabilité pour les acteurs de soins : les déséquilibres décisionnels induits par l'IA et les déterminants perceptuels des médecins. Notre analyse aborde aussi la place que peut prendre la vulnérabilité dans une adoption responsable de l'IA et propose quelques recommandations sur la manière d'intégrer concrètement ces préoccupations. Les résultats de cette étude ont des implications pour la recherche sur le comportement des acteurs de soin et la pratique dans le domaine du diagnostic basés sur l'IA.

Mots-clés : Vulnérabilité ; Sources de vulnérabilité ; Médecin vulnérable ; Gestion des soins ; Intelligence artificielle (IA); Aide à la décision clinique; Aide au diagnostic; Innovation dans la santé ; Éthique.

Introduction.

Les réflexions théoriques et managériales autour du concept de vulnérabilité dans un contexte de l'algorithmisation de la santé se situent à l'intersection de multiples disciplines (management, droit, économie, marketing, psychologie, éthique etc.) rendant parfois son appréhension délicate.

Le choix de la stratégie d'algorithmisation de la santé présente un enjeu majeur en termes de

rentabilité et de compétitivité. En effet, trop d'algorithmes d'IA dans les services médicaux peuvent engendrer une perte de responsabilité de la part des médecins et une fragmentation de l'acte médical, alors qu'une faible algorithmisation des services médicaux peut générer une baisse de la compétitivité des hôpitaux, les deux se traduisant par une réduction du profit et une diminution du pouvoir et savoir médical.

Bien que les effets de l'algorithmisation de la santé paraissent nettement positifs, le concept est loin de faire l'unanimité en tant que vertu. D'aucuns pensent que ce concept est nuisible pour la relation médecin-patient (Benjamin, Jones, 2021), d'autres y voient un concept qui favorise la discrimination et la perte d'autonomie des médecins et patients (Aurelia, Sauerbrei , 2023). Et pour quelques-uns l'IA est encore truffée de complexités techniques, éthiques et juridiques pour permettre l'exercice d'une médecine de qualité (Brandon, Ngo, 2022).

En médecine, pour un grand nombre de praticiens, l'algorithmisation reste toujours campée nettement dans la sphère de l'informatique, l'IA étant avant tout un concept général qui implique l'utilisation d'un algorithme (de machine learning ou autoapprenant) pour modéliser un comportement intelligent avec une intervention humaine minimale. L'IA est généralement acceptée comme ayant commencé avec l'invention des robots. Le terme dérive du mot tchèque *robota*, qui signifie machines biosynthétiques utilisées comme travail forcé (A. Cassili, 2021). Aujourd'hui, le terme s'applique à un large éventail d'articles en médecine tels que la robotique, le diagnostic médical, les statistiques médicales et la biologie humaine y compris les « omiques ». L'IA peut se définir aussi comme un ensemble d'algorithmes qui va permettre l'élaboration de solutions pour une problématique donnée.

Ainsi, la majorité des médecins situent les algorithmes de l'IA au centre d'une pratique technique qui peut les soutenir dans leur démarche de diagnostic mais dont ils ne souhaitent pas qu'elle contrôle leurs activités. Plusieurs questions se posent dans ce contexte : Quels sont les perceptions de vulnérabilités des acteurs de soins face à l'IA médicale et quel impact l'IA aura sur la relation médecin-patient ?

Si cette étude se veut interdisciplinaire, il est bien indiqué qu'elle émane plutôt du secteur du management de la santé qui constitue aujourd'hui un carrefour où se rencontrent plusieurs traditions de pensées : la tradition des économistes de la santé qu'essaient d'optimiser l'utilité et l'impact qu'une médecine diagnostique peut avoir sur une médecine curative et préventive ; la tradition de la pensée éthique soucieuse des impacts que cette innovation peut avoir aux niveau de la société et la tradition de la recherche médicale qui souhaite mieux gérer le diagnostic.

Méthode et analyse

Notre étude est qualitative. Nous avons interrogé une population de 20 médecins français ayant utilisés ou susceptibles d'utiliser l'IA dans leurs pratiques de diagnostic. L'existence de très peu d'études qualitatives pour valider (et décrire) les perceptions de vulnérabilités au sein d'une population de médecins face à l'IA a motivé notre recherche.

Nous avons opté pour un échantillonnage par choix raisonné du fait de la contrainte du temps qui nous a été alloué à cette recherche. Le recueil des données a été réalisé entre novembre 2022 et mars 2023 par l'investigatrice principale. Après avoir demandé l'accord de leur participation (par message ou par e-mail), nous avons contacté par téléphone plusieurs médecins pour leur présenter notre projet et demander leur accord de participation. Le recueil de données a été réalisé sous forme d'entretiens semi-structurés. Chaque entretien a une durée d'environ 1h – 1h30.

L'analyse est d'orientation phénoménologique. Nous avons choisi d'utiliser l'Interpretative Phenomenological Analysis permettant d'étudier le sens que le sujet construit à partir de ses réflexions ou de ses d'expériences de l'IA.

L'IPA est une méthode d'analyse de contenu reconnue, en particulier en santé, lorsqu'on aborde les aspects associés au développement des techniques de biologie génétique mais aussi dans différentes autres pathologies. La démarche est la suivante : les entretiens sont lus plusieurs fois, et pour chaque entretien, le chercheur annote le texte de premiers commentaires. Ces commentaires sont ensuite regroupés en thèmes, qui contiennent succinctement leurs caractéristiques essentielles. Puis, des connexions sont construites entre les thèmes, jusqu'à obtenir une organisation thématique cohérente de l'entretien. Les entretiens ont été analysés à la finalisation des passations. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO 12© (« Logiciel NVivo pour la recherche qualitative de l'analyse de contenu et de l'évaluation jusqu'à l'étude de marché », s. d.).

Résultats :

Sources et déterminants de la vulnérabilité

Les données suggèrent que la vulnérabilité dépend de deux critères : certains déséquilibres relationnels ou décisionnels et certains déterminants perceptuels. Ces déterminants ont été décrits dans le tableau 1.

La vulnérabilité apparaît comme un déséquilibre induit par l'IA dans le colloque médecin- patient, dans la prise de décision du diagnostic et dans la construction des algorithmes eux- mêmes. Elle apparaît aussi exprimée par des déterminants perceptuels (cognitifs, émotionnels et éthiques).

Sources et déterminants de vulnérabilité	Induits par les déséquilibres décisionnels	Induits par les perceptions	Induits par les données
	<u>Dans le colloque M-P:</u> - deshumanisation de la relation - autonomie/autorité/ savoir-faire, menacés - disparition du sens dans l'examen médical - perte de flexibilité/hyperstandardisation des protocoles par l'IA	<u>Cognitifs:</u> rationalisation par rapport aux risques et limites de l'IA	<u>L'accès aux données:</u> - restriction d'accès/dépendance - prise du pouvoir du service informatique - le rapport aux données: donnée publique ou marchandise ?
	<u>Dans la prise de décision du diagnostic (rel médecin-algo)</u> - singularité/confiance difficile face au déterminisme de l'IA - controverses - responsabilité	<u>Émotionnels:</u> - perte de contrôle - sentiment d'être vulnérable - dualité entre méfiance et confiance	<u>Consentement:</u> - trop flou - le patient démuni
	<u>Propres aux algorithmes</u> - manque d'interopérabilité - biais technique - biais biologiques - création (humaine) limité - durée de vie des algorithmes	<u>Ethique et sociaux</u> - ignorer les chances de survie - prédiction en amont - discrimination potentielle	<u>Secret médical:</u> - sécurisation des données - fragilisation du secret médical - données plus sensibles que d'autres

Discussion

Notre recherche a permis de répondre à nos deux objectifs sur les enjeux de l'IA en termes de vulnérabilité et sur l'impact que l'IA peut avoir sur la relation médecin-patient.

On retrouve ainsi une multi-dimensionnalité de la vulnérabilité face à l'IA : une dimension relationnelle, une dimension décisionnelle, une dimension algorithmique et une dimension perceptuelle (ou individuelle).

Dans sa dimension décisionnelle, la vulnérabilité peut s'exprimer à la fois par un état passif et actif. Dans sa version passive, la vulnérabilité est perçue comme une fragilité acquise mais qui donne du sens aux relations humaines (car la vulnérabilité annule l'individualisme pour laisser place à la personne). Dans sa dimension active, la vulnérabilité apparaît comme un défi à combattre pour contenir un risque, ce qui prouve la nécessité d'une implication concrète de type relationnel entre le médecin et le patient, entre le médecin et le dispositif basé sur l'IA ou entre le médecin et le diagnostic médié par l'IA.

La question de la déshumanisation potentielle des soins pose la question d'une vulnérabilité relationnelle qui s'installe dans le colloque médecin-patient.

Dans sa dimension perceptuelle la vulnérabilité correspond aux perceptions que les médecins se font sur les risques liés à l'IA : une vulnérabilité cognitive, une vulnérabilité émotionnelle et parfois une vulnérabilité professionnelle.

Dans sa dimension cognitive la vulnérabilité est perçue comme prise de conscience qui implique la rationalité des participants. Dans une première étape, le médecin est conscient de sa vulnérabilité, pour une raison ou pour une autre, par exemple pour le manque de compétence dans la lecture des résultats d'un algorithme ou pour les limites de l'algorithme lui-même.

Dans un deuxième temps le médecin vulnérable entre dans une phase émotionnelle où il développe, le plus souvent, un sentiment de perte de contrôle, de crainte ou d'anxiété en comprenant les circonstances qui peuvent diminuer son autonomie décisionnelle et ce qui peut provoquer de la discrimination.

Dans sa dimension professionnelle la vulnérabilité apparaît comme une source de questionnements éthiques et juridiques. Elle se traduit aussi par la difficulté d'acquérir de nouvelles compétences dans un environnement de travail en constante mutation et dans une concurrence accrue face aux systèmes autonomes.

Identifier la temporalité et les facteurs qui favorisent la vulnérabilité face à l'usage des algorithmes semble être une étape nécessaire dans la démarche de responsabilisation des acteurs de soins et ceci confirme la difficulté de prise en charge de cette vulnérabilité. Un climat trop compétitif, une perte de relation, ou encore l'existence des biais difficilement pris en compte etc., favorisent la vulnérabilité au détriment de la confiance.

La vulnérabilité apparaît parfois dans notre recherche sous une forme personnelle, unilatérale (Govier, 2002), où le patient seul semble vulnérable par opposition à la vulnérabilité mutuelle où les fragilités des uns et des autres forment un écheveau qui exige actions et responsabilité des deux parties.

Une vulnérabilité générationnelle, qui met en avant l'appréhension d'usage de l'IA, peut expliquer certaines différences de perceptions : les jeunes médecins plus sensibles aux biais potentiels des algorithmes alors que les plus âgés restent plus sensibles aux déséquilibres relationnels que les algorithmes produiraient, la problématique du consentement concerne plus des jeunes médecins tandis que la préservation du secret médical préoccupe plus les seniors etc. Pour nos participants, le rôle du dispositif basé sur l'IA est aussi un révélateur de limites de soin qui peuvent devenir incomplètes sans la prise en compte de la dimension humaine. Partiel ou impuissant, le soin médié par les algorithmes de l'IA semble insuffisant, sans la dimension relationnelle.

Les enjeux de l'algorithmisation de la santé semblent être avant tout les enjeux de tout travail managérial soumis aux algorithmes : l'exploration et la compréhension d'un monde algorithmisé. La vulnérabilité face aux algorithmes est présente à tous les niveaux : psychique, professionnel, relationnel voir même au niveau plus global de la communauté et de la société. Dans le monde médical l'algorithme semble apporter son lot de vulnérabilités malgré ses promesses d'aide au diagnostic.

Conclusions sur un management équilibré de la vulnérabilité dans un contexte d'algorithmisation des soins

Pour gérer efficacement ces vulnérabilités, il est impératif de développer un modèle de management qui valorise la vulnérabilité humaine, l'empathie et l'intelligence émotionnelle autant que les compétences techniques. Il s'agit de favoriser un environnement où l'IA sera perçue comme un outil d'amélioration des capacités diagnostiques et thérapeutiques, mais où l'humain restera au cœur de la prise de décision clinique. Les gestionnaires se doivent de promouvoir un dialogue continu entre les développeurs d'IA, les praticiens et les consommateurs finaux, garantissant que les systèmes conçus sont alignés avec les besoins cliniques et les valeurs humaines. De même, l'implication des patients dans la conception des parcours de soins assistés par IA reste fondamentale pour assurer que la technologie renforce et ne mine pas la qualité des soins.

L'équilibre entre l'innovation technologique et le respect de la vulnérabilité des acteurs de soins exige un leadership éclairé et une volonté constante de placer l'humain au centre du processus de soins. La tâche qui incombe aux managers et aux dirigeants est plus souvent de naviguer avec sensibilité dans cette nouvelle ère, tout en assurant que l'IA devienne un pont entre la science et la sollicitude, et non un fossé séparant la technique de l'humanité.

Les résultats de cette étude ont des implications pour la recherche du comportement des acteurs de soins, mais aussi pour la prise de décision médicale médiée par l'IA.

Anticiper les effets de perception négatifs des algorithmes de l'IA au niveau des acteurs de soins peut aussi permettre de minimiser la perception de vulnérabilité future et prévenir ainsi un mal être inévitable lié à l'usage de l'IA. Des politiques publiques spécifiques et adaptées sont nécessaires pour réguler l'IA, en raison de problèmes éthiques collectifs qu'elle soulève. La compréhension d'un contexte de soins où l'approche par vulnérabilité perçue face à l'IA, n'est plus absent, pourra contribuer à stimuler une démarche vers le management de la vulnérabilité

dans le cadre d'un dispositif de soins capable de prendre en compte la spécificité des expériences vécues par une population de médecins.

Références :

- ADAY LA. (1994) Health Status of Vulnerable Populations. *Annu Rev Public Health*. 15(1):487–509.
- AVI GOLDFARB, BELDI TASKA, FLORENTA TEODORIDIS, " Artificial Intelligence in Health Care? Evidence from Online Job Postings", AEA papers and proceedings, vol 110, may 2020, pp400-404
- ASHLEY, EUAN A. 2015. « The Precision Medicine Initiative: A New National Effort ». *JAMA* 313 (21): 2119-20.
- <https://doi.org/10.1001/jama.2015.3595>.
- AZENCOTT C.-A. 2018. « Machine learning and genomics: precision medicine versus patient privacy » *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences* 376 (2128): 20170350. <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0350>.
- BAILLIE, JEAN-CHRISTOPHE. 2016. « Artificial Intelligence: The Point of View of Developmental
- BAKER, S. M., GENTRY, J. W., & RITTENBURG, T. L. (2005). Building understanding of the domain of consumer vulnerability. *Journal of macromarketing*, 25(2), 128-139.
- BAKER, S. M., HUNT, D. M., & RITTENBURG, T. L. (2007). Consumer vulnerability as a shared experience: Tornado recovery process in Wright, Wyoming. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1), 6-19.
- BAYER, RONALD, ET SANDRO GALEA. 2015. « Public Health in the Precision-Medicine Era ». *The New England Journal of Medicine* 373 (6): 499-501. <https://doi.org/10.1056/NEJMp1506241>.
- BEICHMAN A. (2023). Ethical Implications of Artificial Intelligence in the Healthcare Sector. *Advances in Multidisciplinary and Scientific Research Journal*, doi: 10.22624/aims/accrabespoke2023p1
- BENJAMIN, JONES., MATT, ARCHER., STEPHANIE, GERMAIN. (2021). Reality Check: The Limitations of Artificial Intelligence in Clinical Medicine. doi: 10.29337/IJDH.32
- BRANDON, NGO., DIEP, N., NGUYEN., ERIC, VANSONNENBERG. (2022). The Cases for and against Artificial Intelligence in the Medical School Curriculum. *Radiology*, doi: 10.1148/ryai.220074
- BOSTROM, NICK, ET ELIEZER YUDKOWSKY. 2011. « The Ethics of Artificial Intelligence ». Dans *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence*, 316-35. Cambridge University Press.
- CASSILI A. (2021), « En attendant les robots, Enquête sur le travail du clic », Edition du Seuil.
- COECKELBERGH, MARK. 2015. « Artificial Agents, Good Care, and Modernity ». *Theoretical Medicine and Bioethics* 36 (4): 265-77. <https://doi.org/10.1007/s11017-015-9331-y>.
- EVEN L. (2018), « Quelle est la définition du concept de vulnérabilité dans la littérature médicale ? *Revue systématique*. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01926226>
- GANASCIA, JEAN-GABRIEL. 2018. « Ethique, intelligence artificielle et sante ». Dans *Traite de bioethique*, 527–540. ERES.
- (2083): 20160360. <https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0360>.

KIPNIS K. (2001) Vulnerability in Research Subjects: A Bioethical Taxonomy. *Bioethics*. 2001; 2(3):124–9.

LARRERE C. (2014), *Alter*, Revue de phénoménologie Nr. 22 : <https://journals.openedition.org/alter/304>

PARASCHIV C., BENMOYAL-BOUZAGLO S., TURINICICI M., ROUSSET X. (2022), Ancrage conceptuel et analyse des enjeux de la tarification dynamique en ligne. *Recherches en Sciences de Gestion*, 151, 83-110. <https://doi.org/10.3977/resg.151.0083>

PARTOUCHE S. dans « Contributions à l'Exploration de la Vulnérabilité, ses Antécédents et ses Conséquences dans la Recherche en Marketing », 2022

PELLUCHON, C. (2009). *L'autonomie brisée: Bioéthique et philosophie*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.pellu.2009.01>

PIERRON, J. (2019). La vulnérabilité, un concept pour le droit et la pratique judiciaire. *Les Cahiers de la Justice*, 4, 569-580. <https://doi.org/10.3917/cdlj.1904.0569>

RIZZARIO, L. (2020). Aristote et Martha Nussbaum : leur contribution à une « éthique de la vulnérabilité ». Dans : David Doat éd., *Accueillir la vulnérabilité : Approches pratiques et questions philosophiques* (pp. 121-149).

SEBBAN J. (2022) dans « Contributions à l'Exploration de la Vulnérabilité, ses Antécédents et ses Conséquences dans la Recherche en Marketing »,

ROUSSET X., 2019, *La Tarification dynamique, l'utile et le juste*, <https://theses.hal.science/tel-03131295v1/document>

SAUERBREI.A., KERASIDOU A., LUCIVERO F., HALLOWELL N. (2023). The impact of artificial intelligence on the person-centred, doctor patient relationship: some problems and solutions. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, doi: 10.1186/s12911-02302162-y https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_2/Telv16n2_roux-dufort.pdf

SOSSAUER L, SCHINDLER M, HURST S. Vulnerability identified in clinical practice: a qualitative analysis. *BMC Med Ethics*. 2019 Nov 27;20(1):87. doi: 10.1186/s12910-019-0416-4. PMID: 31775728; PMCID: PMC6880593.

Ethical implications of artificial intelligence in healthcare. *International journal of advanced research*, doi: 10.21474/ijar01/16444 <https://www.ginestie.com/les-medecins-doivent-ils-craindre-lintelligence-artificielle/>

Coordonnées contributeurs

Coordonnées contributeurs

Abord de Châtillon Emmanuel	211
ALLAM-FIRLEY Débora	211
ANDRÉ Camille.....	211
ARBI Safa	211
Asi-Natiran Laura	212
Assaber Oussama	212
Ben Hassine Anissa	212
BEN MLOUKA Menel	213
Ben Ticha Asma	213
BERNARD Nathalie.....	213
Besson Dominique.....	213
Biétry Franck.....	214
BOUSSOURA Ezzeddine	214
BOUTIBA Rim	214
Caldas Pessoa Sônia.....	214
Cavignaux-Bros Dorothée.....	215
CECCATO Murrin	215
Chauveau Matthieu dit Julius	215
CHOISAY Frédéric	216
CITA Mickaël	216
Corinto Inès	216
Creusier Jordan.....	216
Daïen Charlotte	217
David Carassus.....	217
EL MAJDOULI Redouane.....	217
ETTIEN Fidel A-K	217
Georget Valentine	218
GILORMINI Patrick.....	218
HACHANA Rim	219
HAMARD Alex.....	219
Hendaoui-Ben Tanfous Feyrouz	220
Ingrand Claire	220

Ivanaj Silvester.....	221
JAOTOMBO Franck	221
JEAN Muriel	222
KILIC Sinem	222
LABORIE Clara.....	222
Lacroux Alain	222
LE BRIS Sophie	223
LHACHIMI Ossama.....	223
LOUP Pierre	223
MAAMOURI Rim.....	223
Marcandella Elise	224
Mdarbi Said	224
MONNIER Alice.....	224
MOYNOT Patrick.....	225
NACER IDRISSE Abdelfettah	225
NKAKENE MOLOU Laurence.....	225
Noël Lemaitre Christine.....	226
NTEDE Rosine Marina.....	226
Olvera Cano Miguel Ángel.....	226
PARIZE Claudya.....	227
Pinochet Lobos Joachim	227
Poirot Matthieu	227
RADI Nouha	228
Riahi Fatma.....	228
Ricolfi Florian	229
Saidani Chiraz	229
Turinici Monica.....	230
URIEN Bertrand	230
Valitova Aysylu	231
Zaier Bochra.....	231

Abord de Châtillon Emmanuel

Grenoble IAE – INP, Université Grenoble Alpes

Email : emmanuel.abord-de-chatillon@univ-grenoble-alpes.fr

ALLAM-FIRLEY Débora

Université des Antilles, CREDDI EA 4541

Débora Allam-Firley est maître de conférences au département SJE (Sciences juridiques et Economiques) de l'université des Antilles et chercheure au laboratoire du CREDDI. Elle est aussi responsable pédagogique et scientifique de la licence professionnelle Assurance Banque Finance.

Après une thèse qui a mis en lumière les spécificités de l'innovation dans l'assurance, ses recherches portent sur l'innovation dans les services, la transformation digitale des organisations, et plus spécifiquement l'intégration de nouvelles technologies (dont l'IA) dans les entreprises d'assurance.

Email : debora.firley@univ-antilles.fr

ANDRÉ Camille

University of Caen, IAE, NIMEC UR 969

Camille André est doctorante financée en sciences de gestion au sein du centre de recherche "Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation" (NIMEC) à l'Université de Caen Normandie depuis octobre 2022. Dans le cadre de sa thèse, elle travaille sur la gestion des ressources humaines, plus particulièrement sur les comportements organisationnels. Sa recherche se concentre sur l'étude de la cognition au sein du monde du travail.

Sa thèse vise à étudier comment le fait de devoir exécuter plusieurs tâches en parallèle (polychronicité) va impacter la stratégie attentionnelle du salarié (situation de flow ou situation de mind-wandering). Plus précisément, elle étudie, à travers des méthodes quantitatives, l'impact de la compétence en mémoire de travail sur la relation entre la polychronicité et les stratégies attentionnelles.

Email : 21605940@unicaen.fr

ARBI Safa

ISC Paris Business School

Safa ARBI est enseignante-chercheuse en management à l'ISC Paris. Titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion de l'université Paris Panthéon Assas obtenu en 2022, elle a assuré des cours dans diverses institutions à l'instar de l'université Paris Dauphine, l'université Sorbonne Paris Nord, l'institut catholique de Paris ou encore l'EMLV - école de management Léonard de Vinci. Elle a également exercé différentes fonctions dans le management des ressources humaines, le marketing, la gestion des achats et les M&A en France, en Tunisie et en Inde. Ses champs d'intérêt comprennent le comportement organisationnel, l'éthique, la gestion des ressources humaines et la RSE.

Email: sarbi@iscparis.com

Asi-Natiran Laura

IAE de Brest

Laura ASI-NATIRAN est ATER à l'IAE de Brest, doctorante en sciences de gestion à l'Ecole Navale et à l'Université de Bretagne Occidentale au sein de la Chaire Résilience & Leadership. Son sujet de thèse est : « Résilience Organisationnelle : conceptualisation et proposition d'un outil de diagnostic ». Ses recherches portent sur la résilience, le leadership et la prise de décision dans des organisations réputées résilientes (courant HRO et sensemaking). Elle étudie des organisations opérant en contexte dit extrême tels que les forces armées (Marine Nationale, l'Armée de terre, la Gendarmerie et l'Armée de l'air), les Sapeurs-Pompiers, la Police. Son travail doctoral est encadré par le professeur Bertrand Urien et la Maîtresse de conférences Sophie Le Bris, tous deux enseignants-chercheurs à l'IAE de Brest

Email : laura.asinatiran@univ-brest.fr

Assaber Oussama

ICN Business School, CEREFIGE

Oussama ASSABER is a first-year PhD student at ICN Business School in Nancy. His research project is about exploring the impact of employees' external engagements on organizational performance. He is being supervised by Professor Silvester IVANAJ.

Email oussama.assaber@icn-artem.com

Ben Hassine Anissa

ESSECT

Anissa Ben Hassine est Docteure en Sciences de gestion et Professeure de l'enseignement supérieur à l'ESSEC Tunis – Université de Tunis. Elle compte, parmi ses publications, des recherches en management public sur les compétences des managers publics et les démarches de participation citoyenne numérique. Elle est également spécialiste des analyses de données qualitatives et a co-édité, en 2017 un ouvrage sur des études de cas d'organisations tunisiennes. Ses travaux de recherche portent également sur la gestion des ressources humaines, notamment en temps de crise et les comportements déviants et de citoyenneté organisationnelle. Elle est membre du conseil scientifique de la revue Management international et évaluatrice dans plusieurs revues en sciences de gestion (RIPCO, RISO, PMP, etc.).

Elle a contribué à plusieurs projets de coopération internationale, notamment avec l'ENAP du Québec et l'Université Gustave Eiffel. Elle est aussi membre du Merian Center for Advanced Studies in the Maghreb (MECAM) executive council, un centre de recherche basé à l'université de Tunis en collaboration avec l'université de Marburg en Allemagne. Plusieurs des thèses qu'elle dirige sont en co-tutelle internationale (Université Polytechnique Hauts-de France, Gustave Eiffel et Assas Panthéon Sorbonne) et elle a été membre de jury de plusieurs soutenances de thèses en Tunisie et en France.

A l'Université, elle est directrice du laboratoire de recherche LARIME à l'ESSEC Tunis, membre du conseil de l'université de Tunis et de la commission nationale sectorielle en sciences de gestion.

Par ailleurs, Anissa Ben Hassine est consultante sénior en gestion des ressources humaines. Elle accompagne depuis une quinzaine d'années des organisations publiques et privées dans le développement de leur capital humain. Elle a également contribué à la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'emploi (SNE) en 2020 et à son intégration dans le processus de planification nationale en 2021. Elle travaille actuellement sur un projet d'alignement des compétences initié par l'Organisation internationale du travail en Algérie, au Maroc et en Tunisie et participe au débat public-privé (DPP) dans le cadre du projet : Programme National des Réformes DPP - Climat des affaires & Country Team CwA.

Email: benhassineanissa@gmail.com

BEN MLOUKA Menel

KEDGE Business School Marseille, Centre de recherche pour le Développement durable

Menel BEN MLOUKA. Professeur Associé à KEDGE Business School Marseille, Centre de recherche pour le Développement durable, Docteur en Sciences de Gestion à l'IHEC Carthage. Ses champs de compétences portent sur : la responsabilité sociétale des entreprises, son lien avec la spiritualité, le bien-être au travail et l'engagement organisationnel.

Email : Menel.benmlouka@kedgebs.com

Ben Ticha Asma

l'ISCAE (Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises) – LIGUE (LR99ES24), University of Manouba

Asma Ben Ticha est actuellement inscrite en thèse de doctorat à l'Université de la Manouba sous la direction du Professeur Férid Zaddem. Elle est affiliée au Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion Université –Entreprise (LIGUE) de l'Université de la Manouba - Tunisie. Elle est titulaire d'un master de recherche en Organisation et système d'information et d'un master de recherche en Management des organisations. Son mémoire de master de recherche a porté sur le contrat psychologique des emplois atypiques, sous la direction du Professeur Feyrouz Hendaoui-Ben Tanfous

Email : asmabenticha77@gmail.com

BERNARD Nathalie

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

Nathalie BERNARD est maître de conférences en sciences de gestion des ressources humaines à l'Institut des Administrations et des entreprises (iaelyon) de l'Université Jean Moulin Lyon3. Elle y dirige le Master Coaching et Organisation en formation continue. Elle a précédemment exercé plusieurs responsabilités au sein d'une grande entreprise. Elle est docteur en sciences de gestion de l'Université Grenoble-Alpes, actuaire diplômée du CNAM Paris et coach diplômé d'Aix-Marseille Université. Ses recherches portent sur la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise que ce soit au travers de la représentation qu'en ont les acteurs ou bien au travers des voies possibles de conciliation notamment par le pilotage des conditions de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines

Email : nathalie.bernard@univ-lyon3.fr

Besson Dominique

IAE de Lille, Laboratoire LUMEN, et Poznan University of technology, Faculty of Engineering Management.

Dominique Besson (PhD) est Professeur des Universités en Sciences de gestion et du management à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université de Lille (France) depuis 2001. Il est responsable de l'axe DHAMI du laboratoire LUMEN. Il développe des recherches sur les évolutions du management, les relations interpersonnelles au travail, le management interculturel et la gestion des conflits en milieu de travail. Il participe à de nombreuses conférences nationales et internationales, et a publié un ouvrage et plusieurs chapitres d'ouvrages et articles, en revues de recherche (Journal of Organizational Change Management, Gérer et Comprendre, Revue Française de Gestion, Management International, Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme & Entreprise, etc.).

Email : dominique.besson@univ-lille.fr

Biétry Franck

Université de Caen

Je suis Professeur des universités en sciences de gestion et plus particulièrement en Gestion des Ressources Humaines. Je suis également habilité à diriger des recherches doctorales (HDR).

J'assure la responsabilité d'un Master 2 Gestion des ressources humaines à destination d'un public de cadres en formation continue.

Mes principales thématiques de recherche sont le bien-être au travail et l'implication au travail.

Email : Franck.bietry@unicaen.fr

BOUSSOURA Ezzeddine

IPAG Business School Paris, Chaire Entreprise Inclusive

Professeur Assistant en Management et RSE et membre de la chaire Entreprise Inclusive à l'IPAG Business School. Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Dijon et HEC Carthage en 2012, il a été Maître-Assistant de l'enseignement supérieur à HEC Carthage pendant une dizaine d'années. Ses travaux de recherche portent sur le management responsable et la RSE, l'entrepreneuriat des chercheurs, l'intuition dans la prise de décision et le bien-être au travail.

Email : E.boussoura@ipag.fr

BOUTIBA Rim

Univ Rouen Normandie, Normandie Univ, NIMEC UR 969

Maître de conférences à l'IUT Evreux, NIMEC, Université de Rouen, Docteur en Sciences de Gestion en cotutelle de thèse entre l'HEC Carthage et l'Université de Lorraine. Ses champs de compétences portent sur : la responsabilité sociétale des entreprises, la construction de sens, la care organisationnelle, le leadership responsable, la performance sociétale des entreprises, le bien-être au travail et l'intuition dans la prise de décision.

Email : rim.boutiba@univ-rouen.fr

Caldas Pessoa Sônia

Université Fédérale du Minas Gerais (UFMG), Brésil, Institut Mines-Télécom, France , Maison Suger / Fondation Maison des Sciences de l'homme

Professeure au département de Communication sociale de l'université fédérale du Minas Gerais (UFMG) au Brésil, elle est actuellement chercheuse invitée à l'institut Mines-Télécom (France) entre août 2023 et juillet 2024, grâce à une bourse de la Coordination pour l'amélioration des personnels de l'enseignement supérieur (Capes). Titulaire d'une bourse de productivité du Conseil national pour le développement scientifique et technologique (CNPq/Gouvernement brésilien), elle est également docteure en études linguistiques avec une formation doctorale à l'université Paris Est-Créteil : le Céditec (Centre d'étude des discours, des images, des textes, des écrits, de la communication). En 2018, elle a reçu le prix Erasmus+, un programme de l'Union européenne pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport pour la période 2014-2020, en reconnaissance de son engagement envers la justice sociale, l'inclusion, la croissance et l'emploi. Il est membre de l'association scientifique ADAL : analyse des discours de l'Amérique latine (France).

Email : soniacaldaspessoa@gmail.com

Cavignaux-Bros Dorothée

Lab innovation et R&D, IFCAM, Crédit Agricole, université Paris Nanterre

Docteure en Sciences de l'Éducation et de la Formation, co-fondatrice de l'association CercleAPE Apprendre Ensemble, Dorothée Cavignaux-Bros est chargée d'enseignement, chercheuse rattachée à l'université Paris Nanterre et responsable de recherche dans un Laboratoire d'Innovation, Recherche et Développement.

Diplômée de l'ESCP Europe, elle débute sa carrière chez PwC avant d'occuper le poste d'analyse financier à la Direction de la Stratégie du Crédit Lyonnais pendant plus de 10 ans. Elle rejoint le secteur de la formation professionnelle en 2011. D'abord ingénieure pédagogique, puis ingénieure formation expérience apprenant entre 2018 et 2022, elle rejoint ensuite le Lab Innovation R&D de l'IFCAM, université du groupe Crédit Agricole. Elle s'intéresse à l'approche par les capacités, à l'expérience apprenant et à son design.

Elle est l'auteure de l'ouvrage INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE ET NUMÉRIQUE - Une analyse selon l'approche par les capacités, Dorothée Cavignaux-Bros Préface de Philippe Carré Postface de Solveig Fernagu - livre, ebook, epub (editions-harmattan.fr)

Email : Dorothee.cavignaux-bros@ca-ifcam.fr

CECCATO Murrim

Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand, Clermont Recherche Management (CleRMa)

Murrim Laetitia CECCATO, professeure affiliée à l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand où j'enseigne principalement la stratégie depuis 5 ans. En parallèle, je mène des recherches pour le laboratoire ClerMa, où je m'intéresse aux transformations des organisations publiques, plus spécifiquement les organisations hospitalières depuis l'obtention de ma thèse en 2019. Elle a porté sur l'identification des tensions ressenties par les cadres de santé hospitaliers et les personnels soignants dans le contexte de transformations de leurs quotidiens de travail et leurs moyens d'actions ou stratégies pour les atténuer. Elle a permis de repérer les situations de mal-être au sein de ces organisations à travers les tensions identifiées et les actions permettant d'instaurer un climat de travail apaisé. Tel est le sens de mon travail de recherche au sein de ces organisations, qui fait l'objet de publications et de communications nationales et internationales : AIRMAP, @GRH, AIMS.

Email : murrim.ceccato@ext.esc-clermont.fr

Chauveau Matthieu dit Julius

Laboratoire LIREM, IAE, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Je suis Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche en Gestion des Ressources Humaines et Management Public à l'IAE Pau-Bayonne (Université de Pau et des Pays de l'Adour) et en quatrième année de thèse au sein du Laboratoire LIREM et de la Chaire OPTIMA sous les directions de David Carassus et Marc Ohana.

Ma thèse propose d'étudier les effets de la Motivation de Service Public, du Leadership Paradoxal et de la Résilience Organisationnelle sur le bien-être au travail des agents par la médiation de l'engagement au travail et la réduction du burnout.

Email : matthieu.chauveau@univ-pau.fr

CHOISAY Frédéric

Centre d'études et de recherches psychologiques air, université de Tours

Frédéric Choisy is senior officer in the French Air and Space Force and currently director of the Centre for Psychological Research. He is in charge of multiple projects dealing with personnel selection (e.g., air traffic controller, special forces). More precisely, he managed major updates for selection processes as military pilot, including improvement of predictive validity.

Doctor in work and organizational psychology, Frédéric Choisy is associate member of the UR 1901 "QualiPsy" research team at the psychology department of the University of Tours, whose main purpose is to perform research dealing with life quality and psychological health at work. His main research subject involves examining the role of personal resources (e.g., psychological capital, hardiness) in stressful environments such as armed forces. He is author of several scientific articles for peer reviewed journals and popularization literature. He is also a lecturer for the graduate students in work and organizational psychology at the University of Tours.

Email : frederic.choisay@gmail.com

CITA Mickaël

Université de Guyane, EQR BETA MINEA UR 7485

Mickaël CITA est docteur en sciences de gestion depuis 2022. Il travaille sur les problématiques de la RSE dans les RUP, ce l'a amené à s'intéresser aux dirigeants dans les petites entreprises.

Il travaille aussi sur les problématiques de logistique et particulièrement sur celles des achats et approvisionnements.

Depuis 2023, Mickaël est membre associé au laboratoire MINEA 7485 (Migration Interculturalité et Éducation en Amazonie) appartenant à l'équipe Bêta.

Email : mickael.cita@univ-guyane.fr

Corinto Inès

Université de Lorraine, CEREFIGE, Manag'Est, Région Grand-Est

Inès CORINTO est doctorante en sciences de gestion au sein du laboratoire CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises – EA 3942) de l'Université de Lorraine. Elle est doctorante-salariée car elle effectue une thèse CIFRE au sein de la mission Manag'Est de la Région Grand Est où elle occupe le poste de chef de projets en médiation artistique et intelligence collective. Ses travaux doctoraux portent les effets et usages des artefacts médiateurs esthétiques et sensibles dans la formation et l'accompagnement dans une collectivité territoriale. Son intérêt pour ses sujets provient d'expériences professionnelles passées ainsi que d'un cheminement personnel (Conférence TEDx- 27 avril 2017)

Email: ines.corinto@univ-lorraine.fr

Creusier Jordan

Université du Littoral Côte d'Opale UMR 9221, LEM - Lille Économie Management

Jordan Creusier, Ph.D., est professeur des Universités à l'université du littoral côte d'opale au Département Economie-Gestion. Il est responsable du master gestion des PME-PMI. Ses travaux portent principalement sur le comportement organisationnel et plus particulièrement sur le bien-être au travail et sur l'implication. Il s'intéresse également beaucoup aux aspects méthodologiques de la recherche. Il a aussi été responsable qualité dans l'industrie agro-alimentaire. Ses travaux ont été publiés dans des revues classées A par l'HCERES comme Organizational Research Method, M@n@gement, Revue de gestion des Ressources Humaines et Management international.

Email : creusier.jordan@hotmail.fr

Daïen Charlotte

Aix Marseille Université, Laboratoire de Théorie du droit EA892

Charlotte Daïen, doctorante en philosophie, et plus précisément en analyse ergologique du travail, en co-direction avec les enseignants-chercheurs Christine Noël Lemaitre MCF-HDR au Laboratoire de théorie du droit (LTD) d'Aix-Marseille Université et Éric Hamraoui MCF-HDR coresponsable de l'équipe Psychosociologie du travail et de la formation du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du CNAM Paris. Après des études en sciences humaines et sociales jusqu'à l'obtention d'un master de recherche mention sociologie à l'EHESS de Paris en 2003 poursuivis d'activités d'ingénierie d'études et de projets dans le milieu sanitaire et social, les observations préoccupantes réalisées en milieu professionnel la conduise à creuser les questions liées au travail en se spécialisant sur le sujet de manière pluridisciplinaire tel que proposé par l'ergologie

Email : Charlotte.daïen@univ-amu.fr

David Carassus

Laboratoire LIREM, IAE, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Email : david.carassus@univ-pau.fr

EL MAJDOULI Redouane

Faculté des lettres et sciences humaine – Université Ibn Zohr – Agadir

Lieutenant-Colonel Redouane El Majdouli est un expert en gouvernance sécuritaire et avec plus de 28 ans d'expérience au sein de la Gendarmerie Royale Marocaine.

Actuellement, il est étudiant en deuxième année de doctorat en communication numérique et changement sociétal à l'Université Ibn Zohr d'Agadir, avec un Master en communication des organisations.

Il a suivi des formations professionnelles internationales prestigieuses, notamment à l'EOGN de Melun, à l'Université de la Sorbonne (Diplôme de Criminologie), à l'école des officiers de la Guardia Civile à Aranjuez, Espagne, à l'École de l'Armée de Terre de Madrid (Planification des Opérations de la Paix), et à l'US Army (Diplôme d'enquêtes judiciaires militaires et Officier des relations publiques).

Il a à son actif quelques communications et une publication se rapportant à la numérisation des services de sécurité au Maroc.

Email: redouane.elmajdouli@edu.uiz.ac.ma

ETTIEN Fidel A-K

IMT BS Paris Sud

Ingénieur Informaticien, titulaire d'un Doctorat en Systèmes d'Information, ETTIEN Fidel A-K est certifié PMP®(Project Management Professional), PRINCE2® (Foundation & Practitioner, V6&V7), PSM®(Professional Scrum Master) et MCP (Microsoft Certified Professional) sur MSProject®. Il est chargé d'enseignement à l'Institut Mines Télécom Business School (IMT BS). Il est par ailleurs « PMP instructor » pour les professionnels candidats à la certification PMP® de PMI® (Project Management Institute).

Son domaine d'expertise couvre le management de projet Systèmes d'Information, la transformation digitale ainsi que le Business Process Management (BPM).

Ses activités de recherche portent essentiellement sur l'économie de la connaissance et les performances organisationnelles.

Email: fidel.ettien@imt-bs.eu

Georget Valentine

Université Côte d'Azur, EUR ELMI, CNRS, GREDEG, Aix-Marseille Université, CNRS, LEST

Valentine Georget, Maître de conférences en management à l'Université Côte d'Azur et chercheur au GREDEG à Sophia Antipolis.

Après une formation en psychologie et en management, Valentine a entrepris un doctorat à l'École polytechnique, en CIFRE avec le Groupe Stellantis, sur le sujet des impacts individuels du corporate entrepreneurship. En d'autres termes, Valentine s'est intéressée au bien-être au travail, aux motivations, à la personnalité, aux compétences des intrapreneurs et en a déduit des implications organisationnelles et managériale, en vue d'accroître la performance des dispositifs intrapreneuriaux.

Après un travail post-doctoral sur la question de l'innovation responsable, Valentine adresse, plus globalement, à travers ses recherches le lien entre innovation et Humanité. Humanité, au sens de ce qui est humain, et, au sens, de prise en compte de son environnement.

Email : Valentine.georget@univ-cotedazur.fr

GILORMINI Patrick

l'ESDES Lyon Business School, Université Catholique de Lyon, ISBO - Unité de recherche Confluence Sciences & Humanités (EA 1598)

Enseignant-chercheur à l'ESDES Lyon Business School – Lyon Catholic University (Ucly)

Unité de Recherche Confluence Sciences & Humanités [EA 1598]

Docteur en Economie (Université de Grenoble Alpes) ses travaux portent sur la pensée saint-simonienne et l'analyse des représentations du travail, de la technique et de l'entreprise dans la philosophie occidentale du XIXème à nos jours. Membre du département Stratégie, Organisation et Relations Humaines de l'ESDES, il est responsable du master Management Sciences Humaines et Innovation délivré en partenariat avec la Faculté de Philosophie de l'Ucly

Quelques publications :

- Hachana, R., Gilormini, P. (2024) An Alternative Understanding of Social Entrepreneurs in Terms of Resonance and Vulnerability: Based on Hartmut Rosa's Philosophy and Sociology. *Philosophy of Management* 23, 153–180
- Gilormini, P. (2010). Les stratégies rhétoriques de légitimation. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 63-84.
- Gilormini, P. (2023). L'économie Sociale et Solidaire : De ses fondements à son « à venir », Pascal Glémain: Editions Apogée, 2019, 120 pages. *Revue de philosophie économique*, 24, 267-273.

Email : pgilormini@univ-catholyon.fr

HACHANA Rim

l'ESDES Lyon Business School, Université Catholique de Lyon, ISBO - Unité de recherche Confluence Sciences & Humanités (EA 1598)

Enseignante-chercheuse à l'ESDES Lyon Business School – Lyon Catholic University (Ucly)

Unité de Recherche Confluence Sciences & Humanités [EA 1598]

Docteur en Stratégie (Université Paris IX Dauphine), ses travaux portent sur l'entrepreneuriat, l'internationalisation des firmes, le handicap dans le milieu organisationnel et la lecture critique sur l'intelligence artificielle. Membre du département Stratégie, Organisation et Relations Humaines de l'ESDES, elle est responsable du programme Executive en Leadership responsable à l'ESDES.

Quelques publications :

- *Hachana, R., Gilormini, P. (2024) An Alternative Understanding of Social Entrepreneurs in Terms of Resonance and Vulnerability: Based on Hartmut Rosa's Philosophy and Sociology. Philosophy of Management 23, 153–180.*
- *Ferjaoui, O., Hachana, R. & Meyer, V. (2023), Vers une démystification théorique de la gouvernance territoriale, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°28-29, pp.270-291.*
- *Ben Zammel, I. & Hachana, R. (2022), Rethinking training transfer: A practice theory perspective, The Learning Organization, Vol.30, n°2, pp.162-180.*

Email : rhachana@univ-catholyon.fr

HAMARD Alex

CNAM de Paris LIRSA Research Laboratory

Alex HAMARD holds an MSc in Management and Marketing from Paris X University Nanterre and he received his PhD in Management from the University of Montpellier, France.

His research is in the intersection of information systems and entrepreneurship and he works on e-health. His focus of interest is the adoption and marketing of connected objects and applications that help physicians to treat the patients by distance and monitor their health status.

He has the experience of collaborating with FrenchTech incubator BIC (Business and Innovation Center) in Montpellier and Paris and he managed to raise funds for several startups and young entrepreneurs with e-health projects. Before joining academia, he had more than 12 years of experience in the field of marketing as a consultant in Iran, Turkey and Canada. He publishes his research in journals of management and health. He has been a reviewer of BMC Health Services Research for several years and his research appears in high-ranking journals such as Gestion 2000, Innovation, International Journal of Innovation Management IJIM, he has several research projects in progress to be published in good academic journals.

Email : alex22hamard@gmail.com

Hendaoui-Ben Tanfous Feyrouz

LIGUE (LR99ES24), University of Manouba

Feyrouz hendaoui ép. Ben Tanfous a obtenu son doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris Dauphine (France) en 2004, et son HDR en 2022. Elle est Maître-Assistante en Sciences des Organisations à l'Université de la Manouba (Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises - ISCAE) depuis 2000. Elle enseigne également sur le Campus de Tunis de l'Université Paris Dauphine PSL depuis 2016 en formation initiale et en formation continue. Elle est affiliée au Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion Université–Entreprise (LIGUE) de l'Université de la Manouba – Tunisie depuis 2016. Elle enseigne en particulier le Comportement Organisationnel et la Stratégie. Ses travaux de recherches portent notamment sur la co-construction de valeur entre les parties prenantes. Elle est co-auteure d'un ouvrage de base en gestion d'entreprise publié en Tunisie en 2009 « Dynamique de la gestion d'entreprise : ressources et outils », et a publiée des articles scientifiques en langue française et anglaise dans des revues académiques telles que la Revue Française de Marketing, Recherches et Cas en Sciences de Gestion, International Journal of Retail and Distribution Management, Social Business. Elle dirige le Master Professionnel « ingénierie des Ressources Humaines », ISCAE, Univ. de La Manouba.

Email : feyrouz.hendaoui@iscae.uma.tn

Ingrand Claire

Aix Marseille Université

Claire Ingrand est titulaire d'un master de philosophie obtenu à Aix-Marseille Université et d'un master en management et plus précisément en gestion de projet, marketing et communication obtenu à l'ESCM Strasbourg. Elle a effectué une alternance chez Orange, où elle a conduit une recherche appliquée sur l'engagement des salariés, puis une autre lors d'une seconde alternance chez Omega Executive Search, axée sur l'engagement des candidats dans les processus de recrutement. Actuellement, Claire recherche un contrat de thèse CIFRE en science de gestion pour financer son projet de thèse associant philosophie et management sur un renouvellement de la conception de la reconnaissance au travail à partir d'une approche ergologique.

Email : claire.ingrand@gmail.com

Ivanaj Silvester

ICN Business School, CEREFIGE

Dr Silvester Ivanaj a une formation pluridisciplinaire alliant l'enseignement, la recherche scientifique et l'entrepreneuriat. Actuellement, il est full professeur à ICN Business School, Nancy, France. La collaboration entre Silvester IVANAJ et ICN date de 1996, année où il a commencé à enseigner l'informatique de gestion, à moderniser les supports pédagogiques et à assurer la gestion de collections d'ouvrages et de cahiers pédagogiques pour l'école. En janvier 2000, avec l'arrivée d'Artem, son double profil d'ingénieur-docteur à dimension internationale lui ouvre une place particulièrement légitime en tant que professeur associé. Jusqu'en 2009, Silvester continue à enseigner, tout en assurant la fonction de responsable des NTE (nouvelles technologies éducatives). Après le retour de son deuxième séjour en tant qu'enseignant-chercheur aux Etats-Unis, à Georgia Institute of Technology, Silvester choisit clairement d'investir la voie recherche. Sa production académique comptabilise 24 articles académiques publiés dans des revues classées, 24 communications dans des conférences avec comité de lecture, 8 chapitres d'ouvrages, 4 numéros spéciaux de revues scientifiques internationales, 5 directions d'ouvrages à portée internationale (dont un en cours de finalisation) et 2 ouvrages dont un labélisé FNEGE. Outre ses activités d'enseignement et de publication, Silvester est à l'origine de la création et de l'organisation de la conférence internationale MESD et de la gestion de l'association du même nom qu'il préside depuis 2013. En collaboration avec Paul Shrivastava, il a créé en 2010 et coordonné par la suite les activités de la chaire internationale IRCASE (www.ircase.org), précurseur de la chaire UNESCO. En 2018, en reconnaissance de son engagement, Silvester a obtenu le titre de Senior Fellow of the Georgia Tech Center for International Business Education and Research. Enfin, depuis 2018, il dirige la Revue Internationale de Psychologie et de la Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO - ripco-online.com). Avant de rejoindre ICN Business School, il a travaillé comme ingénieur de recherche, puis consultant en environnement et informatique. Il était professeur invité en 2004 et 2009 au Collège of Management de Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA. Silvester a plus de 25 ans d'expérience dans l'enseignement des systèmes d'information et des méthodes quantitatives. Ses intérêts de recherche se concentrent principalement sur les systèmes d'information, le développement durable, la recherche transdisciplinaire et la gestion des équipes virtuelles. Dr Silvester Ivanaj obtenu sa maîtrise ès sciences de l'Université Polytechnique de Tirana, Albanie, son 1er doctorat en ingénierie de l'Institut National Polytechnique de Lorraine de Nancy, France et son 2e doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Est en 2019. Silvester est co-fondateur et co-organisateur de la conférence MESD (Multinational Enterprises and Sustainable Development - www.mesd.org).

Email : silvester.ivanaj@icn-artem.com

JAOTOMBO Franck

EM Lyon

Franck JAOTOMBO est un scientifique pluridisciplinaire avec un long parcours d'entrepreneur. Il est actuellement professeur chercheur à l'emlyon Business School dans le département Operations Data & Artificial Intelligence. Son champ d'expertise méthodologique couvre les méthodes quantitatives appliquées aux sciences sociales, notamment la modélisation en variables et classes latentes et l'Intelligence Artificielle appliquée à la Santé. Son champ théorique est centré sur le développement de la personne sous ses différentes facettes : psychologique (le Fonctionnement Optimal Psychologique : FOP), philosophique (Sagesse) et Sociologique (les limites et dérives des pratiques de Développement Personnel).

Email : jaotombo@em-lyon.com

JEAN Muriel

Université des Antilles, PHEEAC - UMR CNRS 8053

Muriel Jean est titulaire d'un Master sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) obtenu au CNAM (Paris), actuellement en quatrième année de doctorat.

Sa thèse _dirigée par P.Bance professeur émérite en sciences économiques et co-dirigée par J.Daniel, professeur en sciences politiques_ porte sur le thème de l'économie a-capitaliste (l'ESS) et la question d'un développement territorial soutenable & équitable. Pour ce faire elle est inscrite à l'université des Antilles (UA), pôle Martinique, où elle est rattachée au Laboratoire de recherche PHEEAC-UMR CNRS 8053. En situation de reprise d'études pour évoluer professionnellement, elle est actuellement professeure-documentaliste détachée sur un poste d'ATER à la faculté de de Sciences Economiques du pôle Martinique de l'UA.

Email : muriel.jean@univ-antilles.fr

KILIC Sinem

ESCE International Business School, OMNES Education

Sinem Kilic est Enseignant-Chercheur à l'ESCE International Business School (OMNES Education). Titulaire d'un Doctorat en Sciences de gestion, elle est spécialisée en gestion des ressources humaines. Ses recherches portent essentiellement sur la conciliation vie personnelle-vie professionnelle, la marque employeur, la satisfaction et l'engagement au travail. Ses travaux mettent en exergue les pratiques RH au service d'une gestion socialement responsable et mobilisent principalement des méthodes de recherche quantitatives mais également qualitatives à travers la netnographie.

Email : sinem.kilic@esce.fr

LABORIE Clara

Univ. Grenoble INP, CERAG

Clara Laborie est enseignante-chercheuse en sciences de gestion au sein du laboratoire CERAG de l'Université-Grenoble-Alpes. Elle est membre de la Chaire Management et Santé au Travail et secrétaire générale de l'Observatoire Universitaire du Télétravail. Ses recherches portent sur le télétravail et le management à distance, et visent à comprendre leurs implications sur la santé au travail, la performance et l'implication des salariés dans les organisations hybrides. Elle soutient la mise en œuvre d'un modèle de management partenarial, qui a pour principe de construire une relation de travail basée sur une confiance réciproque, un suivi régulier de l'activité, une démarche d'autonomisation des salariés et un ajustement continu à travers des espaces de discussion du travail.

Email: clara.laborie@grenoble-inp.fr

Lacroux Alain

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM

Alain Lacroux est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (école de management de la Sorbonne) où il enseigne la gestion des ressources humaines et la méthodologie de la recherche en master et école doctorale. Ses recherches actuellement menées au sein du laboratoire PRISM (Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management) portent principalement sur des problématiques de gestion des ressources humaines (implication au travail, outils de recrutement, impact de l'intelligence artificielle dans le recrutement) ainsi que sur certains aspects méthodologiques de la recherche en management (développement d'échelles de mesure, analyses multivariées).

Email : Alain.lacroux@univ-paris1.fr

LE BRIS Sophie

IAE de Brest

Sophie le Bris est Maître de conférences à l'IAE de Brest. Ses recherches portent essentiellement sur la résilience, la fiabilité organisationnelle, le leadership, la gestion de crise. Elle a publié dans les revues *M@nagement*, *Management International*, *Management and organizational history*. Enseignante durant plus d'une dizaine d'années à l'Ecole Navale basée à Lanvéoc, elle a obtenu son grade de docteur en 2014 à l'Université de Rennes, sa thèse étant intitulée « Improvisation vs (meta)règles : effets sur la fiabilité d'une organisation hautement fiable : le cas d'une équipe passerelle dans la Marine nationale. ». Aujourd'hui, Sophie Le Bris est fondatrice titulaire de la chaire Résilience & Leadership née en 2018 d'un partenariat entre l'École Navale ainsi que l'Université de Bretagne Occidentale et l'Université de Rennes 1 en qualité de partenaires académiques, et la Banque Française Mutualiste et Naxicap en tant que partenaires économiques.

Email : sophie.lebris@univ-brest.fr

LHACHIMI Ossama

ISC Paris Business School

Ossama LHACHIMI est docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Bordeaux et diplômé de l'IAE Paris-Est. Après avoir étudié au Maroc auprès des écoles de renom de la place panafricaine (ISIT Tanger, ENCG Settat), il a exercé différentes fonctions dans le recrutement, le marketing et le développement commercial tant B2B que B2C tant en France qu'au Maroc auprès du privé et de l'institutionnel. Il occupe actuellement le poste d'enseignant-chercheur à l'ISC Paris Business School et dirige deux programmes Master of Science (parcours anglophone) dans le luxe et l'hospitalité. Ses champs de recherches tournent principalement autour du comportement du consommateur, les économies émergentes, le management et le tourisme.

Email : olhachimi@iscparis.com

LOUP Pierre

Université de Montpellier, MRM (Montpellier Recherche en Management)

Pierre Loup est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Montpellier. Soucieux d'allier la compréhension des organisations à leur conceptualisation, il a dans un premier temps effectué un doctorat en statistique, pour ensuite évoluer en tant que directeur adjoint en PME durant 6 ans et finalement conduire une thèse en gestion au carrefour des systèmes d'information et des ressources humaines. Ses thématiques de recherche sont principalement axées sur l'influence des technologies sur la santé au travail et sur les transformations organisationnelles liées à leur introduction.

Email : pierre.loup@umontpellier.fr

MAAMOURI Rim

Université d'Aix-Marseille

Étudiante en Master Management public - parcours Développement Durable et Gouvernance Territoriale des Projets en Méditerranée et à l'international, Université d'Aix-Marseille. Ses champs de compétences portent sur : le bien-être au travail, l'innovation sociale et environnementale des entreprises, les stratégies durables des entreprises et des territoires, la cohésion et la transition sociétale et la coopération euro-méditerranéenne.

Email : rim.maamouri@etu.univ-amu.fr

Marcandella Elise

Université de Lorraine, CEREFIGE, IUT Épinal-Hubert Curien

Elise MARCANDELLA est maîtresse de conférences, habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à l'université de Lorraine. Elle est chercheuse au CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises – EA 3942) et enseigne à l'IUT Épinal Hubert-Curien et à Polytech-Nancy. Ses travaux portent d'une part sur le management responsable des projets coopératifs territoriaux et d'autre part sur l'éthique du chercheur et l'évaluation des impacts sociétaux de ses pratiques. Elle est membre du réseau RESSOR-GE (Réseau de formation et de recherche en ESS du Grand-Est) et du RIUESS. Elle a collaboré à la rédaction de normes sur le management responsable de l'innovation et sur la responsabilité sociétale au sein de l'Association française de normalisation (AFNOR).

Email : elise.marcandella@univ-lorraine.fr

Mdarbi Said

LAREMO- ESTC- UNIV HASSAN II

Docteur d'Etat en sciences de gestion et éminent professeur de l'enseignement supérieur, Professeur MDARBI exerce les fonctions de directeur de laboratoire de recherche en management des organisations (LAREMO) et de chef de département INED (Innovation et Entrepreneuriat Digital), l'un des pôles de management de l'École Supérieure de Technologie de Casablanca (ESTC), affiliée à l'Université Hassan II.

Avec plus de 30 ans d'expérience dans l'enseignement supérieur, Professeur MDARBI dirige des travaux de recherche, notamment des thèses et des projets de recherche, dans des domaines clés des sciences de gestion tels que les ressources humaines, le marketing, la finance, l'entrepreneuriat et la gouvernance. Ses contributions académiques sont régulièrement publiées dans des revues prestigieuses et ont un impact significatif au sein de la communauté scientifique.

En qualité de directeur de laboratoire, Pr. MDARBI, en collaboration avec le corps professoral, œuvre inlassablement pour promouvoir le rayonnement du LAREMO en organisant différentes manifestations scientifiques telles que des colloques, des journées de recherche, des conférences, des tables rondes et des formations. Son engagement indéfectible contribue à nourrir le dynamisme et l'excellence de la recherche en management des organisations, renforçant ainsi la réputation du laboratoire au sein de la communauté académique.

Email : said.mdarbi@estc.ma

MONNIER Alice

Univ. Grenoble INP, CERAG

Alice Monnier est doctorante en Sciences de gestion (RH) au sein du Laboratoire CERAG de l'Université Grenoble Alpes, après l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines (Grenoble IAE), et psychologue clinicienne de formation (Université Paris V Descartes). Elle est également soutenue par le Plan Doctoral National en Santé Travail porté par l'EHESP, et membre de la Chaire Management et Santé au Travail (UGA). Ses travaux portent sur les « néo-télétravailleurs » (managers comme non-encadrants) et leur santé au travail dans un contexte de développement massif du travail hybride suite à la crise sanitaire. Cette recherche s'inscrit dans une démarche de santé publique, de prévention des risques psychosociaux et de l'épuisement professionnel. Elle s'intéresse également aux enjeux pour le management des organisations

de l'ennui au travail et de la souffrance éthique liée à la qualité empêchée.

Email : alice.monnier@univ-grenoble-alpes.fr

MOYNOT Patrick

Université Dauphine PSL, Smith & Son

A la fois dirigeant et chercheur, P. Moynot a défendu cette position hybride dans une thèse de gestion soutenue à Dauphine fin 2023, analysant l'engagement au travail en PME à la lumière du cadre de la psychodynamique du travail. Outre une modélisation théorique, cette thèse présentait les résultats d'une expérimentation menée sur 12 ans dans 3 PME.

P. Moynot est également diplômé de Sciences Po Paris, établissement dans lequel il assuré divers enseignements en master de 2001 à 2015.

Il dirige aujourd'hui Smith & Son, qui est la plus grande librairie anglophone de Paris (45 salariés, 3 établissements), rachetée au groupe britannique WHSmith en 2020. L'entreprise est dirigée selon les principes de la psychodynamique du travail, avec l'ambition de documenter ce management déontique dont la thèse a initié l'élaboration.

Email : patrick.moynot@dauphine.eu

NACER IDRISSE Abdelfettah

Faculté des lettres et sciences humaine – Université Ibn Zohr – Agadir, Laboratoire de Recherche sur les Langues et la Communication

Email : i.nacer@uiz.ac.ma

NKAKENE MOLOU Laurence

Université d'Ebolowa

Laurence NKAKENE MOLOU est Maître de Conférences à l'Université d'Ebolowa, Agrégée CAMES. Titulaire d'une thèse de Doctorat (PhD) en Sciences de Gestion, option Finance – Comptabilité, obtenue à l'Université de Dschang au Cameroun. Elle enseigne aux niveaux Licence, Master et Doctorat. Elle est membre de plusieurs réseaux: le Réseau Scientifique des Femmes universitaires en Gestion et en Economie (ReSFUGE), African network of researchers in learning, innovation and competence building systems (AfricaLics). Elle est, par ailleurs, membre actif du Laboratoire de Développement des Organisations et de la Prospective (LADOP) à l'Université de Yaoundé II. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat, l'innovation, le financement des PME, la finance éthique, la RSE et le comportement organisationnel. À ce sujet, elle est l'auteure de plusieurs publications dans des revues prestigieuses à comité de lecture et dans des ouvrages collectifs.

Email : molou_l@yahoo.fr

Noël Lemaitre Christine

Aix Marseille Université, Laboratoire de Théorie du droit EA892

Christine Noël Lemaitre est maîtresse de conférences en philosophie à Aix Marseille Université, rattachée au Laboratoire de théorie du droit (LTD EA 892) et chargée d'enseignement à Sciencespo Paris où elle assure un séminaire de lecture sur les valeurs de l'Europe. Sa thèse soutenue en 2002 porte sur les enjeux politiques du droit du travail. Titulaire d'une habilitation à diriger des recherches, soutenue en 2008, sur les rapports entre ontologie et éthique financière, elle a ancré ses recherches dans deux directions : en philosophie, elle s'intéresse aux auteurs modernes et à leur apport pour penser les enjeux politiques et sociaux du monde contemporain en particulier sur les questions du travail, en gestion, elle interroge l'usage des normes dans une perspective ergologique centrée sur l'analyse de l'activité. Lauréate de la Fondation des sciences sociales en 2023, elle est l'auteur de plusieurs monographies sur Hannah Arendt, Albert Camus ou Karl Marx), d'un manuel d'histoire de la philosophie (Ellipses) et d'une trentaine d'articles académiques publiés dans des revues françaises et internationales (Revue philosophique de Louvain, Comptabilité Contrôle Audit, Journal of Business Ethics, Critical perspectives on accounting ...).

Email : Christine.lemaitre@univ-amu.fr

NTEDE Rosine Marina

Université de Yaoundé II

Rosine Marina NTEDE est étudiante en thèse à l'Université de Yaoundé II – Soa au Cameroun. Sa thèse de doctorat porte sur le comportement organisationnel, notamment sur le bien-être au travail. Rosine Marina est membre actif du Laboratoire de Développement des Organisations et de la Prospective (LADOP) à l'Université de Yaoundé II. Ses centres d'intérêt sont orientés autour de l'innovation, la GRH et les TIC.

Email: rosinemarinan@gmail.com

Olvera Cano Miguel Ángel

Universidad Autónoma Metropolitana. CDMX.

Miguel Ángel Olvera Cano est un chercheur bénéficiaire d'une bourse décernée par le Conseil national des humanités, des sciences et des technologies du gouvernement mexicain pour son master en études organisationnelles à l'Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico. Il est titulaire d'une licence en sciences de la communication de l'Université La Salle Pachuca, où il a été professeur de sciences humaines pendant 5 ans. Reconnu pour son engagement envers le développement culturel, il a obtenu une bourse du gouvernement de l'État de Hidalgo dans la catégorie du développement culturel à travers le Programme de soutien aux cultures municipales et communautaires pour promouvoir le cinéma mexicain et la musique dans la capitale. Avec un esprit curieux et une dévotion infatigable, Miguel Ángel cherche à contribuer à l'avancement des connaissances et à la promotion culturelle dans son pays.

Email : miguelangelolveracano@gmail.com

PARIZE Claudya

Université des Antilles, LAMIA EA 4540

Claudya Parize a obtenu son doctorat à l'Université Paris-Dauphine puis devient Maître de Conférences à l'Université des Antilles où elle partage sa passion pour le management. Montréal devient ensuite son terrain de jeu où elle se forme à la résolution créative de problèmes et au design thinking à HEC Montréal. Rattachée au LAMIA (Laboratoire de Mathématiques, Informatique et Applications) en Guadeloupe et à MOSAIC-HEC Montréal (un groupe de recherche, de transfert et de valorisation sur le thème de la gestion de la création dans la société de l'innovation), elle est à l'avant-garde de la recherche en management de l'innovation, intelligence collective et responsabilité sociétale des organisations. Femme de conviction, elle est vice-présidente déléguée à la Responsabilité Sociétale de l'Université des Antilles, œuvrant pour l'égalité des genres et la défense de l'environnement.

Email : claudya.parize@univ-antilles.fr

Pinochet Lobos Joachim

Laboratoire de Recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3

Joachim PINOCHET LOBOS, Doctorant (3ème année) en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon School of Management, Laboratoire de recherche Magellan

Après un Master en Management des Ressources Humaines et Organisation à iaelyon School of Management, Joachim Pinochet Lobos décide de s'orienter vers une carrière académique. Il intègre en 2021 le groupe Ressources Humaines du Laboratoire Magellan pour débiter sa thèse, sur le thème de la qualité de vie au travail (QVT) en université publique.

Actuellement étudiant de troisième année, Joachim Pinochet Lobos réalise une thèse par essais. Les deux premiers essais (une revue de littérature systématique ainsi qu'une étude qualitative) sont presque achevés et le troisième (et dernier) est en cours d'élaboration et fait l'objet d'une communication à la Journée de Recherche RIPCO 2024.

Par ailleurs, Joachim Pinochet Lobos a aussi eu l'occasion de dispenser des cours dans le cadre de sa thèse, notamment en Gestion des Ressources Humaines, Psychologie du travail et Méthodologies qualitatives de Recherche.

Email : joachim.pinochet-lobos1@univ-lyon3.fr

Poirot Matthieu

Midori Consulting

Matthieu Poirot, psychologue social et docteur en gestion (Frank Bournois) expert en psychologie des organisations. Dirigeant du cabinet Midori Consulting (www.midori-consulting.com) Depuis 22 ans, Matthieu Poirot intervient dans les organisations sur les thèmes des risques psychosociaux, l'accompagnement du changement, la gestion de crise sociale et le développement du leadership. Il est auteur de 4 livres dont le dernier porte sur les dettes psychologiques au travail (à paraître). Il enseigne régulièrement dans des universités et grandes écoles de management.

Email : matthieu.poirot@midori-consulting.com

RADI Nouha

LAREMO- ESTC- UNIV HASSAN II

Doctorante en quatrième année en sciences de gestion, affiliée au laboratoire de recherche en management des organisations (LAREMO) de l'École Supérieure de Technologie de Casablanca, faisant partie intégrante de l'Université Hassan II.

Le doctorat constitue une progression naturelle dans son parcours académique, après l'obtention d'un master de recherche en sciences de gestion délivré par l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion ENCG de Settat-Maroc.

Sa thèse se concentre sur l'étude des facteurs qui stimulent le comportement d'innovation des salariés. Elle explore les conditions de travail ainsi que les facteurs personnels et familiaux favorisant l'émergence de l'innovation au niveau individuel.

Sa passion pour les thématiques liées à la gestion des ressources humaines et au management se reflète dans ses travaux de recherche où elle approfondit sa réflexion sur l'effet des pratiques organisationnelles et les caractéristiques individuelles sur les attitudes et le comportement des individus au travail.

Ses travaux de recherche ont fait l'objet des articles publiés et des communications présentées lors de plusieurs manifestations scientifiques.

Email : nouharadi1996@gmail.com

Riahi Fatma

ESSECT

Elle est titulaire d'un Doctorat en sciences de gestion à l'ESSECT de Tunis de l'université de Tunis . Ses intérêts de recherche portent sur le comportement organisationnel. Actuellement, elle est Chargée de TD à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis (ESSECT) et Membre du Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire sur les Mutations des Economies et des Entreprises (LARIME). Sa thèse a porté sur la Motivation de service public (MSP) face à la frustration au Travail des enseignants chercheurs en sciences de Gestion : un éclairage par les récits de vie .

Email : riahi.fatma09@gmail.com

Richard Damien

INSEEC Grande Ecole – OMNES Education

Damien Richard est enseignant-chercheur à l'INSEEC Grande Ecole et chercheur associé dans la chaire Management & Santé au travail (INP Grenoble IAE - Université Grenoble Alpes). Il mène des enseignements en théorie des organisations, management et leadership, éthique des affaires en Grande École et en formation permanente auprès de managers. Ses recherches portent sur les nouvelles formes d'organisation, le bien-être au travail et la performance globale des organisations. Il publie régulièrement des articles dans des revues scientifiques nationales et internationales. Coach professionnel certifié, il intervient également auprès d'équipes au sein d'entreprises privées et publiques pour les accompagner dans la mise en œuvre de diagnostic et d'actions visant à articuler bien-être au travail et performance durable.

Email : drichard@inseec.com

Ricolfi Florian

Groupe de Recherche en Management (GRM), IAE de Nice, Université Côte d'Azur

Je suis Florian Ricolfi, doctorant en deuxième année de thèse CIFRE en lien avec le Stade Laurentin Basket, affilié au Groupe de Recherche en Management (GRM) de l'Université Côte d'Azur, sous la direction d'Yvonne Giordano et de Bernard Massiera. Ma thèse s'intitule « Vers une nouvelle gouvernance hybride des organisations sportives ». Ma recherche se concentre sur l'exploration des mécanismes et des implications d'une approche de gouvernance hybride dans le contexte des organisations sportives. Mon objectif est de contribuer à l'amélioration des pratiques de gouvernance dans le domaine du sport, en intégrant des perspectives théoriques et pratiques pour optimiser la gestion des organisations sportives. En tant que doctorant, j'ai participé à divers colloques, notamment ASTRES: "L'agilité touristique en période de crises : réplifications, accélérations, réinventions... ?" ainsi que les XIIe Rencontres du Patrimoine Sportif dans le cadre des Jeux Olympiques de Paris 2024.

Email: florian.ricolfi@gmail.com

Saidani Chiraz

ESSECT

Elle est titulaire d'un PhD en management à l'Université Laval. Ses intérêts de recherche portent sur le management des connaissances, le comportement organisationnel et l'entrepreneuriat scientifique. Actuellement, elle est Maître de conférences en Management à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis (ESSECT) et Membre du Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire sur les Mutations des Economies et des Entreprises (LARIME). Elle est auteure de plusieurs articles de recherche publiés dans des revues à comité de lecture (Management International, Multinational Business Review, Management & Avenir et Relations Industrielles) et dans des actes de conférences internationales (l'Academy of International Business (AIB), la Strategic Management Society (SMS), l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC), l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) et l'association de gestion des ressources humaines (AGRH)..

Email: chirazsaidani@gmail.com

Turinici Monica

LIRAES Université Paris Cité

Spécialisée depuis plus de 10 ans dans la recherche clinique et l'innovation en santé, Monica Turinici est engagée aujourd'hui dans un travail de recherche académique dans le domaine de la gestion et du management de la santé, à l'Université de Paris (ancienne Paris Descartes).

Intégrée au laboratoire de recherche LIRAES, elle finalise un doctorat sur la Vulnérabilité des acteurs et consommateurs de soins face à l'Intelligence Artificielle.

Quelques publications signées par Monica Turinici:

- o Cognitive performance is associated with glomerular filtration rate in patients with chronic kidney disease: results from the CKD-REIN cohort, in *Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry* January vol 94-6, 2023 (impact factor 2023 = 13)
- o Cognitive performance in patients with chronic kidney disease, in *Nephrology Dialysis Transplantation*, vol 37, Issue Supplement, May 2022
- o Évolution du profil cognitive des patients ayant une maladie rénale chronique : étude longitudinale de la cohorte CKD REIN, *Néphrologie et Thérapeutique* vol.18, septembre 2022
- o Personality and breast cancer screening in women of the GAZEL cohort study" in *Cancer Medicine* Volume 7, Issue 2, February 2018 (Impact factor 2016 = 3.363)
- o Infectious complications in HIV – infected kidney transplant recipients, *International Journal of STD & AIDS*, vol. 29, 4: pp. 341-349. , First Published September 1, 2017. (Impact factor 2012 =1)
- o Consumer vulnerability to dynamic pricing in online environments, *Applied Economics*, vol 55, 2023 (impact factor 2022 = 3)
- o Ancrage conceptuel et analyse des enjeux de la tarification dynamique en ligne, en *Recherches en Science de Gestion*, 2022 (impact factor 2022 = 4)

Email : monicabgr@yahoo.com

URIEN Bertrand

IAE de Brest

Professeur Agrégé des Universités à l'IAE de Brest, les recherches de Bertrand Urien portent principalement sur l'impact du rapport au temps, à la mort et au vieillissement sur les comportements de consommation. Directeur du laboratoire de recherche en Gestion « ICI » de l'Université de Bretagne Occidentale de 2004 à 2016, il a publié dans plusieurs revues de recherche telles que *Recherche et Applications en Marketing*, *Revue Française de Gestion*, *Décisions Marketing*, *Revue Sciences de Gestion*, *Journal of Macromarketing*, *Journal of Business Research*, *Psychology and Marketing*, *Advances in Consumer Research*, *Time and Society*. Bertrand Urien est également co-auteur de deux ouvrages collectifs : "Comprendre le consommateur âgé, nouveaux enjeux et perspectives"(en collaboration avec Denis Guiot) et *Don et pratiques caritatives*, (en collaboration avec Michelle Bergadaà et Marine Le Gall-Ely)

Email : bertrand.urien@univ-brest.fr

Valitova Aysylu

South Champagne Business Course, Troyes

Aysylu Valitova (PhD) est professeure assistante à la South Champagne Business School (SCBS, Yschools) à Troyes, France. Sa thèse de doctorat soutenue en 2017 (Co-tutelle internationale Université Lille 1-Université Laurentienne à Sudbury, Canada) porte sur la gestion des conflits au travail, à travers l'analyse de systèmes relationnels complexes dans trois situations en France, au Canada et en Russie. Elle a publié des articles dans les revues *Journal of Organizational Change Management*, *Society and Business Review*, *Management International* et *Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme & Entreprise*, et intervient régulièrement dans des conférences internationales (notamment à l'AGRH).

Email : valitovalille@gmail.com

Zaier Bochra

ESSECT

Bochra ZAIER AOUADI est maître-assistante à l'ESSEC de Tunis et membre du laboratoire de recherche LARIME de l'Université de Tunis. Elle détient un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris Nanterre, portant sur l'Entrepreneuriat et les Family Business.

Elle est co-chercheuse sur le projet de recherche collaborative Tunisie-Québec sur l'Entrepreneuriat scientifique. Sa conviction profonde du rôle clé joué par l'université dans la stimulation et l'accompagnement des transformations sociétales, culturelles, économiques et des entreprises l'amène à mettre l'accent sur l'accompagnement entrepreneurial, le transfert des connaissances et les initiatives porteuses pour l'Entrepreneuriat Scientifique.

Actuellement, elle est co-responsable du "Master Professionnel Management Entrepreneurial et Marketing dans les Industries Culturelles et Créatives – MEMICC" de l'ESSECT.

Ses axes de recherche tournent autour :

- de l'entrepreneuriat et Family Business, et récemment sur l'entrepreneuriat scientifique
- de la GRH et gouvernement des organisations numériques
- du transfert des connaissances et des compétences
- de l'approche qualitative mobilisant la méthode des récits de vie

Email : bochrzaier@gmail.com

Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal dotted lines.

RIPCO

Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels

RIPCO est la seule revue française exclusivement dédiée au comportement organisationnel

Une ligne éditoriale centrée sur le comportement organisationnel

La ligne éditoriale de la revue est consacrée au comportement des individus et des groupes au sein des organisations. L'ambition est d'améliorer leur compréhension et leur explication. Du fait des interactions entre eux, trois niveaux d'analyse sont acceptés : le niveau individuel (micro), celui du groupe (méso) et celui de l'organisation (macro). La RIPCO publie donc des travaux de recherche théoriques ou empiriques portant sur le comportement organisationnel quels que soient le type d'organisation étudiée, les contextes et la méthodologie utilisée. Les recherches peuvent être indistinctement ancrées dans les différentes sciences sociales et humaines.

Une équipe éditoriale internationale et multidisciplinaire

Depuis 2018, la RIPCO s'est ouverte internationalement pour enrichir son équipe éditoriale, son comité scientifique, son corpus de relecteurs et, bien sûr, ses contributeurs. Les auteurs des manuscrits soumis et les évaluateurs sollicités au cours des trois dernières années sont originaires d'une trentaine de pays. Ces derniers travaillent pour 150 institutions diffé-

rentes. Dans le but d'accroître encore cette visibilité internationale, la RIPCO accepte les soumissions en français ou en anglais mais, en cas d'acceptation, invite désormais systématiquement leurs auteurs à fournir une version traduite en anglais à leurs frais.

Une visibilité internationale accrue

La politique éditoriale mise en œuvre depuis 2018 a été saluée par le CNRS qui a classé la revue au rang 4 de sa liste (version 5.07/juin 2020). Cette reconnaissance s'inscrit dans la logique de celle de la FNEGE (rang 4) et HCERES (rang C) qui avait été obtenue précédemment. La RIPCO est également référencée dans CAIRN et dans plusieurs bouquets de l'agrégateur ProQuest. Le référencement dans Cairn international depuis avril 2021 devrait donner une nouvelle audience internationale aux versions anglaises des publications de la RIPCO. Afin d'anticiper les classements à venir en sciences de gestion, notamment par la FNEGE en 2025, une demande d'intégration dans la base SCOPUS (Elsevier) a été formulée.

Une revue transparente et éthique

Les avis émis depuis 2018 sur les soumissions adressées à la RIPCO reposent en premier lieu sur leur haute qualité académique. Ils sont for-

mulés dans le respect d'une nouvelle charte éthique qui impose des normes transparentes auxquelles tous les contributeurs doivent adhérer. Elle s'inspire des pratiques des meilleures revues internationales. Elle régit également les activités éditoriales : fonctionnement du comité de rédaction et du conseil scientifique, processus de révision des manuscrits, conflits d'intérêts et impartialité, confidentialité et vie privée, accès et archivage, originalité des manuscrits, plagiat, références et droits d'auteur, rapport d'inconduite, rétractation et errata.

Une revue moderne

La gestion des manuscrits est opérée à partir d'une plate-forme électronique permettant la soumission en ligne, un processus de relecture en double aveugle, et la recherche de relecteurs à partir de mots-clés par domaines d'expertise. Elle permet également aux rédacteurs associés d'évaluer la qualité des relectures. Le site internet bilingue (français/anglais) de la revue présente, quant à lui, les résumés des publications depuis la création de la revue, mais aussi toutes les données bibliographiques utiles pour augmenter la visibilité, l'actualité de la revue, et l'explication détaillée des processus de soumission et d'évaluation.

